

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**ALINHAMENTO ENTRE AS NECESSIDADES DOS CLIENTES E AS METAS
GERENCIAIS: O CASO DO BANCO DO BRASIL**

Ana Paula Porto Blesz

Porto Alegre

2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**ALINHAMENTO ENTRE AS NECESSIDADES DOS CLIENTES E AS METAS
GERENCIAIS: O CASO DO BANCO DO BRASIL**

Ana Paula Porto Blesz

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia, apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia - modalidade Profissionalizante - Ênfase em Qualidade e Desenvolvimento de Produtos e Processos.

Orientador: Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro

Porto Alegre

2004

Este trabalho de conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr.

Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dra.

Coordenadora MP/Escola de Engenharia/UFRGS

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Álvaro Gehlen de Leão
PUC-RS

Profa. Dra. Christine Tessele Nodari
PPGEP/UFRGS

Profa. Dra. Suzana Gianotti
UNISINOS

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que sempre me incentivaram na busca pelo conhecimento e saber.

Ao meu esposo, pelo apoio constante.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Ribeiro por todas as considerações, idéias e sugestões que muito contribuíram para a conclusão deste trabalho; pela sua orientação tranqüilizadora e incentivadora; e pelo rápido retorno dos questionamentos.

À administração da agência do Banco do Brasil de São Leopoldo que permitiu a aplicação da pesquisa de opinião nas suas dependências e, principalmente, aos colegas administradores por seu estímulo, apoio e participação.

Aos demais colegas da agência que participaram do desenvolvimento deste trabalho.

A todos os clientes que responderam a pesquisa de opinião.

RESUMO

O estudo de caso apresentado nesta dissertação é focado em dois temas: Satisfação dos Clientes e Metas Gerenciais. Estes temas são estudados em uma instituição financeira: Banco do Brasil. O objetivo principal foi estabelecer um Plano de Ação para, simultaneamente, atender a satisfação dos clientes e as metas gerenciais definidas no Acordo de Trabalho. A revisão bibliográfica aborda orientação para o mercado, valor agregado, identificação das necessidades dos clientes e a relação entre clientes e funcionários. A revisão foi em grande parte baseada na área financeira. O método utilizado para conduzir o estudo contemplou: identificação e priorização das necessidades dos clientes através de uma pesquisa de opinião; identificação e priorização das metas gerenciais considerando a visão da administração; estabelecimento da relação entre estes dois elementos; e verificação do alinhamento entre as duas priorizações descritas acima. Como resultado, metas gerenciais que podem melhorar a satisfação dos clientes - mas não estão recebendo a devida importância - foram identificadas. Estas metas orientaram a construção do Plano de Ação proposto.

Palavras-chave: qualidade, serviços, satisfação dos clientes, instituições financeiras

ABSTRACT

The case study presented in this dissertation is focused in two topics: Customer Satisfaction and Management Goals. These topics are studied in a financial institution: Banco do Brasil. The main objective was to establish an Action Plan to, simultaneously, achieve customer satisfaction and management goals defined by the Banco do Brasil Business Plan. The literature review covers market orientation, value added, customer needs identification, and the relationship between clients and employees. The review was mostly based in the financial area. The method used to conduct the study contemplated: identification and prioritization of customer needs through an opinion survey; identification and prioritization of management goals considering the administration view; establishment of the relationship between these two elements; and verification of the balance between the two prioritizations described above. As a result, management goals that can improve customer satisfaction - but were not taken the due importance - were identified. These goals orientated the construction of the proposed Action Plan.

Key-words: quality, services, customer satisfaction, financial institutions

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quantidade de cadastros por nível de relacionamento x segmento comportamental, dados da segmentação de 06/2004	95
Figura 2 - Quantidade de clientes por nível de relacionamento x segmento comportamental, dados da segmentação de 06/2004	95
Figura 3 - Distribuição dos questionários ao longo dos diversos estratos.....	96
Figura 4 - Priorização das necessidades dos clientes	103
Figura 5 - Priorização das metas gerenciais segundo a ótica da administração	109
Figura 6 - Matriz das necessidades dos clientes x metas gerenciais	112
Figura 7 - Priorização das metas gerenciais segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes	114
Figura 8 - Desvios existentes entre a importância das metas gerenciais obtida segundo a ótica da administração (M_j) e segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes (M_j^*)	115
Figura 9 - Diferença entre a importância das metas gerenciais obtida segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes (M_j^*) e segundo a ótica da administração (M_j)	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre organização orientada para o mercado e organização centrada em si mesma	28
Quadro 2 - Cronograma das atividades de coleta de dados	97
Quadro 3 - Perspectivas e indicadores do Acordo de Trabalho do 2º semestre de 2004, da rede varejo, agência São Leopoldo.....	107
Quadro 4 - Planilha resumo de acompanhamento dos subplanos	125
Quadro 5 - Subplano 1: meta gerencial: índice de satisfação de clientes.....	127
Quadro 6 - Subplano 2: meta gerencial: avaliação de carteiras (satisfação de clientes)	128
Quadro 7 - Subplano 3: meta gerencial: transações em canais não tradicionais (terminais de auto-atendimento, <i>internet</i> , central de atendimento, etc)	129
Quadro 8 - Subplano 4: meta gerencial: avaliação de carteiras (consumo/posse de produtos)	130
Quadro 9 - Subplano 5: meta gerencial: índice de qualidade da carteira (operações vencidas/inadimplência)	131

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

1	COMENTÁRIOS INICIAIS	11
1.1	INTRODUÇÃO.....	11
1.2	TEMA E OBJETIVOS	15
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	MÉTODO	17
1.5	LIMITAÇÕES DO TRABALHO	19
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	21
2.2	VALOR AGREGADO.....	28
2.3	IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES	40
2.4	IMPORTÂNCIA DOS RELACIONAMENTOS FUNCIONÁRIOS/CLIENTES	45
2.5	SISTEMA BANCÁRIO	49
3	SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES E PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE OPINIÃO.....	78
3.1	SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES NO BANCO DO BRASIL	78
3.1.1	Segmentação Comportamental	80
3.1.2	Modelo de Relacionamento	86
3.2	PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE OPINIÃO	89
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	101
4.1	IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES ...	101
4.2	IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS METAS GERENCIAIS.....	105
4.3	COMPARAÇÃO ENTRE AS NECESSIDADES DOS CLIENTES E AS METAS GERENCIAIS	110
5	PLANO DE AÇÃO.....	117
5.1	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES	120
5.2	AVALIAÇÃO DE CARTEIRAS (SATISFAÇÃO DE CLIENTES)	121
5.3	TRANSAÇÕES EM CANAIS NÃO TRADICIONAIS (TERMINAIS DE AUTO- ATENDIMENTO, <i>INTERNET</i> , CENTRAL DE ATENDIMENTO, ETC).....	122
5.4	AVALIAÇÃO DE CARTEIRAS (CONSUMO/POSSE DE PRODUTOS).....	123
5.5	ÍNDICE DE QUALIDADE DA CARTEIRA (OPERAÇÕES VENCIDAS/INADIMPLÊNCIA).....	124
5.6	ACOMPANHAMENTO DO PLANO DE AÇÃO	125
6	COMENTÁRIOS FINAIS.....	132
6.1	CONCLUSÕES	132
6.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	135

REFERÊNCIAS	136
ANEXOS	140

1 COMENTÁRIOS INICIAIS

1.1 INTRODUÇÃO

Consideram-se Instituições Financeiras, de acordo com o Art. 17 da Lei nº 4595, de 31 de dezembro de 1964, do Banco Central do Brasil, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

Como o mundo dos negócios é uma verdadeira guerra, não poderia ser diferente para as Instituições Financeiras. Segundo Pedrosa (2004), em todas as guerras, vence aquele que melhor souber neutralizar a força e o movimento dos adversários (concorrentes), favorecer o movimento de suas forças (seus vendedores), bem utilizar o potencial de suas armas (sua tecnologia), ocupar os espaços estratégicos (de mercado) e minar a frente de batalha (sua área de abrangência) com seus projéteis (seus produtos).

Surge então a necessidade da formulação e implementação de um planejamento estratégico. Para Moraes (2004), o objetivo do planejamento estratégico é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os municie de informações para a tomada de decisões, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Segundo Pedrosa (2004), no planejamento estratégico são fixados, por exemplo, o foco da organização, os objetivos de curto, médio e longo prazos, a política de pessoal, a política de preços, a política comercial, a política de relações com a comunidade, a política de investimentos, a política de produtos, a estratégia de competição, a estratégia de crescimento, qual o seu verdadeiro produto, qual a essência do negócio e uma série de meios para atingir os objetivos da organização, como os planos táticos.

Assim, com um plano estratégico bem definido, todos os tipos de organizações, até mesmo as Instituições Financeiras, estarão dotadas de um instrumento e uma visão de

vanguarda que lhes permitirá melhor se situar nos ambientes extremamente competitivos, muitas vezes agressivos, do mercado atual.

No Banco do Brasil, a Estratégia Corporativa – Orientação Geral de Negócios consolida as decisões de longo prazo e visa criar valor para clientes, acionistas, funcionários e sociedade. A nova Estratégia Corporativa, aprovada em setembro de 2002, foi elaborada com subsídios de pesquisas de clientes e de funcionários e com a contribuição de gerentes, de superintendentes e de especialistas do mercado. A partir daí, diretores, primeiros gestores de unidades da direção geral e membros do conselho diretor analisaram o mercado e suas perspectivas: as capacidades, as forças e as demandas da própria empresa.

A nova Estratégia traz algumas modificações tanto na nomenclatura quanto no processo de elaboração, que se tornou mais participativo. Contudo, a grande diferença é que ela deixa de ser trienal e passa a programar a atuação do Banco do Brasil para os cinco anos seguintes. Assim, de 2003 a 2007, com possibilidades de revisões anuais, previstas estatutariamente, o Banco do Brasil irá buscar: o acréscimo de valor em todas as instâncias de atuação, a conquista e a fidelização de clientes.

A Estratégia tem dois blocos: no primeiro estão a missão, as crenças e a direção estratégica (visão de futuro e posicionamento). No outro, o plano de negócios, no qual figuram as orientações gerais e a segmentação estratégica por pilares negociais e por áreas estratégicas de negócios.

Os pilares negociais, varejo (pessoa física e micro e pequenas empresas), atacado (médias empresas e segmento *corporate*) e governo (federal, estadual, municipal e poder judiciário), foram cruzados com as áreas estratégicas de negócios (captação e serviços, crédito, seguridade, mercado de capitais e administração de recursos de terceiros). Para cada segmento de mercado, foram analisadas oportunidades para identificar os negócios a serem priorizados.

Os documentos como Plano Diretor, Plano de Mercados, Orçamento Geral e Acordo de Trabalho são desdobramentos da Estratégia Corporativa – Orientação Geral de Negócios.

O Acordo de Trabalho é um instrumento utilizado para avaliar o desempenho da gestão de cada dependência (diretorias, unidades, superintendências, órgãos regionais e agências). O Acordo de Trabalho segue as orientações estratégicas definidas no Plano Diretor

e no Plano de Mercados. São avaliadas as seguintes perspectivas: resultado econômico, estratégia e operações e processos internos.

Os indicadores das perspectivas resultado econômico e estratégia e operações do referido Acordo materializam a Estratégia Corporativa, contemplando a estruturação dos negócios na visão dos pilares negociais.

O objetivo do Acordo de Trabalho é promover e mensurar a eficiência e a eficácia das atividades da empresa, em relação às metas e objetivos estabelecidos nos documentos estratégicos, com efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva. Um exemplo é a utilização da sua pontuação final para a habilitação da dependência no programa de participação nos lucros ou resultados. Isso faz com que todos os funcionários estejam comprometidos com o atendimento das suas metas.

É fundamental que todos os funcionários conheçam as metas do Acordo de Trabalho, a fim de definir estratégias e concentrar esforços. A orientação para o atendimento das metas do referido Acordo deve estar fortemente presente na organização, entretanto, não se pode esquecer, a importância da satisfação dos clientes, atendimento das suas necessidades e superação das suas expectativas. É necessário fidelizar os clientes para garantir a manutenção do negócio.

Segundo Belmiro (2002), o surgimento de novas tecnologias, a entrada de novos concorrentes - incluídos os oriundos de setores não bancários - bem como a presença de instituições internacionais no mercado e as pressões do macro ambiente econômico, são fatores que impelem a indústria bancária a rever seus processos de negócios e o relacionamento com os clientes em busca da competitividade, de forma inteiramente nova.

Diante da necessidade de enfrentar a concorrência acirrada que os mercados apresentam hoje em dia, as empresas não têm outra alternativa que não seja se empenhar em obter padrões de excelência, tanto em seus processos internos, quanto nas suas formas de gerenciamento e, principalmente, de tratamento dos seus clientes (OLIVEIRA, 2000).

Em função das mudanças que vêm ocorrendo no comportamento do consumidor, cada vez com maior nível de exigência, e do acirramento da concorrência entre as empresas do setor financeiro, muitas delas vêm implementando medidas com o objetivo de conquistar e manter clientes, tais como segmentação de mercado e programas de melhoria da qualidade do atendimento, de relacionamento e de fidelização. O atendimento tem se tornado, cada vez

mais, o grande diferencial na conquista e manutenção dos clientes, uma vez que ele é a função da empresa mais percebida pelo cliente. Por isso é necessário que se tenha uma visão sistêmica do atendimento, ou seja, saber que ele é composto pelos múltiplos aspectos envolvidos na resposta às necessidades e expectativas do cliente, como tratamento, oferta de produtos e serviços, tempo de espera, atitude dos funcionários, ambiente físico e equipamentos.

O atendimento objetiva satisfazer as necessidades dos clientes segundo padrões de qualidade por eles definidos. Assim, atendimento significa disponibilizar produtos, serviços ou informações, que representem uma resposta favorável às expectativas dos clientes. Considerando-se os diversos níveis de expectativas, desde simples informações até produtos sofisticados, conclui-se que o atendimento envolve toda a estrutura da organização. Descuidar da qualidade do atendimento é inviabilizar todos os esforços dedicados a vendas e *marketing*.

A mudança acentuada no mercado tradicional, com menores margens de lucros aliadas a maiores exigências de qualidade, cria um ambiente organizacional desafiador. Além disso, os produtos e serviços bancários são cada vez mais uniformes, exigindo que seja conferido tratamento diferenciado às bases de clientes e unificada a estrutura dos canais para apoiar ações que valorizam os relacionamentos (BELMIRO, 2002).

A chave para um bom relacionamento é o conhecimento do cliente, sendo imprescindível para este conhecimento um cadastro de alta qualidade, com informações precisas e atualizadas. O cadastro é a base do processo de segmentação e da estratégia de relacionamento da empresa. Assim, para um bom programa de relacionamento é necessário contato com o cliente, cadastro atualizado, concepção de que, numa transação, tanto a empresa quanto o cliente devem ganhar, atitude positiva das pessoas envolvidas com o atendimento ao cliente e segmentação. Segmentação de mercado é um processo de análise do mercado, divisão desse mercado segundo um ou alguns fatores considerados relevantes e agrupamento dos clientes (atuais e potenciais) de acordo com esses fatores.

Nos últimos anos, as mudanças no Banco do Brasil mostraram que o conglomerado BB, maior Instituição Financeira da América Latina, respondeu ao desafio da competição e está preparado para atuar no novo cenário financeiro. O Banco do Brasil reformulou toda a sua estrutura interna buscando mais agilidade e foco no cliente e tem feito investimentos crescentes em tecnologia e na qualificação dos recursos humanos.

Aos conceitos de solidez e confiança, enraizados em quase dois séculos de história, o Banco do Brasil procura agregar os de eficiência e qualidade, hoje referenciais para o mercado financeiro.

1.2 TEMA E OBJETIVOS

Este Estudo de Caso aborda dois temas principais: Atendimento das Necessidades dos Clientes e Atendimento das Metas Gerenciais. Esses temas são discutidos no contexto do Sistema Bancário, mais especificamente no caso do Banco do Brasil.

O objetivo geral deste trabalho é estabelecer um Plano de Ação que atenda, simultaneamente, as necessidades dos clientes de Instituições Financeiras e as metas gerenciais estabelecidas no Acordo de Trabalho.

Como objetivos secundários, têm-se:

- Identificar e priorizar as necessidades dos clientes de Instituições Financeiras;
- Identificar e priorizar as metas gerenciais estabelecidas no Acordo de Trabalho;
- Verificar o alinhamento existente entre as necessidades dos clientes e as metas gerenciais, para identificar os principais desvios.

1.3 JUSTIFICATIVA

No cenário atual, para conquistar, manter e aumentar a fidelidade dos clientes, as organizações devem objetivar atender as necessidades dos clientes, sempre monitorando o nível de satisfação.

Segundo Moller (1997), toda organização de serviços deve se assegurar de que a qualidade dos seus serviços satisfaça constantemente as exigências daqueles segmentos de

mercado para os quais ela decidiu dirigir seus esforços. A crescente insatisfação entre os clientes que não reclamam representa uma ameaça a qualquer organização de serviços. Toda organização de serviços deve monitorar a satisfação dos clientes, através de pesquisas de mercado regulares.

Para Walker (1991), uma das tarefas iniciais de qualquer pesquisa é estabelecer quem são os clientes. Se a empresa acha que não conhece o suficiente sobre seus clientes, vale a pena obter uma visão das opiniões e necessidades deles. Isso talvez signifique fazer uma pesquisa que possa ser repetida a intervalos regulares, para comparar os dados encontrados, ou desenvolver uma plataforma para pesquisas progressivas, e talvez mais centralizadas, no futuro. Tudo depende, em grande escala, do quanto a empresa julga dinâmico o seu mercado. Quanto mais dinâmico, menos útil é a repetição regular da pesquisa e maior a necessidade de uma abordagem flexível.

De acordo com Walker (1991), as necessidades de serviços dos clientes mudam, do mesmo modo que suas expectativas em relação a como essas necessidades serão satisfeitas. As pesquisas, portanto, nunca podem oferecer um quadro totalmente acurado. Mas é importante, antes de planejar uma investida estratégica, focalizar o mercado, obter um registro das necessidades e das expectativas dos clientes e de suas percepções quanto ao desempenho atual da empresa. Subseqüentemente, a empresa precisa ser capaz de fazer uma checagem de tempos em tempos para medir o seu progresso e identificar tendências e mudanças que estejam ocorrendo.

Segundo Denton (1991), as necessidades dos clientes são multidimensionais e mudam constantemente. O perfil demográfico muda e com ele, as necessidades. As empresas que são capazes de manter em foco as necessidades atuais e futuras dos clientes são as que experimentarão prosperidade a longo prazo. Essas alterações podem apresentar problemas para organizações não preparadas para lidar com as mesmas, mas apresentam oportunidades reais para as que reconhecem as mudanças. A melhor forma de as empresas protegerem seu futuro é enfocar as necessidades de seus clientes.

De acordo com Kotler (1988), para que as prestadoras de serviços desempenhem seu papel com qualidade e atendam as expectativas de seus clientes, determinadas práticas são necessárias. São elas:

- Comprometimento da alta administração com a qualidade, com foco no desempenho do serviço;
- Definição de padrões, metas a serem alcançadas;
- Implantação de sistemas de monitoramento do desempenho dos serviços, internamente e externamente (comparativos com a concorrência);
- Motivação do quadro funcional, num ambiente adequado com recompensas, monetárias ou não, mas que reflitam a satisfação do cliente.

As agências do Banco do Brasil, além de objetivarem atender as necessidades dos clientes, devem atender as metas gerenciais definidas no Acordo de Trabalho, um instrumento utilizado para avaliar o desempenho de cada agência. Pode-se dizer que ele é um desmembramento da Estratégia Corporativa - Orientação Geral de Negócios para as agências. Seu objetivo é promover e mensurar a eficiência e a eficácia da agência com efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva. Um exemplo é a utilização da sua pontuação final para a habilitação da agência no programa de participação nos lucros ou resultados.

Verifica-se que para conquistar, manter e aumentar a fidelidade dos clientes é fundamental o atendimento das suas necessidades, mas para que a agência tenha um bom desempenho e os funcionários recebam participação nos lucros ou resultados, também é necessário o atendimento das metas gerenciais definidas no Acordo de Trabalho. Assim, o estabelecimento de um Plano de Ação que consiga atender as duas perspectivas simultaneamente, justifica-se amplamente.

1.4 MÉTODO

Para atingir os objetivos indicados na seção 1.2, este trabalho é desenvolvido de acordo com as etapas descritas a seguir:

- Revisão dos principais autores especializados no tema em estudo, contemplando consulta a livros, monografias, dissertações, teses, trabalhos científicos, artigos publicados em revistas e em outras mídias como a *internet*;
- Confecção do questionário da pesquisa de opinião referente às necessidades dos clientes de Instituições Financeiras. O estudo da literatura deve permitir identificar os construtos e os atributos referentes ao assunto, sendo a lista de atributos complementada a partir de consultas aos próprios clientes e funcionários;
- Identificação, através da pesquisa de opinião aplicada aos clientes pessoas físicas, da importância atribuída aos diversos atributos referentes às necessidades dos clientes de Instituições Financeiras;
- Obtenção dos indicadores referentes às metas gerenciais estabelecidas no Acordo de Trabalho, através de estudo do referido Acordo, e priorização destes indicadores segundo a ótica da administração, considerando-se as diversas informações do cenário interno do Banco;
- Construção de uma matriz das necessidades dos clientes x metas gerenciais, preenchida com a intensidade dos relacionamentos entre as metas gerenciais e as necessidades dos clientes, para priorização das metas gerenciais segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes;
- Verificação do alinhamento existente entre estas duas priorizações das metas gerenciais, para identificação dos principais desvios;
- Elaboração do Plano de Ação, orientado ao atendimento simultâneo das necessidades dos clientes de Instituições Financeiras e das metas gerenciais estabelecidas no Acordo de Trabalho.

Este Estudo de Caso desenvolvido junto ao Banco do Brasil classifica-se como uma pesquisa-ação, a qual, segundo Thiollent (1997), caracteriza-se como uma abordagem onde o trabalho é concebido e realizado em estreita associação com uma ação e com a resolução de um problema coletivo. Além disso, na pesquisa-ação o pesquisador mantém grande envolvimento em todas as etapas da pesquisa, atuando de forma cooperativa com outros participantes. Neste Estudo de Caso, muitas etapas foram desenvolvidas com a participação

da administração da agência (gerente geral e gerente de administração) e da gerência média (gerentes de contas, gerentes de expediente e assistentes de negócios).

1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O foco deste Estudo é a formulação de um Plano de Ação para o atendimento simultâneo das necessidades dos clientes de Instituições Financeiras e das metas gerenciais estabelecidas no Acordo de Trabalho. A elaboração do referido Acordo, seus indicadores e números, não fazem parte da abrangência deste trabalho.

Os pilares negociais do Banco do Brasil são: varejo (pessoa física e micro e pequenas empresas), atacado (médias empresas e segmento *corporate*) e governo (federal, estadual, municipal e poder judiciário). Este Estudo é realizado em uma agência do pilar varejo, localizada na cidade de São Leopoldo, região do Vale do Sinos, Rio Grande do Sul, sendo considerado o segmento pessoa física. Os segmentos micro e pequenas empresas do pilar varejo e os pilares atacado e governo não são abordados no presente trabalho.

Pesquisas de opinião realizadas com clientes refletem o momento atual. Sabendo-se que o sistema financeiro constantemente sofre adaptações, e que os bancos modificam produtos, alteram taxas de juros, investem em maior tecnologia e aperfeiçoamento de pessoal a fim de se adaptarem, espera-se que as percepções dos clientes em relação a determinados itens também sofram modificações. Assim, aconselha-se uma revisão periódica das necessidades destacadas pelos clientes, para que se tenha um cenário sempre atualizado.

O Plano de Ação desenvolvido poderá ser utilizado em outras agências do Banco do Brasil, necessitando de algumas adaptações, especialmente em relação à priorização das metas gerenciais.

A aplicação do Plano de Ação em outras Instituições Financeiras certamente exigirá maiores adaptações, pois as metas gerenciais analisadas fazem parte do cenário interno do Banco do Brasil.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em 6 capítulos. No primeiro capítulo é feita uma introdução ao tema, justificando a importância do atendimento das necessidades dos clientes e das metas gerenciais. Este capítulo também apresenta os objetivos, o método, as limitações e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre orientação para o mercado, valor agregado, identificação das necessidades dos clientes e importância dos relacionamentos funcionários/clientes. A revisão enfatiza autores cujos trabalhos abordam Instituições Financeiras.

O terceiro capítulo apresenta o modelo de segmentação de clientes existente no Banco do Brasil e, com base nestas informações, o planejamento da pesquisa de opinião aplicada aos clientes pessoas físicas, visando a identificação e priorização das suas necessidades.

O quarto capítulo apresenta: os resultados da pesquisa de opinião, permitindo a identificação e priorização das necessidades dos clientes; o estudo do Acordo de Trabalho e os resultados da identificação e priorização das metas gerenciais; e, também, a verificação do alinhamento existente entre as necessidades dos clientes e as metas gerenciais, detectando-se os principais desvios.

O quinto capítulo apresenta o Plano de Ação, orientado ao atendimento simultâneo das necessidades dos clientes de Instituições Financeiras e das metas gerenciais estabelecidas no Acordo de Trabalho.

Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões obtidas a partir do trabalho desenvolvido e as sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Atualmente, as pessoas vivem e trabalham em uma economia centrada em serviços e sensível a serviços. Nos Estados Unidos, quase 74% do produto interno bruto e 79 milhões de empregos dependem do desempenho dos serviços, e não da fabricação de produtos. Igualmente importante, à medida que os produtos industrializados se transformam em *commodities*, a qualidade e a variedade dos serviços complementares são os fatores que fazem a diferença crítica entre o sucesso e o fracasso no mercado. Conforme o *Strategic Planning Institute*, de Cambridge, Massachusetts, as empresas que enfatizam e prestam serviços de alta qualidade aumentam com mais rapidez a participação de mercado e apresentam retorno sobre as vendas mais alto do que aquelas nas quais os serviços, além da qualidade questionável, são preocupações secundárias e de baixa prioridade (ALBRECHT, 2002, p. 27).

Segundo Day (2001, p. 11), numa era de turbulência crescente no mercado e intensificação da concorrência, a mudança do foco interno para o foco no mercado, torna-se uma necessidade estratégica para as empresas. É forte a tendência para a orientação para o mercado.

Para o autor, uma empresa orientada para o mercado é a que demonstra uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes. A utilização da expressão mais elevada lembra que vencer em um mercado competitivo significa superar os concorrentes. Segundo Day, a definição também incorpora a máxima de Drucker de que a finalidade de uma empresa é atrair e satisfazer clientes e, assim, obter lucros. Mas a satisfação não é suficiente, pois a conquista de clientes é onerosa; portanto, o lucro real provém de se manter clientes importantes, desenvolvendo uma profunda fidelidade, baseada em confiança mútua, compromissos e intensa comunicação.

Albrecht (2002, p. 62) relata que faz muito mais sentido gastar dinheiro com a retenção de clientes leais do que na labuta mais dispendiosa e difícil de conquistar substitutos. O autor cita um estudo de W. Earl Sasser, da Universidade de Harvard, e de Frederick

Reichheld, da Bain & Company, que revelou que quanto mais duradoura é a retenção do cliente, mais rentável é o relacionamento. Trabalhando com dados provenientes de vários setores de serviços, eles mostraram que os lucros crescem acentuadamente quando a empresa reduz o seu índice de perda de clientes. Com base na análise de mais de 100 empresas em duas dúzias de setores, os pesquisadores descobriram que as empresas eram capazes de aumentar os lucros em 25% a 85% por meio da redução de apenas 5% na perda de clientes. A explicação está no fato de que clientes fiéis geram mais receitas, durante períodos mais longos, ao mesmo tempo em que caem as despesas com a conquista de novos clientes, porque a necessidade de aquisição de novos clientes é menor.

As empresas orientadas para o mercado conhecem tão bem seus mercados que são capazes de identificar e alimentar seus clientes valiosos e não têm escrúpulos para desencorajar os clientes que drenam lucros - aqueles que são inconstantes e custa caro atender. Assim, orientar-se para o mercado é ter a disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa e não, ser tudo para todos (DAY, 2001, p. 19).

Segundo Grönroos (1995, p. 258), os clientes têm necessidades e desejos diversificados no que diz respeito a como querem ser tratados. Uma organização, portanto, muito raramente pode satisfazer as necessidades de cada cliente potencial de forma similar. Para ele, uma organização não deve tentar resolver os problemas de todos. Os clientes têm que ser divididos em segmentos que sejam homogêneos e que sejam suficientemente diferentes uns dos outros. Um ou alguns desses segmentos devem ser escolhidos como grupos alvo de clientes. Nos contextos de serviços, é normalmente difícil satisfazer grupos alvo de clientes com necessidades e desejos muito diversos. Se a empresa se dedicar a segmentos muito diferentes entre si, normalmente é uma boa idéia mantê-los separados, pois os clientes freqüentemente encontram-se e interagem uns com os outros, exercendo influência mútua na percepção do serviço.

De acordo com Figueiredo (2000), os especialistas em *marketing* defendem, cada vez com maior veemência, que o importante não é ter produtos rentáveis e sim clientes rentáveis e que manter os clientes já conquistados custa menos que, continuamente, estar buscando novos clientes. Nesse sentido, é preciso encantar os clientes rentáveis, conhecer perfeitamente suas necessidades, proporcionar-lhes atenção individualizada, tratamento personalizado, atributos

esses cada vez mais valorizados entre os que constituem o conceito de serviço ao cliente. O autor questiona se realmente as empresas sabem quais são os seus clientes rentáveis.

A rentabilidade de um cliente normalmente é calculada considerando apenas a margem bruta, ou seja, o total da receita das vendas ao cliente menos o custo dos produtos vendidos àquele cliente. Existe uma série de outros custos que são cada vez mais significativos e que devem ser considerados para avaliar corretamente a rentabilidade de um cliente: os custos de servir o cliente, como por exemplo, quanto tempo do pessoal de vendas o cliente requer e quem trata diretamente com o cliente, um gerente ou um atendente menos graduado? Quando todos estes custos são perfeitamente identificados, isto é, quando se consegue calcular exatamente a rentabilidade cliente por cliente, esta análise pode concluir que há um razoável número de clientes que contribuem negativamente para a rentabilidade da empresa, assim como há clientes que é preciso proteger dos ataques dos competidores (FIGUEIREDO, 2000).

Albrecht (1993, p. 4) relata que muitos bancos e empresas de serviços financeiros procuram aplicar uma prática denominada análise da base de clientes. Esta análise da base de clientes pode ser uma faca de dois gumes e seu manuseio incompetente pode ser fatal. A regra dos oitenta-vinte diz que as contas variam entre muito lucrativas e muito desvantajosas. Pela análise do padrão de atividade de cada conta, o computador identifica contas cujo atendimento custa mais do que elas rendem em honorários cobrados e juros gerados.

O autor salienta que aquilo que pode parecer lógico, livrar-se dos clientes não lucrativos e concentrar-se somente nas contas lucrativas, pode ser desastroso. O erro está nas informações do computador e no processo correto de raciocínio. Se o sistema estiver preparado para analisar apenas contas, e não clientes, não relacionamentos, ele perceberá o cliente isoladamente, e o que é pior, um novo cliente para cada conta que o mesmo possa ter.

Day (2001, p. 119) concorda que nem todos os clientes são igualmente importantes e, assim como outros autores, salienta que poucas empresas sabem quais dos seus clientes são lucrativos e quais estão sendo subsidiados. Quando elas finalmente descobrem, os resultados são surpreendentes. Os bancos de varejo e outras empresas de serviços financeiros lutaram por anos devido às limitações dos seus sistemas para calcular o lucro com os clientes. Se um cliente tivesse uma conta corrente, eles não poderiam dizer se ele também tinha um empréstimo, um cartão de crédito, uma conta de poupança ou quanto custava atendê-lo.

Quando um banco finalmente superou essas barreiras, constatou que 10% dos seus clientes de varejo estavam subsidiando os prejuízos com 60% dos outros clientes. O banco segmentou seus clientes por custo de atendimento (onde um cliente de alto custo de manutenção faria quinze ou mais visitas a uma agência) e a receita ajustada pelo risco (onde uma receita baixa estaria abaixo de US\$ 100 por mês, em grande parte porque eles deixavam um saldo baixo). Essas constatações fizeram o banco repensar sua estratégia. Muitas perguntas importantes precisavam ser respondidas: Por que estamos favorecendo contas com saldo mínimo de US\$ 300? Como podemos adicionar valor e reter os 10% melhores de nossas contas? As instituições não bancárias continuarão aceitando essas contas? Como podemos ganhar dinheiro com o restante de nossas contas? E que tal aumentarmos nossas vendas? Se você não sabe quanto valem seus clientes, é difícil tomar decisões acertadas a respeito de como atendê-los (DAY, 2001, p. 120).

De acordo com Figueiredo (2000), quando se calcula a real rentabilidade de cada cliente considerando os custos de atendimento de cada um deles, é possível concluir que há os que realmente contribuem para o lucro enquanto há outros que representam redução de lucro. Conhecendo-se a rentabilidade de cada cliente, é possível definir o nível de serviço a ser prestado a segmentos diferentes.

Téboul (1999, p. 52) acrescenta que dentro de um universo muito competitivo, é cada vez mais dispendioso oferecer a todos os clientes o mesmo nível de serviço sem levar em conta suas necessidades particulares e o preço que eles se dispõem a pagar. Para o autor, o objetivo da segmentação é identificar categorias homogêneas de clientes que sejam suficientemente estreitas para poderem ser satisfeitas e suficientemente largas para serem rentáveis.

De acordo com Day (2001, p. 26), um estudo ilustrativo descobriu que as empresas orientadas para o mercado eram 31% mais lucrativas que as empresas voltadas para si mesmas, ao passo que aquelas que eram orientadas para os clientes e não davam atenção às concorrentes eram 18% mais lucrativas que as voltadas para si mesmas.

Para o autor, o motivo de mais empresas não estarem orientadas para o mercado está em algumas concepções erradas a respeito do que significa essa orientação. Em uma reação excessiva a um foco interno, algumas empresas se tornam submissas aos clientes, apressando-se em satisfazer todos os seus caprichos sem uma estratégia clara. Estas empresas cometem o erro de segui-los cegamente. Já as empresas que acreditam que devem ignorar os clientes cometem o erro oposto.

As organizações forçadas pelos clientes acreditam, erroneamente, que vale a pena perseguir todos os clientes e que estes devem receber tudo o que quiserem. Em pouco tempo

os clientes aprendem a explorar isto, ameaçando mudar de fornecedor caso a última oferta de um concorrente não seja igualada. Os custos sobem e cresce a pressão sobre os preços. Estas empresas ficam desiludidas e podem argumentar que tentaram chegar perto dos seus clientes e isso não funcionou (DAY, 2001, p. 44).

As empresas que ignoram os clientes, para justificar sua posição, recorrem à observação correta, mas enganosa, de que os clientes raramente pedem por novos produtos que eles venham a valorizar. Esta crítica deixa de reconhecer a diferença entre pedir que os clientes identifiquem problemas e esperar que eles desenvolvam soluções (DAY, 2001, p. 45).

Segundo Day (2001, p. 54), nas organizações orientadas para o mercado, toda decisão começa com o cliente e com as oportunidades previstas para obter vantagem. A organização inteira insiste em oferecer qualidade e atendimento melhores nos termos do próprio cliente. Em todos os níveis da organização, os funcionários perguntam: Como esta decisão irá aumentar nossa proposição de valor? Como irão reagir os concorrentes? Como irão reagir os clientes e consumidores?

O autor destaca que as organizações orientadas para o mercado também estão altamente sintonizadas com mudanças nas necessidades e prioridades dos clientes. Em contraste, a empresa centrada em si mesma está concentrada em vender um produto ou serviço ao mercado. O sucesso é definido pelo desempenho das vendas em comparação com o ano anterior. A qualidade é definida pelo grau de adequação a padrões internos, ao invés da comparação dos produtos contra seus melhores concorrentes, ou da capacidade para satisfazer exigências do cliente. Essas empresas estão tão dominadas pelo sucesso histórico da sua maneira tradicional de fazer negócios que são lentas em reagir a mudanças nas exigências do cliente.

De acordo com Albrecht (2002, p. 266), as organizações notáveis em serviços conhecem as necessidades, instintos, situações de vida, problemas e motivações de compra de seus clientes. Elas vêem seus clientes como indivíduos ou organizações com características únicas, não como unidades de mercado. Elas sabem que fatores críticos, de valor, irão conquistar e manter seus negócios.

“Uma organização orientada para o mercado se diferencia por sua maneira de criar, dividir e usar o conhecimento a respeito de mercados presentes e futuros - inclusive consumidores e distribuidores” (DAY, 2001, pg 56).

Para Day (2001, p. 56), a cultura de uma organização dá forma a hipóteses de qual conhecimento é importante e útil e como ele deve ser interpretado. Em algumas organizações, as informações a respeito de possíveis clientes e da conquista de novos clientes têm mais valor do que informações a respeito da lealdade ou do padrão de clientes perdidos. Com frequência, essas organizações nem mesmo buscam tais informações porque acham que elas não valem o esforço, assim, seu valor potencial não pode ser avaliado, na verdade, não há conhecimento algum. As normas culturais também influenciam quem se espera que tenha o conhecimento, algumas culturas são muito abertas em relação a informações, ao passo que outras aceitam que elas sejam ocultadas para aumentar poder, constituindo um dos maiores obstáculos à utilização conjunta do conhecimento. Por último, a cultura dita como o conhecimento é utilizado através do padrão de prêmios e punições. Ela apóia as pessoas que buscam experiências e conhecimentos através de fronteiras, ou as desencoraja? Esta é uma questão particularmente aguda para as organizações globais que montam sistemas de informações concebidos para tirar proveito da sabedoria coletiva de diferentes pessoas em diferentes lugares a respeito de como lidar com um determinado erro ou problema, ou partilhar conhecimento a respeito de concorrentes ou oportunidades.

O efeito combinado da cultura sobre o desenvolvimento de conhecimento é visto da forma mais dolorosa em bancos de dados formados para obter informações sobre os clientes em toda a empresa. Muitos bancos de dados de muitos milhões de dólares começam a perder valor quase a partir do dia da instalação, a menos que todos atualizem religiosamente os arquivos de clientes, à medida que informações a respeito de mudanças são obtidas através de telefonemas, investigações, visitas ou *feedback*. Se a cultura nega o valor dessas informações ou acredita que elas devam ser de responsabilidade de especialistas, não haverá nem energia nem disciplina para manter a base de dados atualizada e útil (DAY, 2001, p. 57).

Day (2001, p. 55) relata que, nas empresas orientadas para o mercado, existe a crença de que a verdadeira compreensão provém de se viver com os clientes, que deve ser um esforço continuado e diligente para conhecer os detalhes das experiências e dos problemas dos clientes no contexto de comprar e usar. Este esforço não deve ser exclusivo do pessoal da linha de frente, que está em contato com os clientes, nem por eles filtrado; todos devem ser capazes de se relacionar com experiências dos clientes e aprender com elas.

Para o autor, na maior parte das organizações, o pessoal da linha de frente - que lida com as reclamações, ouve solicitações de novos serviços, trata com usuários pioneiros ou

perde vendas devido a iniciativas de concorrentes - raramente é motivado a informar a gerência de forma sistemática. Eles podem temer um aumento na sua carga de trabalho, suspeitar que as informações não serão usadas ou não saber para onde enviá-las. O desbloqueio deste importante fluxo ascendente requer mudanças organizacionais que começam com o reconhecimento do valor desta fonte de informações.

Nas empresas centradas em si mesmas, Day (2001, p. 56) aponta como principais postos de escuta o departamento de relações com os clientes e a equipe de vendas. Neste cenário, relações com os clientes costumam ser um eufemismo para tratar de reclamações dos clientes. Sua tarefa é acalmar clientes insatisfeitos ao menor custo possível. Como seu pessoal está sempre reagindo a problemas, informações importantes em geral se perdem.

Segundo Day (2001, p. 58), uma organização focalizada principalmente em si mesma vê os erros como problemas a serem evitados a qualquer custo. Em contraste, uma organização orientada para o mercado acredita que se pode aprender mais com o exame cuidadoso dos fracassos do que dos sucessos. Um fracasso em uma organização para o mercado é visto como uma oportunidade para revelar e eliminar os erros e, se isto for feito rapidamente, poderá permitir uma recuperação sem muitos danos.

O autor salienta uma parte importante da cultura da 3M que é a tolerância para fracassos bem intencionados. Os gerentes se dispõem a ir entrevistar antigos bons clientes para descobrir por que eles mudaram para um concorrente e o que poderá ser feito para salvar o relacionamento. As lições são amplamente divulgadas em toda a organização.

De acordo com Téboul (1999, p. 133), a partir do momento em que é possível identificar os clientes que abandonam a empresa, pode-se trabalhar para recuperá-los. Além disso, eles poderão fornecer informações que permitirão ir até a raiz do problema e tomar medidas preventivas.

Para Day (2001, p. 58), as empresas orientadas para o mercado observam de perto as concorrentes, calibram o desempenho em relação às melhores e comemoram vitórias contra as rivais. Essas empresas canalizam sua energia vital para estudar as rivais a fim de prever suas ações e influenciá-las. As empresas centradas em si mesmas se inclinam mais a apaziguar as rivais do que a tentar gerenciá-las.

O Quadro 1 indica as principais diferenças entre uma organização orientada para o mercado e uma organização centrada em si mesma.

Quadro 1 - Diferenças entre organização orientada para o mercado e organização centrada em si mesma

ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA O MERCADO	ORGANIZAÇÃO CENTRADA EM SI MESMA
Todas as decisões começam com o cliente e com as oportunidades para obter vantagem	Venderemos a quem comprar
A qualidade é definida pelos clientes	Qualidade é adequação aos padrões internos
As melhores idéias provêm de se viver com os clientes	Os clientes não sabem o que querem
Os funcionários são defensores dos clientes	Relações com clientes são problemas do departamento de marketing
O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor	Os dados sobre cliente são um mecanismo de controle e os distribuidores são dutos
A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade	O que importa são novas contas (conquistas)
Não há vacas sagradas – canibalize-se	Proteja o fluxo existente de receitas
Aprenda com os erros	Evite erros
A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões	A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação
A paranóia a respeito dos concorrentes é saudável	Podemos viver com nossos concorrentes
O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado	Concorrentes são imprevisíveis
Sabemos mais que os concorrentes	Se a concorrência faz isso, deve ser bom

Fonte: DAY, 2001, p. 54

2.2 VALOR AGREGADO

Segundo Day (2001, p. 31), dentro de uma organização orientada para o mercado, há entendimento e empenho de todas as funções para um tema de posicionamento bem definido que enfatiza valor superior. Essas empresas conhecem profundamente seus mercados alvo e buscam, de forma obsessiva, as coisas as quais os clientes dão mais valor. Estas organizações reconhecem também que só a satisfação do cliente não basta: ela precisa ser convertida em relacionamentos e lealdade. É necessário fazer da manutenção do cliente e da sua fidelidade o centro da estratégia e dos objetivos da empresa.

De acordo com Belmiro (2002), é necessário o conhecimento dos atributos da qualidade do serviço que agregam valor nos relacionamentos e que impactam a avaliação do

desempenho global do serviço. A partir daí, a empresa pode desenhar o nível de valor percebido pelo cliente, não somente para satisfazê-lo com o melhor serviço, mas para fidelizá-lo ao longo do tempo.

À medida que as empresas reconhecem que a manutenção de clientes leais resulta em importantes vantagens e em lucros para a empresa, elas se concentram mais na criação de relacionamentos fortes e duradouros com seus clientes mais importantes. As empresas precisam descobrir por que os clientes mudam de fornecedores, em quais relacionamentos vale a pena investir e como eles criam vantagens. À medida que as empresas desenvolvem esses relacionamentos com seus clientes, estes passam a estar mais ligados a elas, criando um ciclo virtuoso. Mas, para sustentar este ciclo, as empresas precisam continuar a oferecer um valor superior, a demonstrar confiabilidade e estreitar seus laços com os clientes (DAY, 2001, p. 84).

Albrecht (2002, p. 92) destaca que o desenvolvimento de uma base de conhecimentos sofisticada e fundamentada sobre o que de fato mexe com os clientes - e depois o preenchimento da lacuna existente entre as expectativas dos clientes e as ofertas de produtos e serviços - é cada vez mais o fator que separa campeões e aspirantes, em atividades de serviços na nova economia do milênio.

Para o autor, o desenvolvimento de serviços que atendam as necessidades dos clientes, o planejamento de sistemas e procedimentos que ajudem o cliente em vez de insistir com ele e a engenharia de contatos com os clientes a qual induza os empregados a trabalhar em defesa e não em detrimento dos interesses dos clientes constituem o verdadeiro desafio gerencial dos sistemas de serviços.

Segundo Kotler, citado por Grönroos (1995, p. 186), “não há nada que seja, de fato, uma mercadoria do tipo *commodity*; existem apenas produtos não diferenciados, que aguardam para serem diferenciados”. Para Grönroos, a ampliação do relacionamento com o cliente, através de uma abordagem estratégica mais orientada para o relacionamento no *marketing*, pode ser uma forma bem sucedida de diferenciar-se lucrativamente, até mesmo em se tratando de uma *commodity*.

As empresas preocupadas com os clientes, de acordo com Albrecht (1993, p. 7), vêem o cliente como ponto de partida, posto de escuta e árbitro final para tudo aquilo que fazem.

Elas partem das necessidades e expectativas do cliente - os atributos que são desejados - para então desenvolver e aperfeiçoar produtos ou serviços para satisfazê-las.

Segundo Berry, citado por Albrecht (2002, p. 93), a comparação daquilo que os clientes acham que vão receber com o que eles percebem que estão recebendo, e o processo a que se submetem para receber os serviços, determina seu nível de satisfação. Trata-se de uma fórmula de três elementos do tipo tudo ou nada, baseada na premissa de que o nível de satisfação com todo o conjunto é o fator crítico para a continuidade das transações.

O nível da qualidade percebida pelo cliente é determinado pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. Boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende as expectativas do cliente, ou seja, a qualidade esperada (GRÖNROOS, 1995, p. 54).

Para Berry (2001, p. 141), as expectativas dos clientes quanto à qualidade dos serviços existem em dois níveis: desejado e adequado. O nível desejado reflete uma mistura do que o cliente pensa que o serviço possa e deva ser. O nível adequado reflete o serviço mínimo que o cliente considera aceitável. Separar esses dois níveis de expectativas de serviços é a zona de tolerância do cliente. O serviço acima da zona de tolerância é superior, dentro da zona é satisfatório, abaixo e inaceitável.

O mesmo autor salienta o fato de que os clientes não podem experimentar os serviços para verificar se são adequados e se lhes agradam. Os clientes normalmente devem comprar o serviço para que possam realmente experimentá-lo. Dessa forma, devem confiar em uma empresa de serviços para cumprir sua promessa e conduzir-se de maneira honrada. Alguns serviços são difíceis para os clientes julgarem completamente, mesmo depois de terem sido executados e, portanto, a confiança desempenha um papel ainda maior. Esses serviços do tipo caixa preta normalmente são técnicos em sua natureza, ou realizados longe da presença do cliente. É muito importante ser justo para os serviços caixa preta, porque os clientes são mais vulneráveis. O *leasing* e outros serviços financeiros se ajustam claramente à definição de caixa preta.

Para o autor, as empresas de serviços que atendem aos clientes de forma competente e justa e estabelecem confiança utilizam três abordagens para construir ação no mercado. Elas não apenas realizam mais negócios com os clientes existentes e os retêm a longo prazo, mas também atraem novos clientes de comunicações boca a boca positivas. Os relacionamentos

mais fortes, baseados em confiança, geralmente possuem três qualidades: soluções estruturais, regras de amizade e aprendizagem contínua.

A zona de tolerância, quanto à qualidade dos serviços, varia de cliente para cliente e, potencialmente, de transação para transação para o mesmo cliente. A confiança desempenha um papel fundamental na dimensão das zonas de tolerância para clientes, funcionários e parceiros. A relação de confiança aumenta a tolerância a um pequeno erro. A confiança cria um reservatório de boa vontade que, em maus momentos, proporciona uma oportunidade para reconstruir, restaurar ou refazer (BERRY, 2001, p. 141).

Segundo Sewell, citado por Téboul (1999, p. 93), cada vez que um trabalho é bem elaborado, o cliente credita na conta da empresa. Cada vez que um erro é cometido, o cliente debita. Um débito parece corresponder a 10 créditos. Em contrapartida, a partir do momento em que há um saldo positivo, há grandes chances do cliente perdoar a empresa.

Berry (2001, p. 99) relata que os serviços podem oferecer uma variedade de graus de flexibilidade, diferentemente de produtos pré-fabricados. Os sistemas flexíveis permitem que as empresas ofereçam um serviço sob medida para as solicitações dos clientes. Os elementos do serviço que devem ser padronizados por questões legais, financeiras ou outras são definidos e, em torno destas definições, estabelece-se amplo espaço para soluções, permitindo que os prestadores de serviços pensem e adaptem seus desempenhos. Os sistemas de informações que reúnem conhecimento acessível a todos os prestadores de serviço auxiliam a customização do serviço.

De acordo com Albrecht (2002, p. 94), para desenvolver um nível diferenciado de serviços aos clientes, é preciso compreender e, de tempos em tempos, moldar as expectativas dos clientes antes da compra, influenciar a avaliação da qualidade pelo cliente depois da compra e garantir que o processo de ser servido não só é indolor e fácil, mas, também, sempre que possível, é agradável. Deve-se gerenciar tanto o que se faz pelos clientes, como a maneira de fazê-lo, ou seja, a totalidade da experiência do cliente com a organização.

Para o autor, os fatores que cativam a fidelidade dos clientes, fazendo com que retornem às empresas é tudo aquilo que cerca o produto ou serviço básico - a qualidade com que os clientes são atendidos e a maneira como a empresa comunica-se com eles; o modo como os problemas dos clientes são resolvidos; e a extensão em que o gerenciamento da experiência dos clientes contribui para o relacionamento de longo prazo.

Segundo Berry (2001, p. 157), atrair novos clientes para um negócio é apenas o começo. As melhores empresas vêm atrair o cliente como o ponto de lançamento para desenvolver e reforçar o relacionamento de longo prazo. As empresas podem expandir sua ação no mercado de três formas: atraindo novos clientes, aumentando os negócios com os clientes existentes e retendo os clientes atuais. Construir relacionamentos com clientes existentes aborda diretamente duas das três possibilidades e, indiretamente, a outra possibilidade.

Para o autor, os relacionamentos beneficiam os clientes e as empresas. Isso é especialmente verdadeiro para clientes de serviços. Os serviços que levam a resultados que são intensos, complexos, prestados regularmente e que oscilam em qualidade de um fornecedor para outro exercem particular impacto no relacionamento com os clientes. Os serviços com algumas dessas características ou todas elas - importância, envolvimento, complexidade, continuidade e variabilidade - são comuns. Os serviços financeiros, serviços profissionais, serviços de transporte e serviços de saúde representam apenas poucas das categorias de serviços com essas características. Os clientes são motivados a permanecer como clientes quando compram esses tipos de serviços e têm uma excelente experiência. Segundo o autor, não apenas a empresa busca clientes fiéis, os clientes buscam uma empresa que os torne fiéis.

Os clientes reduzem o risco, economizam tempo e colhem os benefícios sociais e outros ao formar relacionamentos com as empresas que oferecem serviços com as características enumeradas anteriormente. Em um estudo, Gwinner, Gremler e Bitner (citados por BERRY, 2001) constatam que a confiança do cliente - menor ansiedade, fé no prestador de serviço - é o benefício mais importante para os clientes manterem um relacionamento com uma empresa de serviços. O benefício social, incluindo o reconhecimento pessoal por parte dos funcionários e a familiaridade do cliente com os funcionários, é o segundo benefício mais importante. Berry cita outros pesquisadores que destacam a importância dos benefícios sociais dos relacionamentos comerciais. Barlow escreve que “ser tratado como se fosse único, agrada fundamentalmente às pessoas”. Jacson relata que o *marketing* de relacionamento aborda a necessidade básica humana de se sentir importante. Czepiel sugere que, devido ao fato de os encontros de serviços também serem encontros sociais, os contatos contínuos entre prestadores e clientes, naturalmente, presumem dimensões pessoais e profissionais.

Para Berry (2001, p. 158), os clientes de relacionamentos também podem esperar que a empresa se torne mais reconhecida e hábil para servi-los com o tempo, como resultado dos efeitos de experiência. Uma série de encontros cliente-empresa deve facilitar mais a personalização dos serviços com base nas especificações dos clientes.

Segundo Albrecht (1993, p. 7), muitas empresas ainda vêem os clientes como unidades estatísticas ou alvos de vendas. Elas definem seu principal objetivo como sendo vender mais daquilo que fazem a consumidores selecionados. Elas se empenham em um modo de pensar centralizado na empresa, ou de dentro para fora. “Em primeiro lugar, vamos projetar nosso produto ou serviço. Depois, decidiremos como embalá-lo ou apresentá-lo da forma mais eficaz para fazer com que o consumidor queira comprá-lo” (op. cit.). Os bancos têm sofrido com esse foco mal colocado, muitos executivos de bancos falam em vender produtos. A maioria dos bancos entende muito pouco a respeito das vidas, dos problemas e das necessidades dos seus clientes. Eles pensam em termos de contas e produtos, não de clientes individuais.

Para o autor, muitos bancos parecem operar com a mentalidade de extrair valor dos seus clientes, não de entregá-lo. Eles tendem a ver seus clientes como vacas a serem ordenhadas e não perdem nenhuma oportunidade para impor penalidades, honorários extras e cobranças especiais.

Albrecht (1993, p. 5) comenta que os bancos cujos líderes compreendem em que negócio estão - e não é o de armazenar dinheiro - desenvolvem filosofias e culturas holísticas que apóiam o valor real entregue ao cliente. Elas conquistam e mantêm o cliente, satisfazendo necessidades, resolvendo problemas e adicionando valor. As contas são simples artefatos de manutenção de registros, elas não são a essência da atividade bancária.

Sabe-se que está ficando virtualmente impossível criar vantagem competitiva sustentável através de somente um produto tangível. Quer se trate de um computador, de um novo tipo de seguro ou de um novo conceito de investimento, o prazo entre a inovação e a imitação por um concorrente está ficando cada vez mais curto. Os itens tangíveis por si sós raramente podem contribuir para uma vantagem competitiva permanente ou mesmo de longa duração. Portanto, a resposta para o sucesso da empresa está na criação de barreiras à entrada, colocando-se o produto dentro de um pacote completo para o cliente, composto por processos, práticas e várias características e benefícios intangíveis, que um concorrente levará mais tempo para copiar ou melhorar (ALBRECHT, 1993, p. 14).

Segundo Albrecht (1993, p. 12), o que entregamos para o cliente é um pacote de valor - uma combinação de tangíveis, intangíveis, experiências e resultados projetados para conquistar a aprovação do cliente e assegurar nosso direito de sobreviver e prosperar no mercado. A experiência inteira do cliente determina sua percepção de qualidade. Essa percepção é afetada pelo produto, pelos processos e pelas práticas da organização, em comparação com as expectativas do cliente.

O chamado momento da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com a organização e recebe uma impressão dos seus serviços. A expressão momento da verdade foi usada pela primeira vez, neste contexto, pelo consultor gerencial sueco Richard Normann. Segundo Normann,

a empresa não existe de fato na mente do cliente da maneira que existe nas mentes dos executivos ou das pessoas que nela trabalham. O cliente não passa os dias pensando na sua empresa. Para o cliente, você existe somente quando ele tem algum tipo de contato com você, direta ou indiretamente. Quando o cliente entra em contato com um funcionário da sua organização, ele sabe apenas o que o funcionário faz para ele naquele momento da verdade. E isso é tudo o que ele tem para classificar a qualidade do seu produto (ALBRECHT, 1993, p. 108; também citado em GRÖNROOS, 1995, p. 56).

Carlzon (1994), define momento da verdade como todas as ocasiões em que funcionários da linha de frente da empresa tomam contato com os clientes, formando a imagem da organização nas mentes dos consumidores dos seus serviços, definindo se a mesma será bem sucedida ou falhará. É o momento em que o cliente entra em contato com o serviço, o momento onde o cliente e os representantes da empresa entram em contato face a face.

Segundo Albrecht (1993, p. 109), pensando em termos de momentos da verdade, é possível reorientar seu modo de pensar a respeito de qualidade - para longe dos processos de trabalho e na direção daqueles muitos episódios que compõem a experiência dos clientes com a organização. Definindo os momentos da verdade e focalizando em particular aqueles mais críticos para a percepção da qualidade pelo cliente, é possível ver as coisas como elas são vistas pelos clientes. O momento da verdade deve ser o foco para definir, entregar e medir qualidade.

Para o autor, uma definição da experiência do serviço ainda mais válida com respeito ao cliente é o ciclo de serviço. Os clientes não vêm a si mesmos como comprando momentos da verdade individuais, mas sim como tendo as necessidades satisfeitas através da passagem por um processo completo, do começo ao fim. O ciclo de serviço é a seqüência completa de momentos da verdade que um cliente experimenta para ter satisfeita uma necessidade (ALBRECHT, 1993, p. 110).

“Uma estratégia de serviços, não apenas permite que a empresa diferencie sua oferta e crie um valor agregado para seus clientes, mas também ajuda a manter os concorrentes longe desses relacionamentos com os clientes” (GRÖNROOS, 1995, p. 23).

Segundo Albrecht (1993, p. 122), a maneira mais simples para se ver o processo de formulação de uma estratégia de serviços é como sendo uma forma de definir e projetar um pacote de valor para o cliente. Ela provê um meio para entregar um valor que irá conquistar e manter o cliente. O pacote de valor é a oferta em si.

A idéia de uma estratégia diferenciada para serviços é um conceito para conquistar e manter clientes que pode distinguir sua organização das outras competitivas na mente do cliente. Se você puder criar uma, ela poderá lhe dar foco forte para levar a organização na direção de um melhor desempenho em seu ambiente. Para conseguir isso, você precisa focalizar as coisas como elas poderiam ser, surgir com uma idéia diferenciada a respeito de serviços e valor para o cliente e, a seguir, projetar, desenvolver e entregar o pacote de valor de tal forma que ele possa dar um salto quântico adiante dos concorrentes (ALBRECHT, 1993, p. 126).

De acordo com Téboul (1999, p. 183), se uma vantagem competitiva permitir ganhar partes do mercado, os concorrentes irão rapidamente copiar ou ultrapassá-la, sendo preciso, então, inventar outras novas diferenças. Em outras palavras, a partir do momento em que a dinâmica de melhoria está em curso, é preciso constantemente criar novas diferenças. “É preciso não se contentar em descansar em cima dos louros”.

Para Berry (2001, p. 115), uma estratégia brilhante é insuficiente para estimular um sucesso prolongado. O produto total que um cliente experimenta de uma empresa é a estratégia já executada. Uma estratégia mal executada convida abertamente outros concorrentes a imitá-la, executá-la melhor e ser líder no mercado.

“Estratégia é exercer opções excludentes (*trade-offs*) na competição. A essência da estratégia é escolher o que não fazer” (PORTER, citado por ALBRECHT, 2002, p. 126).

Segundo Téboul (1999, p. 183), a ferramenta de diferenciação absoluta é atender cada cliente como um ser único. O autor questiona se a empresa pode satisfazer a necessidade que o cliente tem de se sentir especial e dispor de um serviço adaptado a esta solicitação de exclusividade. Para ele, esta solução é, antes de tudo, da alçada dos funcionários de interface, apoiados por processos flexíveis e sofisticados. A grande questão é saber até onde se pode ir, onde estão os limites, pois não se pode esquecer que o alvo corresponde aos clientes que se deseja manter e não, obrigatoriamente, a todos os clientes. A melhor forma de falir é tentar agradar a todos, a todo custo.

Para Albrecht (1993, p. 111), existem quatro perguntas básicas que distinguem o valor para o cliente:

- Que atributos da experiência do cliente têm um valor particular?
- Quão desejável é cada atributo em relação aos outros?
- Como nos classificamos, em comparação com os concorrentes relevantes, nos fatores mais valorizados?
- O que podemos fazer para adicionar valor à experiência do cliente e, assim, prover uma experiência diferenciada?

Segundo o autor, para ter sucesso neste tipo de pesquisa de clientes, precisamos aprender uma nova forma de perguntar. É preciso deixar de lado nossas idéias preconcebidas a respeito de como deveria ser a experiência do cliente e descobrir como ela realmente é. É preciso deixar de lado parâmetros, medições e perguntas normativas e aprender a fazer novas perguntas. É importante abordar o processo de investigação com um senso de descoberta e não de responder a perguntas preconcebidas. Algumas vezes, pode ser necessário pedir aos clientes que digam quais perguntas devem ser feitas.

O autor destaca o fato notável de tão poucas organizações usarem o expediente simples de pedir aos seus clientes idéias para melhorar o pacote de valor que entregam. Uma das maneiras mais fáceis de se pedir ajuda aos clientes, e que pode trazer informações valiosas, é a entrevista com grupos focados. Trata-se de um método simples de pesquisa, que qualquer pessoa razoavelmente capaz pode usar para descobrir percepções importantes dos clientes e obter novas perspectivas sobre o valor para eles. Além disso, a maioria das pessoas

gosta de participar de sessões de grupos focados e, normalmente, se esforça para fazer contribuições úteis.

De acordo com Albrecht (2002, p. 170), ao projetar os sistemas de serviços, devemos ter em mente, acima de qualquer outra consideração, que nossa lógica não é necessariamente a lógica dos clientes. Os clientes desenvolvem um referencial perceptivo singular, que reflete com exclusividade suas necessidades específicas, em situações específicas. Ao experimentar o ciclo de serviço, os clientes encaram os serviços em termos de sua experiência total, e não como uma determinada atividade ou um determinado conjunto de atividades. Os clientes não perceberão que o sistema de serviços é zeloso e solícito se ele tiver sido projetado de modo a levar os empregados a se concentrarem unicamente no desempenho das respectivas tarefas, em vez de no valor fornecido aos clientes.

Segundo o autor, ao perder de vista a lógica dos clientes, as organizações tornam-se voltadas para si próprias. Os empregados que não compreendem de maneira global os serviços que estão prestando aos clientes confundem-se com facilidade nos métodos e procedimentos, sem levar em conta os efeitos a que se destina o aparato organizacional em termos de satisfação dos clientes.

Para Berry (2001, p. 195), um elemento de sustentação chave do sucesso no serviço é agir como uma organização pequena, seja qual for seu real porte. Agir como uma empresa de pequeno porte com os clientes significa agir rápido, de forma fluente e responsiva, flexível e pessoal. Significa conhecer o cliente e personalizar o serviço. Significa cuidar. Significa compromisso. Agir como pequeno porte com os funcionários significa criar uma comunidade. Significa uma visão compartilhada, uma missão colaborativa. Significa ter colegas de trabalho e trabalho em equipe, responsabilidade individual e coletiva. Significa construir relacionamentos baseados em confiança.

Grönroos (1995, p. 232) relata que uma empresa de serviços em crescimento, para permanecer orientada para o mercado e ser bem sucedida, terá de ser capaz de combinar a força de ser pequena em uma perspectiva local, com a força de pertencer a uma grande organização. O autor destaca que existem evidências que demonstram que isso pode ser muito difícil de realizar, pois à medida que uma organização cresce e tenta alcançar as vantagens de ser grande, com muita frequência, ela destrói a força potencial de ser pequena localmente.

Berry (2001, p. 205) apresenta o exemplo da Charles Schwab Corporation, uma grande empresa que segmentou o mercado para poder agir como uma pequena empresa. Os dois critérios essenciais de segmentação são os ativos nas contas da Schwab e a atividade comercial. Os clientes que investem 500.000 dólares ou mais se qualificam para o serviço Prioridade; mais de um milhão de dólares investidos merecem acesso ao serviço Prioridade Ouro. Os investidores que negociam mais de 24 vezes por ano se qualificam para o serviço Aplicador Ativo.

Um cliente com serviço Prioridade ou com serviço Aplicador Ativo se beneficia com uma variedade de serviços personalizados, incluindo alertas sobre oportunidades de investimento, de acordo com as preferências de cada cliente; notícias bastante recentes; e alterações de preços, enviadas por *fax* ou *e-mail*. Entre outros benefícios estão o acesso a serviços de negociação especializados, fontes de informações adicionais e isenção de taxas diversas.

Entretanto, para muitos clientes com serviço Prioridade e Aplicador Ativo, o benefício mais significativo é o acesso à pequena equipe de pessoal da Schwab designada para atendê-los. Embora esses clientes estejam entre milhões de contas, eles ligam para um 0800 especial e trabalham sempre com a mesma equipe de corretores. Os corretores, especialmente treinados, utilizam um banco de dados contendo informações sobre o histórico e o patrimônio de cada cliente. Cada equipe de serviço Prioridade, com 12 pessoas, atende de 4.000 a 5.000 famílias. Cada equipe de Aplicador Ativo, com oito a dez membros, atende de 800 a 1.000 famílias.

Essa estrutura permite a Schwab atender aos clientes de serviço Prioridade e Aplicador Ativo, os 20% do topo de seu banco de clientes, como uma grande-pequena empresa. A combinação dos benefícios de elevadas habilidades e tecnologia das ofertas do mercado segmentado da Schwab permite que a empresa concorra em relação a valor agregado em vez de estritamente em relação a preço.

Téboul (1999, p. 51) descreve o caso do banco Comercial Português que, em 1986, criou uma divisão focada sobre uma clientela mais abastada, propondo-se a oferecer produtos personalizados e inovadores, além de serviços mais sofisticados. Esta estratégia implicava um alto nível de interação nas agências: os locais deviam ser concebidos e decorados com bom gosto, e o espaço, distribuído de forma a facilitar uma interação ótima entre os clientes e os que atenderiam à clientela. Em 1989, o mesmo banco lançou uma nova rede de 21 agências,

ampliando sua meta ao segmento de renda média. A oferta de serviços deveria ser, então, mais padronizada, e o atendimento, menos interativo. O banco oferecia, por outro lado, um acesso mais direto a seus serviços, graças, principalmente, a uma grande informatização. Segundo o autor, a segmentação permite, deste modo, formular um conceito de serviço em termos de produtos e de soluções e, também, em termos de formas de interação e de preços.

Segundo Albrecht (2002, p. 170), a capacidade de compreender as necessidades e desejos dos clientes, de definir a natureza do pacote de serviços e auditar a estratégia vigente pode ser resumida numa única frase: aprendizado contínuo. A melhor estratégia de serviços é a que constantemente questiona, desafia, refina e melhora.

De acordo com Albrecht (1993, p. 73), uma das ações para se atingir o serviço de qualidade total é educar e comprometer os gerentes de todos os níveis. Algumas formas que ele sugere para colocar esta ação em prática são: seminários para executivos, gerentes de nível médio e supervisores; ênfase especial à centralização no cliente, durante os cursos de supervisores existentes; reuniões e sessões de estratégia, com os executivos e os gerentes a eles subordinados; e desenvolvimento, pelos gerentes, de planos departamentais para o melhoramento contínuo da qualidade.

É interessante notar que, no caso de muitos problemas relacionados à qualidade, as causas reais do fracasso não são atribuíveis às pessoas que estão nas linhas de montagem ou nos balcões de serviços. Elas são, ao contrário, problemas de sistemas criados pelo modo de pensar dos altos executivos a respeito de suas empresas e das questões por elas enfrentadas (ALBRECHT, 1993, p. 5).

Segundo Albrecht (2002, p. 22), apesar de ainda existirem organizações interessadas na qualidade dos serviços como fator competitivo, o que tem chamado mais a atenção nos últimos anos é o exemplo dos gigantes corporativos que simplesmente compram os concorrentes e seqüestram seus clientes.

Para o autor, as empresas americanas e, em menor grau, as de outros países começaram a utilizar expressões como competências básicas, alianças estratégicas e gestão da cadeia de fornecimento para substituir a terminologia de serviços, qualidade e valor para o cliente. Assim, começou uma intensa migração ideológica do pensamento gerencial americano rumo à concorrência baseada em recursos, no lugar da concorrência baseada em valor. Um exemplo é o de uma grande instituição financeira que acha difícil conquistar mais

clientes por meio da agregação de valor ou da reinvenção do pacote de serviços, achando mais fácil promover o crescimento dos lucros mediante a compra de concorrentes de menor porte. “Afinal, quem precisa de duas agências bancárias concorrentes, uma em cada lado da rua? Vamos simplesmente comprar o outro banco, fechar suas agências e incluir seus clientes em nossa carteira”.

2.3 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES

De acordo com Albrecht (2002, p. 266), são necessários dois tipos de pesquisas para compreender os clientes: pesquisa sobre o mercado e pesquisa sobre os próprios clientes. A pesquisa de mercado, nesta conotação, é a investigação sobre a estrutura e a dinâmica do mercado que se pretende servir. Ela inclui a identificação dos segmentos do mercado, análise demográfica, definição dos nichos críticos e análise das forças competitivas. A pesquisa das percepções dos clientes vai, pelo menos, um passo além da pesquisa de mercado convencional. Ela procura compreender as expectativas, pensamentos e sentimentos de cada cliente em relação aos serviços em si e ao provedor de serviços. Seu objetivo é discernir um ou mais fatores críticos da maneira como o cliente percebe a experiência total. Seus resultados possibilitam que se desenvolva um modelo de valor para os clientes, que é o conjunto de critérios que determina as opções dos clientes entre a empresa e os concorrentes.

Segundo Day (2001, p. 57), as empresas orientadas para o mercado vêem a pesquisa de mercado como uma garantia para decisões: um preço que é pago para ampliar e aprofundar a compreensão do cliente, do concorrente e das características da distribuição; para prever mudanças nas exigências do mercado; e para eliminar as alternativas que iriam resultar em más decisões. Nas organizações centradas em si mesmas, constata-se que os estudos de pesquisa de mercado são utilizados mais provavelmente para satisfazer a curiosidade ou para tornar mais vendável uma decisão. Esta pesquisa tipo cobertor de segurança é realizada depois que a decisão foi tomada. Esses estudos são concebidos para fortalecer posições políticas e ganhar apoio e não para avaliar se a idéia merecia o investimento. Esta prática tem o efeito secundário corrosivo de influenciar o projeto da pesquisa e mascarar o teor da pergunta para favorecer a alternativa escolhida. O objetivo da pesquisa será, provavelmente,

desconsiderado, uma vez que não há incentivo à busca de evidências contrárias ou de tendências perturbadoras. Desta maneira, quando pesquisas de mercado são muito mal utilizadas, nenhuma terá muita credibilidade e pouco se aprenderá.

“Sentir o mercado depende de pesquisar com a mente aberta e não da busca de informações para confirmar crenças já existentes a respeito do mercado” (DAY, 2001, p. 88).

Para o autor, o processo de aprendizado a respeito de mercados pode ser acionado por uma decisão pendente, um problema novo ou uma crença de que a inovação efetiva exige o profundo conhecimento das necessidades latentes dos clientes. Esta centelha dá início à coleta e distribuição ativas de informações a respeito das necessidades, expectativas e exigências dos clientes, de como o mercado está segmentado, de como os relacionamentos são sustentados e das intenções e aptidões dos concorrentes.

Day (2001, p. 64) destaca que um exemplo de organização que ouve seus mercados é guiado por três princípios: ouvir continuamente as necessidades e desejos dos consumidores, criar produtos que satisfaçam necessidades e colocar postos de escuta em cada ponto de contato com os clientes.

Segundo Grönroos (1995, p. 241), ao decidir sobre os conceitos de serviço e os recursos geradores da qualidade, uma pesquisa de mercado quase sempre se faz necessária. Caso contrário, as necessidades e anseios dos clientes podem ser mal interpretados e passos errados podem ser tomados. Por exemplo, uma pesquisa com respeito às seguintes questões é essencial: que segmentos de clientes existem; qual o porte desses clientes; quais suas necessidades, seus desejos e anseios; e quais os benefícios correspondentes de uma oferta de serviço buscada por esses clientes. Além de utilizar informações de pesquisa externa de mercado, a gerência também deve buscar fontes internas de informações, por exemplo, com o pessoal envolvido nas interações com os clientes.

Para Hayes (1996, p. 3), o conhecimento das percepções e reações dos clientes, relacionadas aos negócios de uma determinada organização, pode aumentar em muito as possibilidades de tomar melhores decisões empresariais. As organizações que conhecem as necessidades ou expectativas de seus clientes são capazes de determinar se estão atendendo tais necessidades. Para poder usar as percepções e reações dos clientes para avaliar a qualidade dos produtos e serviços, os instrumentos de avaliação da satisfação do cliente devem medir estas percepções e reações com precisão. Se estes instrumentos forem mal

desenvolvidos, ou representarem de forma inexata as opiniões dos clientes, as decisões tomadas a partir destas informações podem ser prejudiciais ao sucesso da organização. Por outro lado, as organizações com informações exatas acerca das percepções de seus clientes sobre a qualidade do produto ou serviço podem tomar decisões mais acertadas, para melhor servi-los.

Segundo o autor, podemos considerar as necessidades dos clientes como aquelas características do produto ou serviço que representam dimensões importantes. Elas são as dimensões sobre as quais os clientes baseiam suas opiniões acerca do produto ou serviço.

Day (2001, p. 91) relata que as atividades de pesquisa são freqüentemente ameaçadas por uma insidiosa mentalidade fechada, que cega a gerência para as novas possibilidades e ameaças latentes, estreitando o objetivo das pesquisas.

“A finalidade de perguntar aos clientes como estão experimentando aquilo que você oferece é descobrir o que melhorar para mantê-los ou para conseguir outros clientes” (ALBRECHT, 1993, p. 102).

Segundo Albrecht (1993, p. 74), para discernir os elementos chave do valor para os clientes, conduza pesquisas de percepção usando vários métodos, como entrevistas com grupos focados, análise de preferências, análise das necessidades e prioridades dos clientes e análise criativa de *feedback* dos clientes.

O autor sugere concentração nos sistemas, processos, políticas, regras ou procedimentos organizacionais que têm maior impacto sobre a qualidade percebida pelo cliente, selecionando aqueles que são críticos e submetendo-os a uma cuidadosa análise crítica, para ver como podem ser tornados mais favoráveis ao cliente e efetivos em termos de custos.

Goodman, citado por Albrecht (2002, p. 117), sugere que os gerentes escolham seus campos de batalha na mensuração do desempenho de seus serviços, identificando os cinco principais pontos de dor dos clientes - as áreas que mais comprometem a fidelidade e a retenção - concentrando recursos, de início, nesses aspectos prioritários.

De acordo com Albrecht (1993, p. 100), quanto mais tempo as pessoas trabalham em uma determinada indústria ou área da concorrência, maior a probabilidade delas realmente não entenderem seus clientes - embora certamente acreditem que sim. Muitas empresas nada

fazem para entrar nas mentes dos clientes e descobrir o que eles estão pensando e sentindo. Muitas empresas nunca verão a verdade invisível, porque não conseguem interpretar os sinais sutis enviados pelos clientes. Elas são vitimadas por uma espécie de miopia com respeito ao contato com o cliente e não conseguem enxergar além das transações comuns e repetitivas com seus clientes para sentir os fatores subjetivos que levam as pessoas a escolher da maneira que o fazem. Essas organizações não olham além de seus narizes quando tomam decisões a respeito do que oferecer ao cliente e com que apresentação.

Para o autor, existe também uma espécie de arrogância organizacional, que faz com que alguns executivos e gerentes assumam que sabem o que os clientes querem ou o que é melhor para eles. Esses executivos tentam empurrar sua idéia do produto para cima dos clientes, ao invés de descobrir a verdade e implementá-la.

Albrecht (1993, p. 103) salienta que os métodos tradicionais de pesquisas de mercado podem ocultar tanto quanto revelar a respeito do cliente. A maioria dos métodos de pesquisa geralmente aceitos provém da indústria de bens de consumo e não se adaptam bem à descoberta da verdade invisível a respeito do cliente. Eles tendem a focalizar os produtos e não os clientes. Isso torna mais difícil chegar aos fatores subjetivos que podem desempenhar um papel crítico nas decisões de compra, os quais estão além do domínio de simples características do produto. Segundo o autor, uma das maneiras mais fáceis de se pedir ajuda aos clientes para melhorar o pacote do valor que lhes é entregue é a entrevista com grupos focados.

Uma entrevista com grupos focados, em sua forma mais simples, é apenas uma reunião informal com sete a dez pessoas, típicas dos tipos de clientes que você quer entender melhor. Um moderador hábil dirige a discussão, faz perguntas para explorar as opiniões dos participantes a respeito de aspectos do serviço que está sendo investigado e os ajuda a se expressar à vontade. Os meios para analisar as descobertas podem variar desde simples anotações para discussão posterior até métodos sofisticados como gravação em vídeo ou áudio, análise das transcrições, análise do tema e até mesmo observações através de vidro espelhado. Não são necessários peritos em pesquisas de mercado para realizar reuniões de grupos focados. Qualquer moderador apto que entenda o objetivo da pesquisa pode fazer um bom trabalho. O segredo está em compreender as descobertas, interpretar o que os participantes do grupo lhe disseram e relacionar isso com a qualidade do seu pacote de valor para o cliente (ALBRECHT, 1993, p. 113).

Para Albrecht (2002, p. 234), se os empregados virem os resultados apurados de pesquisas, souberem como foram compilados e estiverem convencidos de que as informações

são oriundas dos clientes, é mais provável que os utilizem para orientar sua própria atuação. Já se os resultados forem apresentados pela alta gerência, com pouca transparência, se eles se referirem a amostras aleatórias constituídas de maneira pouco clara ou de alguma forma transmitirem a impressão de algo abstrato, os empregados tenderão a menosprezar sua importância. Para conferir maior credibilidade às informações, algumas empresas usam os próprios empregados envolvidos no processo para reunir, compilar e divulgar os dados.

Crawford (2002, p. 16) salienta que não basta para as empresas avaliar seu mercado, analisar seus valores e selecionar aquilo que acreditam ser os atributos mais eficazes em que podem dominar e se diferenciar nas mentes de seus consumidores, pois esse jogo nunca tem fim, os valores dos consumidores são um alvo em perpétua mudança. Até a mais eficiente estratégia de controle e diferenciação de atributos de hoje, precisa ser rigorosamente reexaminada amanhã.

Para o autor, o endurecimento da sociedade americana nos últimos 20 anos, o declínio geral do nível de civilidade e uma sensação crescente de isolamento - um tipo de desintegração social - tornaram mais importante para os consumidores serem respeitados pelas empresas com as quais fazem negócios. Nas suas pesquisas, o autor verificou que quase três quartos dos consumidores disseram que funcionários corteses e respeitosos eram o mais importante para sua relação de compra, e 66% disseram que ter uma empresa que os trate como um cliente valioso era um ponto crítico das interações comerciais.

Crawford (2002, p. 145) lista alguns fatores críticos observados pelos consumidores:

- Os funcionários da empresa devem ser corteses e respeitosos;
- Os consumidores devem ser tratados como clientes valiosos;
- A equipe da empresa deve responder aos interesses do cliente de maneira positiva;
- Os funcionários devem se vestir de modo a refletir/complementar a atmosfera da empresa;
- A aparência visual interior (por exemplo, decoração, sinalização, projeto) da filial de banco, loja ou *showroom* da empresa deve ser agradável aos olhos;
- Deve haver músicas ou vídeos que melhorem a experiência do cliente sendo exibidos ou tocados no local.

O mesmo autor complementa dizendo:

Os fatores ambientais - sinalização, música, vestimenta dos funcionários - ajudam a montar o palco para o consumidor. Esses elementos criam a primeira impressão da empresa e fornecem algumas indicações da personalidade da loja ou do negócio e do tipo de experiência que os consumidores podem esperar do mesmo. Mas enquanto os fatores ambientais criam a primeira impressão, o tratamento que os consumidores recebem dos funcionários fornece uma impressão duradoura.

2.4 IMPORTÂNCIA DOS RELACIONAMENTOS FUNCIONÁRIOS/CLIENTES

Segundo Albrecht (2002, p. 83), a existência de um departamento de serviços aos clientes pode significar para as outras pessoas de uma organização que o cliente já está sendo devidamente atendido e que ninguém mais precisa se preocupar com o assunto. Em uma organização de serviços, os funcionários devem sempre tomar a iniciativa de ajudar ou pelo menos orientar na direção certa, alguém que apresente uma necessidade especial ou um problema diferente. Não pode acontecer de o funcionário ter em mente que tem de fazer o seu trabalho e que alguém cuidará do problema do cliente, chutando-o para escanteio e resmungando alguma coisa sobre entrar em contato com o departamento de serviços aos clientes.

Para o autor, embora nem sempre seja possível para um funcionário largar o que estiver fazendo e cuidar do problema do cliente até o fim, a percepção da qualidade dos serviços nos momentos da verdade gira em torno do senso do cliente de ter sido compreendido e ajudado. Um empregado habilidoso pode agir, assim, de muitas maneiras criativas no curso normal de suas atividades rotineiras.

O autor ressalta que qualquer pessoa da organização, não importa o cargo, que de alguma forma entre em contato com o cliente, mesmo por acaso, encontra-se naquele momento numa função de serviços. Não pode acontecer de, em vários momentos da verdade, alguém que não trabalha com serviços dar de ombros para o cliente que precisa de ajuda. Uns poucos momentos da verdade tratados com displicência e pouco caso são suficientes para criar um padrão de trivialidade. O desafio para os gerentes é garantir que isso não aconteça.

De acordo com Albrecht (2002, p. 85), essas coisas não ocorrem por maldade. Os funcionários não acordam de manhã, olham-se no espelho e urdem um plano para maltratar os clientes. O que ocorre na maioria das situações é que ninguém possui a responsabilidade de solucionar o problema dos clientes e ninguém percebe a diferença entre executar suas tarefas e atender às necessidades dos clientes. Os funcionários por vezes tornam-se de tal forma robotizados que respondem a qualquer pedido dos clientes com uma resposta padronizada, mesmo que ela seja eficaz apenas em parte.

O autor destaca a importância do pessoal da empresa que não atua com serviços raciocinar em termos de alguém que trabalhe em atividades de prestação de serviços. Os membros das equipes de apoio administrativo, como contadores, especialistas em computadores, engenheiros, pessoal de contratos e outros, tendem a ver-se como pessoal de retaguarda, longe do campo de batalha. Com muita frequência, olham para o pessoal de serviços como a turma que lida com a massa. Esses indivíduos por vezes são tentados a julgar-se acima do nível das funções de serviços. Uma boa administração deve induzi-los a valorizar o papel das funções de serviços como a verdadeira atividade fim.

As instituições financeiras não raro operam como carroças. Muitas agências de bancos são tão fragmentadas e burocratizadas, na tentativa de eliminar todos os riscos, que poucas pessoas são capazes de guiar o cliente em meio a todo aquele cipal sem perder-se no percurso. Os empregados quase sempre conhecem apenas uma função microscópica de sua organização e são incapazes de oferecer alguma ajuda ao cliente fora de seu pequeno feudo (ALBRECHT, 2002, p. 85).

Segundo Day (2001, p. 64), há uma evidência direta de empresas de serviços nas quais a satisfação dos funcionários está intimamente correlacionada à satisfação dos clientes. Um funcionário descontente, com uma má atitude em relação ao trabalho, provocará reações negativas do cliente, mas tentar acalmar clientes insatisfeitos também pode ser desanimador para os funcionários. Quando este círculo vicioso é substituído por um círculo virtuoso onde funcionários entusiasmados excedem às expectativas dos clientes, estes retribuem com reconhecimento e lealdade.

Espírito de serviço é uma atitude baseada em certos valores e crenças a respeito de pessoas, da vida e do trabalho, que leva uma pessoa a servir outras de boa vontade e orgulhar-se do seu trabalho. Ele é um elemento de doação - um espírito de generosidade que leva as pessoas a dar algo de si mesmas, além de simplesmente fazer seu trabalho. É passar das ações mínimas ou padronizadas. É estar atento à pessoa que está atrás da necessidade e responder mais àquela que a esta. É estar presente psicológica e emocionalmente, bem como fisicamente (ALBRECHT, 1993, p. 82).

Para Albrecht (1993, p. 83), o espírito de serviço é uma força tão poderosa que pode afetar os sentimento da pessoa em relação à organização de serviços por toda uma vida. Ele está, até certo ponto, em quase todos os seres humanos, mas com níveis altamente variáveis de energia. Apesar de perceber a importância de se manter vivo esse espírito, e de saber que ele existe, ao menos em forma latente, em todas as pessoas, verifica-se que em muitas organizações ele está apagado, fazendo com que os clientes sejam tratados de forma apática ou indiferente.

Segundo o autor, o espírito de serviço é apagado pelo estresse, por pressões, por prioridades conflitantes, pelo tédio, pela repetição e por simples negligência, fazendo com que as pessoas se voltem para dentro, afastando-se de seus clientes como seres humanos e cuidando de seus trabalhos somente em função de seus próprios interesses.

O autor exemplifica o caso de uma enfermeira que está a caminho do esgotamento e seu espírito de serviço entra em declínio. O esgotamento é claramente uma consequência de se trabalhar sob condições psicologicamente intoleráveis. O mesmo exemplo pode ser utilizado em um banco onde o funcionário começa a sentir o estresse do excesso de trabalho em um departamento com falta de pessoal, juntamente com pressões e críticas de um chefe, baixo salário e más condições de trabalho e reclamações de clientes descontentes com a queda na qualidade dos serviços. O funcionário torna-se fatigado, exausto, zangado e ressentido. Cada cliente passa a ser um transtorno, um problema ou mais uma fonte de aborrecimentos, ao invés de uma pessoa que necessita de ajuda. É importante ressaltar que o esgotamento dos funcionários pode ter efeitos devastadores sobre o espírito coletivo de uma organização e sobre a qualidade dos serviços experimentados pelos seus clientes.

De acordo com Berry (2001, p. 22), os funcionários tomam incontáveis decisões a cada dia que, direta ou indiretamente, afetam os clientes e reforçam ou enfraquecem a reputação da empresa. Saber guiar as decisões que os funcionários tomam individualmente,

freqüentemente em uma fração de segundos com os clientes em sua frente ou do outro lado da linha, é uma questão vital nas empresas de serviços.

Para Grönroos (1995, p. 155), a tomada de decisões operacionais precisa ser descentralizada o máximo possível. Os empregados da linha de frente, que estão envolvidos com a hora da verdade nas interações desta interface, devem ter autoridade para tomar decisões imediatas. Os empregados devem ser encorajados e treinados para reconhecer a diversidade de situações existentes nos contatos com os clientes e solucionar problemas que exijam procedimentos fora do padrão, criando, assim, uma maior satisfação para o cliente.

Da mesma forma, Téboul (1999, p. 31) acrescenta que os funcionários em contato com os clientes devem poder reagir às solicitações variadas da parte deles, fornecendo um bom atendimento logo de primeira ou solucionando os problemas imediatamente, o que implica um modo de gerenciamento bastante participativo.

Crawford (2002, p. 175) destaca que os funcionários de companhias de serviço devem ser agradáveis, não intrometidos, capazes de aprender e de comunicar seu aprendizado, e capazes de tomar decisões customizadas em tempo real. Seus sistemas de gratificação e avaliação devem ser fundamentados na instrução contínua sobre o produto ou serviço, assim como no *feedback* direto do consumidor e em avaliações de satisfação.

Albrecht (2002, p. 117) relata o caso dos executivos de um grande banco que acreditavam que taxas de juros atraentes eram o fator óbvio para conquistar a fidelidade dos grandes clientes de empréstimos. O autor mostra que algumas pesquisas revelaram que os principais motivos de perda desses clientes relacionavam-se com o acesso e a sensibilidade dos gerentes de relações pessoais, aos clientes dos bancos. Parecia que os clientes estavam dispostos a perdoar taxas de juros acima da média do mercado, mas não desculpavam telefonemas sem retorno.

Segundo Day (2001, p. 64), um poderoso intensificador de relações favoráveis entre cliente e funcionário é a continuidade e a estabilidade por parte deste. A alta rotatividade de pessoal corrói o entendimento e o compromisso mútuos e prejudica os relacionamentos com clientes. Nas empresas onde os funcionários sabem que irão trabalhar com os mesmos clientes por muitos anos, verifica-se que eles são muito bem informados e comprometidos com eles.

Berry (2001, p. 252) salienta o fato das empresas prestadoras de serviços comercializarem promessas. Até um serviço ser realmente prestado, ele é uma promessa de

desempenho. É difícil para os clientes avaliar a maioria dos serviços antes da compra porque eles são intangíveis. Os clientes normalmente compram um serviço antes de experimentá-lo. Os clientes de serviços devem confiar que a empresa manterá sua promessa. Nada é mais importante para o futuro de uma empresa de serviços do que conquistar a confiança dos clientes, mostrando que ela pode e manterá suas promessas; a confiança dos clientes é o ativo mais precioso de uma prestadora de serviços. As empresas prestadoras de serviços que perdem a confiança de seus clientes, perdem o controle de seu futuro.

Segundo o autor, sustentar o sucesso do serviço é difícil porque exige sustentar a confiança dos clientes. As prestadoras de serviços altamente dependentes de mão-de-obra ficam especialmente vulneráveis à perda da confiança de seus clientes porque devem depender de pessoas para criar o valor ao cliente. À medida que essas empresas expandem e adicionam serviços, instalações e funcionários, o controle de qualidade se torna mais problemático. À medida que o negócio fica mais velho e maior, mais complexo e mais presente em diversos lugares, as qualidades que inicialmente o faziam especial para clientes e funcionários podem ser facilmente perdidas. A burocracia substitui a ousadia. O departamentalismo substitui o trabalho em equipe. A formalidade substitui a informalidade. Os cortes nos preços substituem a inovação. O gerenciamento baseado em regras substitui a liderança realizada com inspiração.

Para o autor, quanto mais dependente de mão-de-obra for o serviço, maior o desafio de sustentar o sucesso. Manter o dispositivo humano em funcionamento com elevado nível de qualidade dia após dia é mais difícil do que manter o dispositivo inanimado funcionando. Quando o produto é uma atividade desempenhada altamente dependente de mão-de-obra, as habilidades, o conhecimento, o compromisso e a criatividade das pessoas que realizam o trabalho é figura expressiva na percepção de valor pelos clientes.

2.5 SISTEMA BANCÁRIO

Segundo Casiano (2002), os bancos não são mais os únicos provedores de produtos e de serviços da operação bancária. Agora, operando sob um ambiente aberto e regulamentado,

os bancos e as instituições não bancárias estão igualmente oferecendo transações bancárias, seguros e os outros serviços.

Oechsli (2002) também destaca que praticamente todos na indústria de serviços financeiros, como corretores, agentes de seguros e bancos tradicionais, estão alvejando os investidores prósperos, esperando transformar-se em seu conselheiro principal. Oferecendo novos programas com taxas mais baixas, com gerentes de relacionamento, com serviços bancários e com equipes de especialistas, eles estão encontrando novas maneiras de cativar esses investidores.

Para Motley (2001), é importante reconhecer que os povos estão se tornando mais exigentes, suas expectativas estão crescendo, embora isto não seja realmente novo. Os números do Índice Americano de Satisfação de Clientes de 2000, compilados pelo Centro Nacional de Pesquisa de Qualidade da Escola de Administração da Universidade de Michigan, sugerem que, em geral, os clientes americanos estão se tornando mais exigentes e mais difíceis de se satisfazer. Este exame apura votos trimestralmente e procura medir a satisfação com serviços e produtos de uma larga seção de fornecedores. Segundo o autor, o que realmente mudou é que hoje há mais concorrentes que querem gastar tempo e dinheiro para compreender as necessidades dos clientes e construir mecanismos para lhes satisfazer.

De acordo com Crawford (2002), o Índice Americano de Satisfação do Consumidor de 2000, mostrou que as taxas de satisfação do consumidor com setores como companhias aéreas, varejo, restaurantes, postos de gasolina e bancos caíram para um dos níveis mais baixos desde que a pesquisa começou a ser veiculada, em 1994.

Segundo Casiano (2002), as necessidades dos clientes estão tornando-se mais complexas. Os bancos devem evoluir seus produtos e serviços para manter o ritmo. Assim como os clientes crescem na sofisticação, eles também necessitarão de sofisticados níveis de serviços financeiros.

Para o autor, as habilidades especializadas e os serviços de valor agregado tornaram-se mais críticos. A tecnologia está neutralizando vantagens do passado. Saber quais de seus clientes eram bons em risco de crédito já foi uma vantagem. Agora seus históricos financeiros são disponíveis *on-line* e podem imediatamente ser avaliados, quase 24 horas por dia. O banco deve se atualizar ou adquirir habilidades novas para servir a seus clientes alvo.

De acordo com Casiano (2002), a fim de executar estratégias novas, o banco deve poder agir rapidamente. Quanto mais rápido um banco puder manufaturar produtos, melhor ele poderá se adaptar às necessidades dos clientes, resultando em clientes mais satisfeitos.

Segundo Winstanley (1997), a satisfação dos clientes sempre foi um objetivo preliminar para as corporações da América, mas até que o movimento da qualidade tomou força nos anos 80, havia pouca ênfase estatística em medi-la. Os gerentes de bancos progressivos procuravam *feedback* lendo correspondências de clientes, verificando queixas ou perguntando: Como nós estamos indo?, em sessões com clientes importantes. Somente quando os fabricantes americanos adotaram o movimento da qualidade como uma resposta competitiva para o sucesso dos japoneses é que as ferramentas e técnicas de medição da satisfação dos clientes tornaram-se largamente conhecidas e entendidas.

Motley (2001) destaca que números elevados de satisfação são quando há uma correlação forte entre o que os clientes querem e que os bancos entregam. Em alguns casos isto inclui atributos dependentes das pessoas como o profissionalismo e a cortesia. Outras vezes são atributos relacionados à conveniência, tais como horas de acesso ou estacionamento.

De acordo com Motley (2001), alguns bancos têm mudado os incentivos dos funcionários para recompensar a retenção e a satisfação dos clientes, além das vendas.

Oechsli (2002) destaca que a satisfação dos clientes não é o mesmo que a lealdade dos clientes, mas é um começo. A satisfação dos clientes é uma resposta emocional para a qualidade da última transação bancária dos clientes. Estar satisfeito em um momento não é garantia de uma relação duradoura. A satisfação só se torna lealdade quando os clientes começam a repetir alguns comportamentos muito específicos.

Dalton (1997) comenta que de acordo com Bob Smith e Larry Smith, dirigentes do Smith *Marketing Research*, os bancos deveriam pesquisar a satisfação dos seus clientes e medir a qualidade dos seus serviços porque estudos mostram que cerca de 25% dos clientes de bancos estão insatisfeitos. Os Smiths citam várias razões para pesquisar os clientes e descobrir se eles estão satisfeitos e, se não estão, determinar o que fazer para melhorar. Algumas destas razões são:

- Um cliente satisfeito irá dizer para 3 a 5 pessoas sobre o banco, enquanto um cliente insatisfeito dirá para 15 a 20 pessoas sobre uma má experiência com o banco. Razões para insatisfação podem ser oriundas das mais variadas experiências, como rejeição de um empréstimo, uma longa fila de espera ou um terminal de auto-atendimento indisponível. Enquanto um quarto de clientes pode estar insatisfeito, apenas cerca de 4% irão dizer que estão. Alguns simplesmente encerrarão suas contas e deixarão o banco sem nunca dizer o porquê;
- Um cliente satisfeito irá pagar de 10% a 25% mais por um produto ou serviço que um cliente insatisfeito. Estudos mostram que as companhias que focam a satisfação dos clientes são 10% a 15% mais rentáveis que as que ignoram o fato;
- Os clientes satisfeitos são fiéis. Eles não deixam o banco por taxas mais baixas e perdoam pequenos erros porque existe um reservatório de boa vontade.

Dalton (1997) mostra dados interessantes:

- Quase três de cada quatro clientes escolhem um banco pelos serviços e não pelos produtos ou preços;
- Cerca de 44% dos clientes escolhem um banco porque é fácil de fazer negócios com ele - é geograficamente acessível, facilita o processo de empréstimo ou facilita a abertura de uma conta - enquanto outros 28% escolhem um banco pelo excelente serviço pessoal;
- Somente 22% dos clientes escolhem um banco baseado em sua escala de serviços financeiros.

Para os Smiths, a moral é: fale com seus clientes - e fale também com seus empregados - para descobrir o que eles querem. Isso irá ajudar a fornecer melhor qualidade do serviço, a ter mais clientes satisfeitos e, conseqüentemente, ser um banco mais rentável.

Berry (1987) apresenta uma lista de idéias para melhorar a qualidade do serviço no sistema bancário. Segundo o autor, o objetivo não é ter uma lista exaustiva, mas um acionador de partida. As 10 idéias de sua lista são:

1. Dirija esforços da melhoria da qualidade em três mercados alvo internos: pessoal do contato com os clientes, pessoal das operações que fornecem os serviços internos em cima dos quais a equipe de contato com os clientes é dependente, e os supervisores para quem o pessoal do contato com os clientes e o pessoal das operações trabalham. Reconheça que um programa da qualidade dirigido unicamente para o pessoal do contato com os clientes será insuficiente.
2. Conduza pesquisas com mercados alvo de clientes sobre as dimensões da qualidade do serviço que são mais importantes para eles. Reforce então seus esforços para ser superior em satisfazer os desejos dos clientes nestas áreas prioritárias.
3. Conduza pesquisas com os grupos de empregados listados anteriormente. Entre outras questões, sempre faça a pergunta: O que mais prejudica você na forma de entregar a qualidade superior do serviço? Dobre seus esforços para eliminar os obstáculos mencionados mais freqüentemente.
4. Importe-se com a excelência e esteja preparado para recompensar seus funcionários. Construa uma cultura de grande esforço/grande recompensa e de baixo esforço/demissão.
5. Empenhe-se pelo defeito zero, mas esteja pronto para responder quando as coisas saírem erradas. Invista na capacidade de resolução de grandes problemas. Ensine seus clientes como resolver os problemas que eles possam ter com o banco. Ensine aos empregados porque é importante resolver os problemas dos clientes - e como fazer isso. Dê a seus empregados a liberdade para resolver os problemas dos clientes. Monitore os tipos de problemas que os clientes têm, a fim de ver onde o sistema está mal, e a seguir tome as ações corretivas.
6. Repense as estratégias de recrutamento de empregados. Defina os padrões de qualidade do serviço para cada cargo no banco e, então, se certifique de que os critérios de contratação, os métodos e os pacotes de compensação são suficientes para atrair os novos contratados que se enquadrarão nestes perfis.

Pense no novo empregado que está sendo recrutado como um negócio de *marketing*. Pense nas tarefas como produtos internos, empregados como clientes

internos e use o *marketing* criativo para competir agressivamente. Sempre recorde que a entrada dá forma à saída - especialmente em negócios de serviços.

7. Veja as habilidades dos funcionários e o desenvolvimento do conhecimento como um processo, não um evento. Peça aos empregados que assumam um pouco da responsabilidade, para o seu próprio desenvolvimento, por exemplo, participando das sessões regulares de treinamento, trocando regularmente entre os participantes a responsabilidade para pesquisar e conduzir as sessões.

Considere o desenvolvimento de habilidades específicas para uma tarefa e teste os conhecimentos dos empregados, dê dinheiro ou outra recompensa àqueles que passarem. Pense não somente em termos do padrão de programas de treinamento de dois ou três dias, mas também na continuação, sessões práticas, sessões para relembrar e sessões avançadas.

8. Divida as informações com os empregados. Dê a eles o grande retrato. Fale sobre a estratégia do banco, sobre o papel dos serviços e sobre a competição. Explique aos empregados como eles participam do esquema total.

Compartilhe da pesquisa de clientes com todos os níveis de empregados. Grave sessões dos grupos focados de clientes e use estas fitas em sessões de treinamentos dos empregados. Compartilhe as razões escondidas nas várias políticas do banco que têm o potencial de desagradar os clientes - assim o pessoal do contato com os clientes, nos seus turnos, pode explicar estas políticas aos clientes infelizes.

9. Anuncie internamente. Prepare anúncios da qualidade dos serviços, projetados estritamente para os empregados. Use murais internos, *posters*, malas diretas, boletins de notícias, *buttons* e outros meios para construir uma cultura da qualidade na mente dos funcionários. Use estes meios internos para inspirar, para ensinar, para lembrar e para desafiar.

10. Incentive grupos específicos de empregados a ter reuniões regulares para discutir o serviço ao cliente, ajustar os objetivos e planejar estratégias para resolver os problemas.

Use estas mesmas reuniões para construir um senso de equipe unida e para elogiar boas performances. Desenvolva um bônus e um sistema de reconhecimento que

não recompense apenas indivíduos, mas também as equipes inteiras dos trabalhos que excederem os padrões do serviço da qualidade.

De acordo com Winstanley (1997), a satisfação dos clientes é importante não apenas porque faz negócios mais positivos entre clientes e fornecedores, mas também porque afeta as ações do comprador. A satisfação dos clientes pode gerar uma remuneração maior para os bancos, a curto prazo e por mais tempo. Satisfação está relacionada à geração de rendimentos em uma variedade de formas:

- a) Clientes satisfeitos recomendam o banco.
- b) Clientes satisfeitos pagam um prêmio maior pelos serviços.
- c) Clientes satisfeitos reduzem o custo de um banco de fornecer serviços.
- d) Clientes satisfeitos movem mais serviços para o banco.
- e) Clientes satisfeitos concentram seus negócios em um banco.
- f) Clientes satisfeitos são mais receptivos a esforços de vendas.

A seguir, cada uma dessas formas é discutida brevemente.

a) Clientes satisfeitos recomendam o banco:

Os clientes muito satisfeitos são muito mais dispostos a fornecer recomendações do banco. Embora isto varie pelo segmento, em média, os clientes que avaliam sua satisfação num nível elevado são quase sete vezes mais prováveis de recomendar o banco do que aqueles que estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Ainda que um décimo de clientes insatisfeitos realmente recomendem o banco, é interessante saber o teor de uma recomendação vinda de um cliente que está insatisfeito com o banco.

Um cliente muito satisfeito é mais valioso para um banco do que um que é satisfeito. Clientes muito satisfeitos são um terço mais prováveis de recomendar o banco do que clientes satisfeitos. As recomendações de clientes muito satisfeitos são freqüentemente acompanhadas de histórias detalhadas de um excelente relacionamento de negócios.

b) Clientes satisfeitos pagam um prêmio maior pelos serviços:

Os clientes satisfeitos são mais dispostos a pagar um valor maior pelos serviços que recebem. Eles reconhecem o valor no *trade-off* entre bom serviço e preço pago.

c) Clientes satisfeitos reduzem o custo de um banco de fornecer serviços:

As queixas dos clientes aumentam os custos dos serviços em uma variedade de maneiras - desde o custo de discutir o problema com um representante do serviço até a despesa de reparar o problema.

Os clientes satisfeitos são mais prováveis de negligenciar erros pequenos, sendo mais compreensivos em permitir que o banco resolva direito os problemas maiores. Os clientes satisfeitos também ajudam o banco indicando problemas potenciais, eles são mais inclinados a querer ser úteis quando um problema aparece.

d) Clientes satisfeitos movem mais serviços para o banco:

Os clientes satisfeitos e muito satisfeitos são mais inclinados a fortalecer o relacionamento movendo mais negócios para o banco. Eles são 2,5 vezes mais prováveis de mover mais negócio para o banco do que os clientes insatisfeitos ou muito insatisfeitos e duas vezes mais prováveis de mover serviços para o banco do que os clientes que são neutros sobre sua satisfação. Os clientes insatisfeitos são obviamente mais prováveis de mover serviços para fora do banco do que clientes satisfeitos, mas o diferencial pode ser muito grande. Os clientes insatisfeitos são 8 a 10 vezes mais prováveis de mover serviços para fora do que os clientes muito satisfeitos.

e) Clientes satisfeitos concentram seus negócios em um banco:

Os clientes muito satisfeitos são muito mais prováveis de ver o banco como seu banco principal de relacionamento. Os clientes muito satisfeitos são 1,3 vez mais prováveis de usar o banco como seu fornecedor principal do que os clientes insatisfeitos. O relacionamento de banco principal é quase sempre mais lucrativo. Relacionamentos secundários fornecem menores oportunidades de vendas e lucratividade.

Igualmente importante, o uso de múltiplos bancos é correlacionado com a satisfação com o relacionamento total. Os clientes muito insatisfeitos são até 1,6 vez mais prováveis de ter mais de um banco do que os clientes muito satisfeitos. Mas a propensão ao uso de

múltiplos bancos não é limitada aos clientes muito insatisfeitos. Os clientes que são meramente satisfeitos são 24% mais prováveis do que os clientes muito satisfeitos de usar mais de um banco. Clientes muito satisfeitos fornecem uma remuneração desproporcional a qualquer banco que possa consegui-los.

f) Clientes satisfeitos são mais receptivos a esforços de vendas:

Os clientes satisfeitos usam mais produtos do que os clientes insatisfeitos, uma diferença em média de 36%.

Lauffer (2000) apresenta sete passos de acesso para conseguir níveis elevados de satisfação dos clientes. Esta sistemática foi desenvolvida para aumentar o número de clientes que estão altamente satisfeitos com o desempenho dos bancos. É totalmente baseada no senso comum: empregados satisfeitos e motivados criam clientes altamente satisfeitos. Clientes satisfeitos dão mais de seus negócios ao banco, falam a seus vizinhos sobre suas boas experiências com o banco e, por sua vez, tornam-se mais rentáveis. Os passos são:

1. Esboce uma visão de onde a gerência executiva quer levar o banco. Desenvolva por escrito como alcançar os objetivos da satisfação dos clientes. Compartilhe esta informação com todos os empregados, clientes e a comunidade. Periodicamente revise os objetivos e atualize-os se necessário.
2. Desenvolva um sistema que meça os níveis da satisfação de vários tipos de clientes. Faça disto uma atividade de negócios contínua.
3. Identifique as fraquezas nos serviços aos clientes que devem e podem ser corrigidas. Não confie somente nos instintos pessoais, converse com amigos ou índices elevados nas pesquisas que façam você se sentir bem.
4. Identifique e elimine fatos que diminuam a motivação e a satisfação no trabalho dos empregados. Peça aos empregados que se comprometam com o aumento da satisfação no serviço ao cliente.
5. Comemore os melhores desempenhos, fornecendo recompensas tangíveis e intangíveis, sempre incentivando os empregados.
6. Adote um processo para que os empregados continuamente procurem maneiras de melhorar. Assegure-se de que todos os empregados - desde trabalhadores da linha

de frente até níveis elevados de gerência - estejam incentivados a participar. Avalie sugestões e dê o *feedback* oportuno.

7. Conduza reuniões com todos os empregados durante o ano para melhorar a comunicação através do banco, aumente o trabalho em equipe e reconheça publicamente os melhores desempenhos.

Segundo Winstanley (1997), existem quatro excitadores chaves da satisfação dos clientes, em estudo feito com pequenas e médias empresas. Estes excitadores são os componentes da satisfação que têm o maior impacto na avaliação total. Por exemplo, os clientes podem estar muito descontentes com a posição de uma agência onde fazem seus depósitos. Mas se isto não se traduzir em redução na avaliação da satisfação total, este não é um excitador. Nesta situação, um banco desperdiçaria recursos. Os excitadores da satisfação dos clientes são determinados tipicamente por procedimentos estatísticos, geralmente análise de regressão.

Os quatro excitadores do estudo do autor são: satisfação em obter empréstimo, satisfação com o gerente de relacionamento, satisfação com o serviço cotidiano e satisfação com o valor para o dinheiro. O excitador mais importante varia se a companhia solicita empréstimos ou não. Para tomadores de empréstimos, o excitador mais importante da satisfação com o relacionamento total é a satisfação em obter empréstimo, seguido pela satisfação com o gerente de relacionamento, o serviço cotidiano e o valor para o dinheiro. Se a companhia não solicita empréstimos, o excitador mais importante é satisfação com o gerente de relacionamento. Tanto para os tomadores de crédito como para os não tomadores, a satisfação com o serviço cotidiano e a satisfação com o valor para o dinheiro são quase igualmente importantes. Estes quatro excitadores são as chaves da satisfação total.

De acordo com Winstanley (1997), para os não tomadores de crédito, o gerente de relacionamento é o excitador mais importante para a satisfação total. Para os tomadores de crédito, o gerente de relacionamento, o serviço cotidiano e o valor para o dinheiro são igualmente importantes. Frequentemente as mais elevadas avaliações da satisfação são para o gerente de relacionamento. Os clientes procuram por vários tipos diferentes de serviços de seus gerentes de relacionamento: os fatores reativos são as medidas tradicionais do desempenho do serviço ao cliente; os fatores pró-ativos são parte de uma nova cultura de vendas consultiva que muitos bancos estão adotando; e os fatores de vendas são as tradicionais atividades de vendas.

Segundo o autor, como fatores reativos podem-se citar: estar disponível quando necessário, responder rapidamente às questões e resolver problemas. Nos fatores pró-ativos têm-se: entender as necessidades do negócio do cliente, entender o negócio do cliente, agir como um advogado no banco e ser criativo na estruturação do crédito. Quanto às vendas, o gerente de relacionamento deve manter o cliente atualizado quanto a produtos e serviços e oferecer meios criativos para utilizar esses produtos e serviços.

Winstanley (1997) salienta que os clientes preferencialmente querem que o gerente de relacionamento compreenda suas necessidades do negócio, aja como um advogado para elas no banco e resolva problemas. Estes excitadores-chaves vêm dos elementos pró-ativos e reativos. Verifica-se que os clientes estão se tornando mais exigentes com o banco e com seus gerentes de relacionamento, pois o fator reativo (resolver problemas) está em terceiro lugar.

Segundo Oechsli (2002), cada vez mais, os clientes estão procurando um conselheiro financeiro qualificado que possa integrar os serviços de banco com um processo consultivo financeiro que atenda todas as suas necessidades financeiras. Eles querem uma pessoa competente que desenvolva as soluções que eles necessitam, e é isso que irá transformá-los em clientes leais.

Para o autor, os clientes estão procurando por um conselheiro confiável que possa guiá-los através dos labirintos financeiros. A maioria dos bancos reconhece o significado desta oportunidade. O desafio está em recrutar e equipar conselheiros para construir uma prática integrada perfeita dentro dos serviços tradicionais do banco. Os bancos devem estar preparados para investir tempo e dinheiro para assegurar que seus conselheiros possam fazer as coisas certas, da maneira certa e para as razões certas.

De acordo com Winstanley (1997), os bancos não satisfazem clientes fornecendo o que é percebido como serviço de baixo valor agregado; entretanto, podem tornar os clientes insatisfeitos quando estes serviços não são bem entregues. Poucos clientes mudariam seu banco principal se tivessem que esperar na fila 30 minutos para terminar um depósito, mas uma irritação freqüente poderia fazê-los olhar o resto do relacionamento. Estes tipos de elementos do serviço são chamados fatores de higiene. Eles não têm quase nenhuma contribuição para o bom desempenho, mas possuem uma desproporcional redução quando são desempenhados abaixo da média. São os chamados serviços cotidianos.

Segundo o autor, o valor para o dinheiro é um excitador chave não somente da satisfação, mas também da lealdade. O valor recebe tipicamente as contagens mais baixas nas avaliações e as mais elevadas taxas de descontentamento dos quatro excitadores chaves. Os bancos devem estar conscientes que muitos de seus clientes não sentem que recebem valor para seu dinheiro. É preciso estar atento a isso, pois, cada vez mais, novos fornecedores estão entrando no mercado e competindo com os bancos em preço e valor.

De acordo com Aldisert (1999), os bancos devem sempre lembrar que estão no negócio para servir seus clientes. É certo que os bancos necessitam permanecer competitivos e fornecer valor aos acionistas, mas se não estiverem servindo aos clientes, eles irão para outra instituição financeira.

Aldisert (1999) questiona se as pessoas realmente sabem o que querem dizer quando falam em servir os clientes. Segundo ele, alguns consideram a intenção: nós fornecemos para nossos clientes, conseqüentemente isso deve ser servir. Outros colocam a declaração da missão do banco em um lugar proeminente para proclamar publicamente seu compromisso com os clientes. Uma outra idéia é ter um atendente sorrindo cuja única função é a de apontar no sentido de uma fila.

Para o autor, o ponto chave é a congruência entre o que você declara como serviço ao cliente e como você age realmente. Fala-se em serviços aos clientes quando se necessita realmente estar interessado em satisfação dos clientes. Os clientes querem ser encantados em suas experiências como consumidores. Com todos os avanços tecnológicos dos bancos, pareceria como se pudessem constantemente deslumbrar clientes, mas, infelizmente, a maioria dos bancos usa a tecnologia para servir suas organizações, não seus clientes.

Segundo Holliday (1996), o desafio de colocar a satisfação e a lealdade dos clientes em perspectiva é que medir estes atributos é tanto uma arte como uma ciência. Inegavelmente, os bancos têm feito progressos significativos em compreender seus clientes, o que satisfaz eles e o que os mantém. É importante, também, que os bancos prestem atenção no porque os clientes deixam uma instituição, desenvolvendo avançados sistemas de alerta para impedir as migrações futuras.

Para o autor, apesar de todo o progresso, um fato simples remanesce - muitos clientes satisfeitos estão abandonando os bancos ou estão diminuindo seus relacionamentos com os mesmos. Embora os exames anuais de atitudes dos clientes de bancos tendem a mostrar que

não mais do que aproximadamente 3% a 5% dos clientes estão sempre insatisfeitos com sua instituição financeira principal, os bancos estão perdendo significativa parte da carteira para as entidades não bancárias. A grande questão é, se os clientes estão satisfeitos porque estão deixando os bancos?

De acordo com Holliday (1996), embora os números não possam mentir, eles nem sempre dizem toda a verdade, e isso pode ser o que está acontecendo com as estatísticas de satisfação dos bancos. Os peritos acreditam que os respondentes dizem apenas o que eles pensam que os investigadores querem ouvir, e dirão somente severas verdades - como estar insatisfeitos - se suas experiências negativas com seu banco tiverem sido extremas. Conseqüentemente, os respondentes relatam que estão satisfeitos quando eles estão realmente abertos à mudança. O autor também salienta uma grande diferença de lealdade entre os clientes que dizem que estão muito satisfeitos e aqueles apenas satisfeitos.

Para Healy (1999), as razões pelas quais os clientes abandonam uma instituição não são óbvias. Uma resposta intuitiva para os abandonos poderia focalizar na satisfação dos clientes. Mas muitos estudos têm mostrado pouca correlação entre a satisfação e a retenção. De fato, 65% a 85% dos clientes pesquisados que abandonaram uma instituição disseram que estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com seu fornecedor. Noventa por cento dos clientes que saem não são porque estão insatisfeitos, mas porque encontram uma alternativa atraente.

Segundo Albrecht (2002), existe uma relação não linear entre satisfação do cliente e retenção do cliente, que é representada por uma curva denominada de fidelidade taco de hóquei. Essa curva mostra que se a organização melhora sua pontuação média em uma pesquisa de satisfação de clientes, de insatisfatório para fraco, ou de fraco para satisfatório ou até de satisfatório para bom, o aumento da fidelidade dos clientes será desprezível ou apenas modesto. Mas depois do salto de bom para excelente, os indicadores de fidelidade darão uma guinada impressionante. Em outras palavras, o cliente que classifica a organização como excelente é, em média, de duas a seis vezes mais fiel do que o cliente que inclui a organização no nível bom. Os que classificam a organização entre insatisfatório e bom estarão em risco sempre que o concorrente apresentar uma oferta melhor ou talvez um pouco diferente, nem que seja apenas pela possibilidade de tentar algo novo.

Para Beemer, citado por Holliday (1996), a indústria da operação bancária é vulnerável: os consumidores menos comprometidos com a lealdade podem ser facilmente roubados por outras instituições através de uma campanha agressiva de *marketing*.

Segundo Oechsli (2002), um banco não pode alegar ter um cliente leal até que ele reproduza os seguintes comportamentos: expresse seu compromisso futuro em usar os serviços do banco, impulsivamente considere as novas estratégias e serviços financeiros do banco, resista aos concorrentes e dê referências solicitadas e não solicitadas do banco.

De acordo com Albrecht (2002), a fidelidade do cliente é definida por três características: é circunstancial, é frágil e é efêmera. A fidelidade começa a desaparecer no momento em que o nível dos serviços cai abaixo das expectativas; os clientes querem e esperam que os serviços sejam adequados o tempo todo.

Segundo Healy (1999), se o banco não tiver uma efetiva estratégia de retenção de clientes, irá perder uma grande quantidade de negócios. Atrair clientes novos é aproximadamente seis vezes mais caro do que reter os que já são clientes. Isto é devido ao aumento dos anúncios e das despesas promocionais para atrair esses novos clientes e, também devido ao aumento das despesas de ajuste desses novos clientes. Outras despesas incluem a pesquisa de crédito e os custos de operação enquanto a empresa aprende as necessidades de seu cliente novo e o cliente aprende como a empresa trabalha.

De acordo com o autor, quanto mais tempo um cliente permanece com uma companhia, mais ele vale a pena para ela. A verdade simples sobre clientes de longo prazo é que eles compram mais, tomam menos tempo da companhia, queixam-se menos sobre o preço e trazem clientes novos. Reduzir a perda de clientes para cerca de 5% pode dobrar os lucros.

Holliday (1996) relata que é fundamental para os bancos compreender como fornecem valor aos consumidores e porque os consumidores escolhem desprender-se de seus relacionamentos. Em um estudo citado pelo autor, os respondentes que tinham mudado ou considerado mudar de instituição bancária citaram “pobre serviço ao cliente”, “persuasão”, e “taxas/serviços cobrados” - cada um em torno de 18% - como os fatores principais em suas decisões. Vieram seguidos por “taxas atrativas” com 16% e “localização/conveniência” com 13%. Somente 4% disseram que os problemas de “exatidão/contabilidade” ocupavam papel principal em suas trocas de instituições. Isto quer dizer que os clientes estão perdendo erros de contas desde que percebam que o serviço ao cliente é uma prioridade e que as taxas ou serviços cobrados são razoáveis.

Segundo Healy (1999), embora muitos clientes que deixam uma instituição estão satisfeitos com seu fornecedor de serviço, os clientes verdadeiramente insatisfeitos também

abandonam, mas sua contribuição para a taxa total não é crítica. Diferentes estratégias são requeridas para reter os clientes que saem devido à insatisfação e aqueles que se afastam pela competição.

Para o autor, a maior causa da insatisfação entre clientes é a falha da empresa em entregar o serviço que prometeu. Os erros de contas e as cobranças aleatórias dos serviços também alertam muitos clientes à competição. Dezesete por cento dos clientes que abandonam uma instituição citam a resposta inadequada a um problema do serviço como uma razão para mudar de fornecedor. Uma resposta inadequada pode ser: falha em responder; respostas relutantes ou inflexíveis; ou qualquer atitude negativa.

Segundo o autor, a segunda maior categoria de abandono devido à insatisfação relaciona-se com comportamento. Os clientes querem se sentir importantes. Encontros de serviços que os clientes julgam indelicados, irresponsáveis ou não edificantes foram citados como uma causa de contribuição para a insatisfação. O descontentamento é como uma praga infecciosa. Aproximadamente 75% de clientes insatisfeitos contam para ao menos uma outra pessoa o seu descontentamento. Somente 7% preocupam-se em contar para seu fornecedor. O descontentamento do cliente deve ser erradicado através do foco agressivo e sistêmico no serviço ao cliente.

Para Ford, citado por Griessman (2002), você deve pedir aos seus clientes as más notícias, é fundamental que eles lhe digam quando há um problema. O cliente mais perigoso é aquele que está infeliz, mas não diz nada. Ele encerra a sua conta e deixa o banco, sem você saber o porquê.

De acordo com Healy (1999), a qualidade do serviço ao cliente é dura de calibrar. Como nenhuma coisa tangível é produzida, é difícil medir a conformidade às especificações do produto. A qualidade é determinada na base das transações individuais entre o pessoal do banco e os clientes, as quais ocorrem milhões de vezes todos os dias. Depende da satisfação no trabalho do empregado. Depende se estão ou não sendo atendidas as expectativas do cliente - e estas expectativas podem não ser claramente expressadas ou não serem reconhecidas pelos empregados e pelos clientes da mesma forma.

Para o autor, satisfazer clientes requer gerentes que possam focalizar na qualidade entregue. Nos negócios onde os produtos básicos se tornaram *commodities*, a qualidade do serviço depende fortemente da qualidade do pessoal. A experiência da equipe de funcionários

pode ser o ingrediente chave à retenção. Os estudos indicam que a equipe de funcionários da linha de frente é crítica para a satisfação do cliente.

Segundo DiCostanzo, citado por Holliday (1996), existe uma ligação entre a satisfação do empregado, a satisfação do cliente e o impacto do negócio. Se os empregados não acreditam que as taxas são justas ou que as políticas são flexíveis para atender às necessidades dos clientes, suas atitudes podem influenciar negativamente a satisfação dos clientes.

Para Healy (1999), os clientes satisfeitos representam a maior porcentagem dos clientes que abandonam uma instituição. Os clientes satisfeitos são rotineiramente seduzidos pelos concorrentes. Eles são assediados por uma variedade de incentivos, reais e percebidos. Quase 40% de todos os abandonos são de clientes seduzidos pela percepção de um preço melhor ou de uma relativa proposição de valor. Ou o preço absoluto do concorrente é melhor, ou há uma percepção de mais valor, por exemplo, conveniência da localização e do tempo. As companhias estão, cada vez mais, focando uma estreita faixa de produtos, onde podem oferecer uma melhor proposição de valor aos melhores clientes, os mais rentáveis.

De acordo com Healy (1999), as instituições financeiras bem sucedidas fazem uma aproximação ativa para a retenção do cliente. Eles sabem que a chave para reter clientes é mais do que fornecer a satisfação ou competir em preço. Significa um esforço para assegurar que os clientes possuem um conhecimento íntimo do banco, dos produtos e dos serviços.

Segundo Lauffer (2000), os bancos que constroem sua reputação no serviço aos clientes, sempre se esforçando para compreendê-los, mantendo um diverso *mix* de produtos e fornecendo significativo conselho financeiro baseado na construção de relacionamentos, estão tendo cada vez mais oportunidades no mercado. A confiança tem sido, tradicionalmente, a força desses bancos - sua proposição de valor. Seus clientes sabem que seus bancos oferecem a melhor solução ou produto, no momento certo, para a razão certa.

Lauffer (2000) salienta que por duas décadas, os banqueiros trabalharam, em muitos casos com sucesso, para criar uma cultura de vendas. Infelizmente, muito freqüentemente, os empregados foram empurrados para alcançar quotas de vendas antes das necessidades dos clientes. Este impulso de vender explica porque muitas contas foram fechadas dentro de poucos meses depois de terem sido abertas.

Segundo o autor, em muitos bancos grandes onde os interesses e os objetivos de curto prazo dos acionistas eram primeiramente perseguidos, as decisões tornaram-se distanciadas

dos clientes, tornando as ligações com estes mais frágeis. A confiança, em muitos casos, também foi comprometida, se não destruída. Algumas táticas utilizadas por esses bancos, com o objetivo de tornarem-se produtores de baixo custo através de enormes economias de escala, e que contribuíram para o afastamento dos clientes foram:

- Fechar e vender filiais;
- Eliminar linhas de negócios e aparar menus do produto;
- Impor taxas para dirigir clientes para o auto-atendimento;
- Livrar-se dos clientes não rentáveis;
- Aceitar a alta rotatividade dos empregados como um custo de fazer negócios;
- Empurrar a venda de produtos aos clientes.

De acordo com Albrecht (2002), os bancos travam uma corrida sem tréguas para digitalizar seus clientes, a fim de reduzir os custos de mão-de-obra e desenvolver economias de escala. No entanto, os clientes em geral desprezam, mais do que nunca, os bancos como negócios de serviços. As pessoas que buscam empréstimos por vários propósitos acorrem em profusão para a *internet* em busca de fontes alternativas que ofereçam melhores taxas de juros, pois não percebem nenhum valor agregado em recorrer aos bancos e financeiras tradicionais.

Segundo Grönroos (1995), industrialização de um serviço significa substituir pessoas por tecnologia e automação, os caixas automáticos bancários são um exemplo. Em alguns casos, a industrialização é uma maneira apropriada de melhorar tanto a qualidade quanto a produtividade do serviço. Segundo o autor, hoje, essa forma de industrializar os serviços funciona bem, pois os bancos de varejo oferecem caixas automáticos - a clientes que, por exemplo, desejam fazer retiradas em espécie de suas contas, com a conveniência oferecida por um sistema automatizado como esse - e também serviços com contato pessoal, no caso de o cliente desejar discutir problemas financeiros. Entretanto, problemas emergirão facilmente, se a industrialização for oferecida para todos os tipos de serviços, para todos os segmentos de clientes, em todas as situações, o que, segundo o autor, ocorre com frequência.

Para Albrecht (2002),

quando o mundo dos negócios se recuperar de seu deslumbramento por tudo o que é digital e compreendermos melhor como dominar a tecnologia e utilizá-la para a consecução de objetivos humanos valiosos, mais uma vez divisaremos com nitidez os conceitos de serviços, criação de valor e práticas de negócios sensatas, sob uma perspectiva apropriada.

Este autor complementa dizendo que as empresas devem encontrar o nível e o teor adequado de serviços para seus diferentes clientes. Esse tipo de segmentação de valor, atualmente chamada de gerência do relacionamento com os clientes, exige um conhecimento íntimo dos diferentes níveis de necessidades, desejos e expectativas dos clientes. Apenas depois de segmentar seus clientes e de passar a ver o mundo sob a perspectiva deles, a empresa será capaz de saber onde optar entre eficiência *low-touch* ou de baixa sensibilidade e a solicitude *high-touch* ou de alta sensibilidade, sem comprometer a fidelidade dos clientes ou a reputação oral de bons serviços.

Ainda segundo o autor, *high-touch service*, ou serviço *high-touch*, é aquele caracterizado por alto nível de contato pessoal com os clientes, em oposição a *low-touch service*, ou serviço *low-touch*, que exige pouco ou nenhum contato pessoal com os clientes, como as *vending machines*, os caixas eletrônicos, as transações *on-line* e os balcões de auto-serviço.

Segundo Tubiana, especialista em negócios bancários, citado por Belmiro (2002), os bancos brasileiros ainda empregam estratégias indiscriminadas para o varejo, oferecendo todos os produtos através de todos os canais, sem nenhuma diferenciação para os clientes. Para Tubiana, a estratégia apropriada prevê a segmentação de mercado e a utilização apropriada dos canais para fortalecer os relacionamentos de acordo com o perfil dos clientes. Ele aponta duas categorias de perfil do cliente para o varejo bancário: o cliente transacional, que busca eficácia, rapidez e praticidade nos serviços e prefere os canais de auto-atendimento e *home banking*; e o cliente relacional, que aprecia o contato com uma pessoa, seja através do telefone ou das agências.

Para Wells (1999), o mundo dos serviços financeiros mudou muito nos últimos anos. Era relativamente simples para um banqueiro hábil criar uma experiência eficaz da operação bancária para os clientes. Hoje existem diversos produtos, novas tecnologias e novos canais

de entrega. Mesmo os melhores e mais brilhantes banqueiros não podem prestar serviços a seus clientes de uma maneira customizada. Devem confiar na informação para dirigir mais eficazmente seus esforços, para personalizar a interação que seus clientes têm com o banco e para aumentar a eficiência das operações. Deve-se aproveitar o poder da informação para criar uma experiência da operação bancária que seja customizada para seus clientes alvo. A operação bancária bem sucedida cada vez mais irá requerer focalizar no cliente.

De acordo com Wells (1999), a informação deve dirigir o desenvolvimento e a retenção de relacionamentos rentáveis. Para o autor, a fórmula para o sucesso é: a aquisição do cliente multiplicada pelo crescimento do relacionamento, menos o custo de servir, igual a relacionamentos rentáveis. O foco está em encontrar as necessidades dos clientes.

Segundo o autor, a aquisição do cliente é um componente crítico da equação. Analisando-se a fórmula, percebe-se também a importância da prestação de serviços aos clientes, nem todos os relacionamentos podem ser servidos com a mesma estratégia.

Lamparello (2000) relata o caso bem sucedido de um grupo de gerentes sênior de um banco dos Estados Unidos que, na década de 90, analisou sua organização para identificar formas de aumentar o valor para o acionista. Eles identificaram uma oportunidade para expandir os relacionamentos com clientes já rentáveis, aumentando a parte do banco dessas carteiras de clientes e melhorando a sua taxa de retenção.

Segundo Lamparello (2000), isto foi realizado fazendo-se mais para os clientes certos através de um programa de gerência do relacionamento com o cliente. Durante alguns anos, os banqueiros implementaram a operação bancária de relacionamento, um programa de gerência do relacionamento com o cliente de três componentes, que combinava um sistema de gerência de relacionamento, uma estratégia de *marketing* e uma plataforma de tecnologia. A primeira tarefa do sistema de gerência de relacionamento foi determinar a rentabilidade ou o valor do cliente. Com o valor dos clientes, os banqueiros puderam segmentar sua base de clientes mais rentáveis em público alvo. Eles dividiram seu público pela preferência do canal de entrega. O público *high touch* ou alta sensibilidade preferia negociar com pessoas e foi designado um gerente de relacionamento. O público *high tech* ou alta tecnologia preferia computadores e entregas alternativas, sendo dado *status* de prioridade no *call center*, *Web* e nos canais de caixa. O sistema de gerência de relacionamento incluiu também um programa de incentivo ao empregado. Promovido pelo *slogan* desempenho pago, este programa objetivou medir a performance do empregado e recompensar as suas realizações.

De acordo com Albrecht (2002), o conceito de alta tecnologia e alta sensibilidade de John Naisbitt, analista de tendências, tem muito a ver com o desenvolvimento da necessidade de valor agregado. A cada nova tecnologia incorporada pela sociedade corresponde uma resposta social compensatória. Por exemplo, observa Naisbitt, “A alta tecnologia de transplantes cardíacos e de escaneamento cerebral induziu a novo interesse pelo médico da família e pela clínica local”. No mesmo sentido, percebe-se que o advento dos caixas automáticos nos bancos redundou em aumento de interesse por atendimento bancário personalizado. Quanto maior a quantidade de *sites* de comércio eletrônico varejista, maior o desejo dos clientes por contato humano, ao vivo com a empresa, como opção de valor agregado. Ao mesmo tempo, quanto menor a quantidade de contatos face a face com o pessoal de uma organização, mais importante se torna a qualidade de cada contato. Todos os contatos com uma empresa são fatores críticos das percepções e julgamento sobre a organização. As impressões resultantes dos contatos pessoais, contudo, são geralmente as mais marcantes e duradouras.

O banco citado por Lamparello (2000) ajustou, também, padrões de serviço pelo segmento. Embora todos os clientes merecessem e recebessem serviço de qualidade, os melhores clientes do banco apreciavam um nível mais elevado de serviço do que os clientes menos rentáveis.

Quanto à plataforma da tecnologia, Lamparello (2000) relata que ela integrou todos os canais do cliente para assegurar-se de que todas as impressões do cliente estivessem controladas como um recurso incorporado. Ela foi projetada para reunir três objetivos básicos do negócio: integrar *marketing* e vendas, controlar relacionamentos de clientes segmentados e medir e controlar o *portfólio* do banco.

Segundo o autor, em consequência, a plataforma da tecnologia deu a gerência de vendas a informação necessária do empregado por cliente e coletou também o *feedback* do consumidor ao processo de *marketing*. Após ter iniciado a operação bancária de relacionamento, os banqueiros estudaram perfis do lucro, tais como a retenção do cliente, a parte do cliente da carteira e o incremento no balanço. Os resultados excederam as expectativas. A taxa de retenção dos clientes alvo, através do ano, melhorou 20%.

De acordo com Lamparello (2000), os clientes alvo transacionaram mais negócios com o banco, proveram um nível mais elevado de rentabilidade e continuaram clientes por mais

tempo do que o público não alvo. Estes fatores, certamente, melhoraram o valor da existência de cada cliente alvo.

Segundo o autor, números disponíveis através do sistema identificaram também aqueles empregados que eram mais valiosos ao banco. Esta informação foi importante, porque o banco trabalhou para melhorar sua taxa da eficiência e para limitar suas despesas com a equipe de funcionários. Neste processo, o banco ofereceu os produtos certos, munidos de serviços precisos, através dos corretos canais de entrega de varejo, para os clientes certos.

Frisone (1998) também relata o sucesso de um banco que superou os concorrentes abandonando uma tradicional aproximação dirigida ao produto, optando por executar uma estratégia real do relacionamento. Embora muitos bancos falassem sobre relacionamentos com seus clientes, a maioria media o volume como um determinante de seu desempenho. O banco de sucesso adotou uma aproximação verdadeira do relacionamento, com retenção do cliente e parte da carteira como medida do seu desempenho.

De acordo com Frisone (1998), uma estratégia bem sucedida de relacionamento requer liderança e foco em um sistema que esteja além da competição. A organização deve adotar o risco de fazer o negócio diferentemente, às vezes ignorando as últimas tendências de gerenciamento e os movimentos dos concorrentes.

Segundo o autor, o banco de sucesso acreditou que se ele realmente executasse uma estratégia diferenciada, não seria necessário ser o fornecedor de preço mais baixo. O banco alvejou seus melhores clientes, os mais desejáveis clientes que encontravam valor em um relacionamento dentro de uma estrutura consultiva. Primeiro trabalhou para reter e aprofundar o relacionamento com esses clientes, somente depois procurou adquirir clientes novos.

Para o autor, embora a maioria das segmentações seja baseada em dados demográficos ou psicográficos, o banco optou pela segmentação baseada nas necessidades. O banco focou em compreender as necessidades e os comportamentos dos clientes, suas condições de ter recursos para os serviços financeiros, onde viam valor e seu potencial de lucro ao banco. Embora a segmentação multidimensional seja mais complicada, ela fornece uma introspecção mais poderosa dos clientes. Os números distorcidos da rentabilidade tornam claro que não se pode dispor os serviços da mesma maneira a todos os clientes. Necessita-se de diferenciação.

De acordo com Frisone (1998), o banco mobilizou a organização em função da sua estratégia. Durante 12 meses, foram feitos investimentos em sistemas de informação, em

pesquisas de mercado e em treinamentos para organizar o negócio em torno dos clientes. Os sistemas de informação foram comprados e adaptados para fornecer dados da rentabilidade do relacionamento com o cliente, não da linha de produtos. As pesquisas de mercado foram utilizadas para identificar e definir oportunidades para os segmentos. O programa de treinamento do banco objetivou criar gerentes de relacionamento que serviam realmente como conselheiros financeiros, não típicos gerentes de relacionamento fornecendo unicamente crédito.

Segundo o autor, foram feitas, também, mudanças na estrutura organizacional. O processo de crédito foi simplificado, tendo um tempo de resposta mais rápido e um preço mais realista, livrando o conselheiro financeiro para passar mais tempo com os clientes. Foi criado um encontro de revisão do relacionamento com o cliente, para dividir conhecimentos e identificar oportunidades de negócios. Foram desenvolvidos produtos e serviços apropriados aos clientes.

Para McCormick, citado por Holliday (1996), o desenvolvimento de qualquer iniciativa viável da satisfação de clientes deve começar com uma compreensão das tendências de rentabilidade do cliente dentro da organização. Os sistemas de medição da retenção e da satisfação dos clientes devem ser direcionados para a rentabilidade.

Segundo o autor, embora os bancos não devam prestar, a nenhum cliente, serviços de baixa qualidade, eles devem diferenciar os recursos investidos em servir as diferentes contas. Além disso, é importante compreender as distinções de rentabilidade, pois os clientes rentáveis e os não rentáveis definem a satisfação diferentemente.

Berlim, citado por Holliday (1996), também concorda que a primeira etapa para a melhoria da satisfação dos clientes é uma análise da rentabilidade dos clientes e dos segmentos. Além disso, ele indica que os bancos devem compreender os excitadores-chaves da satisfação dos clientes desenvolvendo um sistema de *feedback*. Mas, ainda mais crítico, a gerência do banco deve ter o compromisso de usar os resultados de tal *feedback*. Muito frequentemente, os bancos fazem um bom trabalho na coleta de dados da satisfação dos clientes, mas acabam não utilizando tais dados.

Segundo Aldisert (1999), alguns bancos solicitam continuamente o *feedback* dos clientes. Isto necessita ser feito no tempo do banco, não no do cliente. As pessoas são muito ocupadas ou distraídas para preencher os questionários que são emitidos pelo banco. Então,

em vez de perguntar no tempo delas, algumas alternativas para conseguir resposta no tempo do banco são: no guichê de caixa, o funcionário pode fazer duas ou três perguntas curtas da satisfação do cliente ao processar o pedido; estratégia similar pode ser instituída nos terminais de auto-atendimento, enquanto espera a conclusão de uma transação, a tela do terminal pode mostrar duas ou três perguntas da satisfação do cliente, a serem respondidas no local.

Griessman (2002) relata que, a cada ano, as organizações gastam milhões de dólares com consultores e equipes de pesquisa para descobrir o que os clientes pensam, mas quando alguém se queixa, geralmente deixam esta informação valiosa escapar. É importante adotar um sistema de *feedback*. As informações dos funcionários da linha de frente - as queixas e as reclamações - devem ser compartilhadas com toda a organização.

Segundo o autor, é necessário diferenciar queixas banais de queixas importantes. Todo profissional experiente do sistema bancário sabe que algumas pessoas gostam de reclamar. Muitos estão sós e querem apenas atenção. Se estes clientes encontrarem alguém que os escute, eles voltarão atrás. Mas, até mesmo eles, podem fornecer informações que venham a ajudar a organização. Não se pode querer incentivar bate papos longos, mas os empregados devem ser pacientes e devem tranquilizar os clientes de que o problema receberá a atenção apropriada. Se os clientes com reclamações crônicas receberem um tratamento positivo, um tratamento cortês, eles não somente terão um sentimento melhor sobre a instituição, mas também dirão a seus amigos como foram bem tratados.

Griessman (2002) descreve algumas táticas que servem para gerenciar as reclamações no sistema bancário:

- Escute. Certifique-se que você compreendeu o cliente antes de começar a falar. Isto exige paciência, pois o cliente que está reclamando pode não usar corretamente a terminologia ou pode explicar embaraçosamente o problema. Se alguém interromper o cliente antes que ele tenha explicado o problema, é mais provável que uma questão errada seja respondida. Pode também acontecer de o cliente ficar ofendido, podendo piorar o problema. Na dúvida, uma frase como: “Deixe-me ver se eu compreendi a situação...”, frequentemente pode ajudar a definir a queixa.

- Dê a seus clientes algo para manter a promessa. Elogie-os. Diga algo como: “Você é um grande cliente, e nós queremos fazer tudo o que pudermos para tornar este momento o menos desgastante possível”. Isto pode facilitar situações tensas.
- Foco. Se uma queixa for feita cara a cara, tudo pode desmoronar. Conte até dez. Não tecler em seu computador ou tente fazer qualquer coisa enquanto a pessoa está reclamando. Se possível, evite atender chamadas de telefone que possam interromper a reclamação. Deixe o cliente saber, através de suas ações, que você o considera importante.
- Mantenha bons registros. Assim você pode saber se o cliente contatou novamente ou se a reclamação reapareceu. Muitas instituições criaram sistemas de registros onde uma anotação da transação está disponível a todos os funcionários - utilizados apenas nos casos em que o cliente reaparece quando a pessoa que ele teve o contato inicial não está disponível.
- Acalme-os. Você não conseguirá nada com um cliente irritado, uma dica é dizer ao cliente que você quer tomar nota, dizendo, por exemplo: “Eu posso compreender porque você está chateado. Eu gostaria de anotar isto, se não tiver problema para você. Deixe-me começar pelos fatos mais importantes...”. Esta tática pode fazer maravilhas: ela diz ao cliente que ele está sendo tratado seriamente, ele falará mais devagar porque sabe que você está escrevendo e ele terá mais cautela ao falar.
- Não perca a calma. Não importa quão hostil o outro indivíduo pode se tornar, você não deve responder da mesma forma. Se você se tornar abusivo ou usar a profanação, você terá perdido a guerra. O cliente terá motivos para uma reclamação de você, podendo transformar uma queixa banal em um problema sério.
- Faça a pergunta mais importante: “O que eu posso fazer para consertar o problema?”. Esta pergunta é mágica, transforma queixas em soluções de problemas.

Sablosky (2003) lança um questionamento: digamos que ao buscar *feedback* de seus clientes, o pessoal da linha de frente percebesse que alguns clientes se beneficiariam com um novo tipo de serviço. A pergunta é: Você imediatamente desenvolveria e lançaria um

programa baseado nas observações de alguns de seus clientes? Ou você esperaria e conduziria a pesquisa de mercado para confirmar a evidência do boato?

Segundo o autor, se você for como muitos bancos, você tentará conservar o dinheiro pulando a pesquisa. Você desenvolverá um programa baseado em seu próprio conhecimento do mercado com a ajuda de alguns cálculos grosseiros. Intuições de mercado podem funcionar, mas são uma proposição de risco. O correto é você unir seus conhecimentos pessoais e expertise com uma apropriada pesquisa de mercado.

De acordo com Morvis, citado por Sablosky (2003), a pesquisa é essencial para determinar decisões de negócio. Os bancos necessitam da pesquisa para identificar mercados alvo e, uma vez que estão identificados, estimar o sucesso da penetração de mercado. Mesmo conhecendo suficientemente bem o mercado para dirigir sem pesquisa, deve-se considerar que campanhas de pesquisas bem conduzidas sempre pagam dividendos.

Segundo Fusso, citado por Sablosky (2003), muitos bancos quando reduzem as despesas de *marketing*, pensam que a pesquisa de mercado pode ser facilmente eliminada. Eles se esquecem que quando bem aplicada, ela pode realmente ajudar a maximizar seu dinheiro.

Ziebarth, citado por Sablosky (2003), complementa salientando que a pesquisa de mercado não tem que custar muito. Muitas vezes, se consegue a maior aprendizagem com os empregados e os clientes. O *feedback* pode ser recolhido em conversações pessoais, pelo telefone ou através de grupos focados.

Sablosky (2003) lista alguns benefícios das pesquisas, tais como:

- Confirmar suas aproximações;
- Revelar informações adicionais dos clientes que possam ter um impacto maior em seu plano de negócio;
- Identificar oportunidades;
- Priorizar os alvos da campanha de anúncios e os meios necessários para atingi-los.

Para Ziebarth, citado por Sablosky (2003), a pesquisa de mercado é o processo de adquirir, analisar e compartilhar as implicações das informações relevantes, com a finalidade de tomar decisões e ações apropriadas que maximizem o desempenho do negócio. A pesquisa

não é apenas usada para finalidades de *marketing*; é usada também para favorecer definições e clarificar estratégias.

De acordo com Morrall (1996), as bases de dados sofisticadas, os modelos melhorados de segmentação e uma explosão nas informações dos clientes têm contribuído para o aumento do uso da pesquisa de mercado como uma ferramenta estratégica. O desafio para muitos bancos é saber por onde começar. Com tanta informação disponível dos seus próprios clientes e informação de não clientes vindo de muitas fontes diferentes, o difícil é saber o que é importante.

Segundo Dicke (2003), em seus esforços para vitalmente atrair, crescer e reter clientes rentáveis, os bancos enfrentam desafios assustadores. Querendo conhecer melhor seus clientes e seguir suas preferências mutantes, eles se esforçam para processar e analisar as quantidades enormes de dados complexos despejados pelos seus sistemas de gerência do relacionamento do cliente.

Para Conklin, citado por Morrall (1996), com as técnicas de dados sofisticadas de hoje, há informação sobre tudo e todos. Informações sobre idades, rendas, posses, carros, ocupações, número de crianças, hábitos de compra, tipos de cartões de crédito usados e dados do estilo de vida são compilados em uma variedade de bases de dados. Todas estas informações ajudam os bancos a melhor compreender seus consumidores e seus hábitos de compra.

De acordo com Dicke (2003), a maioria dos bancos tem introspecções muito detalhadas em sua base de cliente através das aplicações de bancos de dados existentes. As melhores instituições estão descobrindo como operacionalizar eficazmente todos esses dados.

Segundo Coleman, citado por Morrall (1996), quanto mais um banco sabe sobre seus clientes e seus padrões de compra, mais preciso o *marketing* poderá ser. O desafio está em extrair a informação pertinente desta riqueza de dados: encontrar o que é relevante. Para ele, os dados são o veículo e a análise é a chave da maioria das estratégias da segmentação. Os dados da informação demográfica podem ajudar a identificar tendências, e os dados do estilo de vida são um indicador atrativo e poderoso para prever o comportamento de compra, mas nenhum deve ser usado sozinho.

Para Morrall (1996), o planejamento cuidadoso e uma forte compreensão da estratégia do banco e da base de clientes são essenciais para a qualidade da pesquisa de mercado.

Fusso, citado por Sablosky (2003), destaca os tipos mais comuns de pesquisas de mercado: pesquisas de segmentação de mercado, estudos da satisfação e da lealdade dos clientes, estudos dos anúncios e da marca e pesquisas de novos produtos.

Segundo o autor, uma pesquisa de segmentação olha o mercado inteiro e estuda as percepções dos clientes e as avaliações dos bancos na área. É coletada uma grande quantidade de informações do consumidor, como necessidades e benefícios que eles procuram nas instituições de serviços financeiros. Com as informações, os segmentos são aglomerados em grupos de acordo com as necessidades ou rentabilidades. Estes exames podem fornecer também a informação valiosa dos meios utilizados pelos consumidores, como por exemplo, quem escuta rádio e quando, quem lê jornal e muito mais.

De acordo com Dicke (2003), um aspecto chave da introspecção eficaz do cliente é a segmentação, separação da base de clientes em subgrupos menores com características e necessidades similares que podem se beneficiar dos produtos especializados ou aproximações de *marketing*. Como os clientes raramente cabem puramente dentro de um segmento, repetições são freqüentemente necessárias.

Segundo o autor, não há nenhuma estratégia certa de segmentação, porque nem toda organização está alvejando os mesmos clientes. Os bancos podem basear estratégias da segmentação na rentabilidade, na parte da carteira, na preferência do canal e nos outros indicadores, desde que isso seja compreensível e executado em escala. A introspecção eficazmente integrada através da empresa é importante.

Para Dicke (2003), não é nenhum segredo que os bancos estão tentando vender mais produtos aos 20% superiores de seus clientes que dirigem a grande parte dos lucros. As aproximações diferenciadas de segmentação podem identificar pró-ativamente quem são os prováveis compradores e porque ajudarão a atingir esse objetivo. A segmentação de clientes pode ajudar a responder perguntas chaves tais como: Quem são os meus clientes mais rentáveis? Que introspecções eu tenho dentro da sua tolerância ao risco? Que canais eles preferem para interagir com o banco? Como eu posso segmentá-los e prestar serviços diferenciados? Qual é o produto seguinte que eles provavelmente estarão interessados? O preço desse produto está fixado corretamente?

De acordo com Clark, citado por Morrall (1996), os bancos têm usado historicamente seus arquivos de informações de *marketing* dos clientes para finalidades da segmentação, mas

muitos estão descobrindo que utilizar esses dados sozinhos não mais é suficiente. O problema é que esses dados são baseados nas informações geodemográficas e mais informações do estilo de vida são necessárias para competir eficazmente. A tendência em bancos moveu-se para o *marketing one-to-one*.

Segundo Morrall (1996), como o *marketing one-to-one* tornou-se uma prioridade, pesquisas e estratégias de segmentação de clientes têm uma maior importância. Os comerciantes de bancos necessitam mais tipos de informação de suas análises de pesquisas de mercado para definir melhor seus clientes, seus hábitos e suas preferências de compra.

De acordo com o autor, os bancos estão trabalhando para definir melhor o comportamento e as atitudes dos clientes e não clientes, analisando dados das contas e transações. Os bancos também estão começando a examinar seus próprios clientes e não clientes, em suas atitudes com respeito às instituições financeiras e produtos.

Segundo Bretan, citado por Morrall (1996), as estratégias de segmentação que casam os três tipos de informações - demográfica, de comportamento e de atitude - espelham mais claramente as necessidades dos clientes. Geralmente os bancos têm bastante informação demográfica - tal como a idade, o sexo, a renda, a instrução, a geografia, o número das crianças e as posses - dentro de suas bases de dados. Se não possuem, tal informação pode ser comprada de companhias de base de dados. Os dados de comportamento são coletados, por exemplo, pela análise do número de transações ou de interações com o banco, do tempo como cliente e da quantidade de contas. Dados adicionais podem ser conseguidos com escritórios de crédito. Os dados de atitude são quase sempre exclusivamente de pesquisa preliminar. Estas informações dizem ao banco sobre atitudes financeiras dos consumidores sobre o banco, seus concorrentes e vários produtos e serviços. A informação é recolhida geralmente em pesquisas. Os participantes são questionados sobre a competência do banco, seus concorrentes, seu grau de participação nas finanças da casa, sua tolerância ao risco e suas atitudes a respeito de dinheiro, crédito e economias.

O autor destaca que os bancos cautelosos, antes de empreender alguma análise de mercado, sabem quem são os clientes atuais do banco, como eles usam os serviços do sistema bancário, qual o papel que o banco ocupa no total de seus relacionamentos bancários e que parte das necessidades financeiras dos clientes está sendo preenchida pelo banco. Assim, os bancos podem desenvolver estratégias alvo que descrevam mais precisamente seus clientes e suas necessidades de produtos.

Segundo Fusso, citado por Sablosky (2003), outro tipo de pesquisa de mercado é o estudo da satisfação e da lealdade dos clientes que vem em duas variedades: estratégico e tático. Os estudos estratégicos, feitos a cada poucos anos, determinam que clientes são leais, como o banco está em relação aos concorrentes na mente dos clientes, e quais clientes estão na faixa de risco, sujeitos a trocar de instituição. Os bancos estudam seus próprios clientes e os clientes potenciais. Os estudos táticos, que avaliam geralmente a satisfação dos clientes e a percepção da marca, são feitos no local, face a face. Podem ser feitos continuamente para gerar relatórios trimestrais ou podem ser conduzidos anualmente. Os estudos táticos da satisfação dos clientes servem também para identificar os pontos que estão sendo bem executados e os que necessitam de melhoria.

De acordo com Holliday (1996), as pesquisas de satisfação e de lealdade dos clientes são limitadas, pois representam apenas um dado ponto no tempo. Assim os consultores e os peritos recomendam que os bancos usem estes dados em conjunto com outros métodos de pesquisa específicos aos mercados individuais e às bases de clientes. Além disso, os consultores sugerem que os bancos conduzam uma análise contínua, que é muito mais eficaz que um único estudo da satisfação dos clientes. Esta análise contínua da satisfação e da lealdade dos clientes pode ser conduzida de várias maneiras, por exemplo, pesquisas pelo correio, pesquisas por telefone, entrevistas, grupos focados, cartas de clientes, formulários de sugestões nas agências.

3 SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES E PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE OPINIÃO

Este capítulo está dividido em duas seções: a primeira apresenta o modelo de segmentação de clientes existente no Banco do Brasil; e a segunda, com base nestas informações, apresenta o planejamento da pesquisa de opinião aplicada aos clientes pessoas físicas, visando a identificação e priorização das suas necessidades.

3.1 SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES NO BANCO DO BRASIL

Ao longo do tempo, o Banco do Brasil adotou diferentes critérios de segmentação. Durante muitos anos, a segmentação era feita por produto, por exemplo, um setor atendia somente empréstimos, o outro prestava serviços de câmbio e outro cuidava de assuntos relacionados ao cheque especial. O cliente era obrigado a se relacionar com diversos funcionários, sendo que nenhum o via como um todo. Mais tarde surgiu a segmentação por tipo de conta: cliente de conta especial e cliente de conta comum. Essa forma não permitia aos funcionários perceberem, por exemplo, que um cliente, mesmo sem conta especial, poderia ter altos valores investidos no Banco, sendo, portanto, tão merecedor de tratamento diferenciado quanto o cliente especial. A partir de 1996, as pessoas físicas passaram a ser classificadas por aspectos como renda, rentabilidade e, em alguns casos, idade ou atividade, propiciando aos funcionários e à administração perceber que esses mercados têm necessidades totalmente distintas.

Os critérios atuais de segmentação foram definidos a partir do estudo de uma amostra representativa de 92.000 clientes, composta por pessoas físicas com contas ativas em 450 agências do Banco do Brasil. Durante um ano foi feito o acompanhamento do comportamento dessa amostra, observando-se 122 variáveis, subdivididas em: cadastrais, de consumo de produtos, transacionais (utilização de canais, como terminais de auto-atendimento, *internet* e *guichê de caixa*) e rentabilidade.

O texto a seguir detalha os critérios de segmentação atualmente utilizados no Banco do Brasil. Eles se dividem da seguinte forma:

- Segmentação comportamental, que oferece informações sobre o comportamento de consumo de produtos bancários;
- Segmentação através do modelo de relacionamento, que estabelece a maneira como o Banco se relaciona com cada tipo de cliente.

A segmentação comportamental classifica os clientes de acordo com o seu comportamento em relação a um produto, ou à linha de produtos do Banco. São considerados aspectos como: conhecimento do produto, frequência e volume com que ele é adquirido, atitudes e resposta aos produtos. É a segmentação comportamental que permite ao Banco identificar quais clientes compram seus produtos em maior quantidade e com maior frequência.

A segmentação comportamental não implica qualquer separação física na agência, mas funciona como orientação para o funcionário no trato com o cliente. Por constituir-se numa importante ferramenta de apoio de que as agências dispõem para as suas atividades de vendas e para melhor compreender os clientes, ela é de uso interno, ou seja, o cliente não precisa e não deve saber de que forma ele foi classificado.

No que concerne à segmentação através do modelo de relacionamento com o cliente, sabe-se que esse relacionamento não se resume ao simples contato com alguém da linha de frente: ele é toda uma estratégia montada pelo Banco para criar, manter e firmar um vínculo sólido e duradouro. O relacionamento envolve: a identificação do cliente dentro de um determinado nível de relacionamento; o conhecimento do cliente, inclusive quanto ao seu comportamento em relação ao nível de relacionamento estabelecido (aceitação, uso ou não das vantagens); os contatos estabelecidos com o cliente (face a face, telefônicos, material impresso); o empenho no atendimento às necessidades do cliente em termos de tratamento, produtos e serviços e relacionamento; e o controle pessoal do nível de satisfação com o atendimento recebido.

A implementação do modelo de relacionamento tem como objetivo a fidelização dos clientes, a partir do oferecimento de um atendimento diferenciado, visando o incremento de receitas e negócios. O modelo também possibilita: a redefinição dos recursos humanos, tecnológicos e físicos para o atendimento, de acordo com os níveis priorizados; a organização

da força de vendas para o mercado de pessoas físicas; e a mudança da metodologia da definição de metas, passando da visão de produto para a visão dos segmentos de clientes.

Ao contrário do que ocorre na segmentação comportamental, o modelo de relacionamento é perceptível para o cliente, pois para cada nível de relacionamento, corresponde um tipo de atendimento. Pode-se dizer que a segmentação comportamental tem a finalidade de compreender melhor as necessidades dos diversos clientes, enquanto o modelo de relacionamento define como o Banco vai relacionar-se com eles.

3.1.1 Segmentação Comportamental

A segmentação comportamental foi desenvolvida segundo um modelo estatístico que analisou diversas variáveis presentes em uma base de dados, contemplando um período de um ano. As principais variáveis analisadas foram: dados cadastrais; produtos e serviços consumidos; utilização de canais (agência, terminais de auto-atendimento, *internet* e *fone-fax*); valor de investimentos; tipo e número de operações realizadas; tempo de relacionamento com o Banco; e margem de contribuição.

Inicialmente foram identificados sete segmentos de clientes: estratégico, potencial, ascendente, básico, renovação, experiente e desconhecido. Atualmente, após algumas revisões da segmentação, os clientes são classificados em cinco segmentos, que são: segmento 1, segmento 2, segmento 3, segmento 4 e segmento 5.

A seguir estão listadas algumas características dos clientes desses cinco segmentos comportamentais. São elas:

Segmento 1:

- Faixa etária dominante, 35 a 55 anos;
- Escolaridade, nível superior e médio;
- Renda mais elevada dos segmentos;
- Profissões predominantes, servidores públicos e empresários;
- Predominância de homens casados;
- Grande quantidade de produtores rurais;
- São multibancarizados;
- Possuem bom nível de conhecimento de produtos bancários, comparam com a concorrência;
- Utilizam fortemente os recursos tecnológicos;
- São os que mais utilizam a *internet*;
- Valorizam a capilaridade do Banco, terminais de auto-atendimento;
- São tomadores de crédito;
- Necessitam de orientação financeira;
- São os maiores consumidores de seguros;
- Tomam os maiores valores de empréstimos;
- Possuem limites altos de cheque especial;
- Realizam compras parceladas e financiadas no cartão de crédito.

Segmento 2:

- Idade média mais elevada, segmento com o maior número de pessoas acima de 65 anos;
- Escolaridade, nível médio e superior;
- Segundo segmento com renda mais elevada;
- Profissões predominantes, servidores públicos, aposentados e médicos;
- Predominância de homens casados;
- Grande quantidade de pequenos produtores rurais;
- Possuem estabilidade financeira;
- Têm muito tempo de conta;
- São fiéis e exigentes;
- Não são muito multibancarizados;
- São investidores, comparam rentabilidades;
- Necessitam de consultoria financeira;
- Valorizam e utilizam o atendimento personalizado;
- Proporcionam rentabilidade alta;
- Possuem depósitos a prazo e fundos de investimentos;
- São investidores de altos valores;
- Possuem limites altos de cheque especial;
- São os maiores consumidores de previdência;
- Não são tomadores de crédito.

Segmento 3:

- Média de idade igual à media do Banco;
- Escolaridade, nível fundamental;
- Renda mais baixa dos segmentos;
- Profissões predominantes, setor primário e não informada;
- Predominância de solteiros;
- Grande quantidade de clientes com profissões correlacionadas com agronegócios;
- Muitos são pensionistas;
- Poucos são correntistas, mantêm apenas poupança ou investimentos no Banco, movimentam conta corrente em outro banco;
- Têm pouco tempo de conta;
- Possuem cadastro desatualizado, incompleto, não se têm muitas informações sobre eles;
- Proporcionam baixa rentabilidade;
- Utilizam cartões de lojas para parcelamento de compras;
- Não conhecem os produtos do Banco;
- Não utilizam talão de cheques e poucos possuem cartão de crédito;
- Possuem baixa movimentação da conta corrente;
- São pequenos poupadores de longo prazo;
- Valorizam a segurança e solidez do Banco;
- Não são tomadores de crédito.

Segmento 4:

- Idade mais baixa que a média do Banco;
- Escolaridade, nível fundamental e médio;
- Renda mensal igual à média do Banco;
- Profissões predominantes, servidores públicos e serviços gerais;
- Grande quantidade de miniprodutores e pequenos produtores rurais;
- Muitos são universitários;
- Poucos são investidores, possuem pequena quantidade de recursos aplicados;
- São trabalhadores assalariados;
- Possuem instabilidade financeira;
- São tomadores de empréstimos;
- Têm pouco tempo de conta;
- São multibancarizados, tomadores de créditos em outros bancos;
- Comprometem 90% da renda com empréstimos;
- Apresentam grande utilização de saque com cartão;
- Utilizam com frequência os terminais de auto-atendimento e a *internet*;
- Não são poupadores.

Segmento 5:

- Idade mais baixa que a média do Banco;
- Escolaridade, nível fundamental;
- Renda baixa;
- Profissões predominantes, servidores públicos e serviços gerais;
- Segmento com maior concentração de miniprodutores;
- São assalariados, muitos são recebedores de proventos pelo Banco;
- Têm pouco tempo de conta;
- Possuem fidelidade vinculada à folha de pagamento, ou seja, ao banco onde recebem os proventos;
- São multibancarizados;
- Proporcionam rentabilidade baixa;
- Não são tomadores de empréstimos;
- Possuem pouco conhecimento dos produtos do Banco;
- Não conhecem as tarifas bancárias;
- Possuem principalmente contas jovens, contas universitárias, contas salário e contas movimentadas apenas com o cartão de débito;
- Não possuem investimentos;
- Possuem os menores gastos com cartão de crédito.

Os procedimentos para definir o segmento comportamental ao qual pertence um determinado cliente são explicitados a seguir.

No momento da abertura da conta, o cliente recebe, automaticamente, a denominação “a segmentar”. Posteriormente, o sistema verifica se o conjunto de variáveis cadastrais disponíveis do cliente é suficiente para classificá-lo em um dos segmentos comportamentais. Se o conjunto de variáveis desse cliente não possibilitar sua classificação, este recebe a denominação de “não segmentado”. Após seis meses da abertura da conta, o sistema reavalia a classificação do cliente, atribuindo-lhe classificação provisória. Após um ano da abertura da conta, o sistema ratifica ou reclassifica o segmento comportamental atribuído, aplicando a metodologia completa (utilização de todas as variáveis). Cliente não titular de conta, com conta inativa, poupador não correntista ou com conta encerrada recebe a denominação “não segmentável”. Anualmente e de forma automática, é feita uma reavaliação de todos os clientes, observando-se todas as variáveis.

A partir da segmentação comportamental, foi desenvolvido um modelo estatístico que calcula a propensão ao consumo de produtos e serviços pelos clientes, desenvolvido para orientação da força de vendas. O objetivo é conhecer a probabilidade de consumo de determinado produto pelo cliente, priorizando a oferta. Essa probabilidade é classificada em três níveis: alta, média e baixa propensão. A metodologia de cálculo da propensão leva em conta: o potencial do cliente em consumir o produto, decorrente do perfil do segmento no qual está inserido; a posição do cliente no segmento; e a concentração de posse do produto no Banco e no segmento. A confiabilidade dos índices de propensão depende da consistência do cadastro, de onde são extraídas as informações utilizadas nos cálculos. Vale mencionar que, na medida que não há acesso a estas informações, o cálculo não considera a posse de produtos fora do Banco.

3.1.2 Modelo de Relacionamento

O Banco do Brasil optou por um modelo de relacionamento com três níveis, que estabelece para cada um deles a forma como se dará o atendimento. O estabelecimento de tais

níveis objetiva orientar e padronizar a forma de relacionamento com os clientes, além de organizar a força de vendas, para garantir a fidelização dos clientes e o incremento de receitas e de negócios. Os níveis de relacionamento foram definidos em função dos critérios de renda mensal, volume de investimentos que o cliente detém e posse de ações do Banco do Brasil.

Os três níveis de relacionamento são: atendimento exclusivo, atendimento preferencial e atendimento pessoa física. Os cadastros que não estiverem vinculados a qualquer tipo de operação são classificados como “sem relacionamento”.

A seguir estão listadas algumas características de cada um dos níveis de relacionamento. São elas:

Exclusivo:

- Gerenciamento dos clientes de forma encarteirada, com atendimento personalizado e pró-ativo, focado no aumento do consumo e na intensificação do relacionamento;
- Fazem parte os clientes que possuem investimentos iguais ou superiores a R\$ 50.000,00 ou renda mensal superior a R\$ 4.000,00 e os acionistas que detêm a partir de 5 mil ações do Banco do Brasil;
- O relacionamento deve ser intenso e estreito com os clientes, para a realização de negócios. Os contatos são personalizados, feitos por meio de gerentes de contas ou de assistentes de negócios, capacitados para atuar como consultores de negócios. O atendimento nas agências é feito em ambiente reservado, apartado do público geral;
- Os clientes do atendimento exclusivo detêm a maior margem de contribuição individual.

Preferencial:

- Gerenciamento de grupos de clientes, com atendimento diferenciado, pró-ativo, focado no consumo de novos produtos e fidelização;
- Fazem parte os clientes que possuem investimentos de R\$ 5.000,00 a R\$ 49.999,99 ou renda mensal de R\$ 1.000,00 a R\$ 4.000,00 e os acionistas que

detêm entre 1 e 5 mil ações do Banco do Brasil;

- O relacionamento deve ser focado em orientações, informações e assessoria de *portfólio* aos clientes. Os contatos são feitos por funcionários do atendimento da agência: gerentes de contas ou atendentes. O atendimento nas agências é feito em ambiente diferenciado. O relacionamento prevê orientação para a utilização dos canais automatizados;
- Os clientes do atendimento preferencial respondem pela maior parcela da margem de contribuição das pessoas físicas no Banco.

Pessoa Física:

- Atendimento massificado, automatizado, focado em orientação ao cliente, aumento de consumo e fidelização;
- Fazem parte os clientes que possuem renda mensal inferior a R\$ 1.000,00 ou investimentos abaixo de R\$ 5.000,00;
- O relacionamento deve ser do tipo orientador, direcionado para que a realização de transações seja feita, principalmente, via auto-atendimento. Os contatos pessoais estão previstos para situações em que a solução de atendimento massificado não seja possível, sendo indispensável a interferência de um funcionário do Banco;
- Os clientes do atendimento pessoa física representam o maior número de clientes do Banco.

Dentro de cada um dos níveis de relacionamento, podem ser encontrados todos os cinco tipos de segmentos comportamentais. Assim, enquanto os clientes de cada nível têm atendimentos diferenciados, os produtos são ofertados de acordo com as características e necessidades de cada segmento comportamental.

3.2 PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE OPINIÃO

Segundo Ribeiro *et al.* (2001), quando a empresa não tem o conhecimento completo dos itens que são importantes para os clientes, ou quando ela desconhece a importância relativa desses itens, a pesquisa de mercado ou pesquisa de opinião é o método sugerido. As etapas que conduzem à identificação e priorização das necessidades dos clientes são:

1. Identificação do problema e dos objetivos da pesquisa;
2. Planejamento da pesquisa;
3. Questionário aberto;
4. Questionário fechado e priorização da qualidade demandada.

A seguir, essas etapas são aplicadas no Estudo de Caso, sendo detalhadas brevemente.

1. Identificação do problema e dos objetivos da pesquisa

No Banco do Brasil, assim como em outras empresas, principalmente nas prestadoras de serviços, existem duas perspectivas que devem ser sempre satisfeitas: as necessidades dos clientes e as metas gerenciais. Muitas vezes, estas perspectivas não são satisfeitas simultaneamente, foca-se demais uma, em detrimento da outra.

Sabendo-se que o objetivo de uma pesquisa de opinião é a obtenção de informações que irão auxiliar na solução de um problema, o objetivo principal desta pesquisa pode ser enunciado como a identificação e priorização das necessidades dos clientes, com o intuito de auxiliar na elaboração de um Plano de Ação que atenda, simultaneamente, as duas perspectivas referidas anteriormente.

2. Planejamento da pesquisa

Na etapa de planejamento da pesquisa, deve-se determinar as fontes de dados utilizadas para a busca de informações, o método e a técnica de coleta de dados, a população da pesquisa, o tamanho da amostra e o processo de amostragem.

As fontes de busca de informações podem ser secundárias ou primárias. Os dados secundários consistem de informações complementares, disponíveis a partir de dados que já foram coletados e que podem contribuir significativamente para a definição das necessidades dos clientes. Os dados primários são dados brutos com informações ainda não disponíveis e que necessitam ser coletadas.

Como fontes secundárias, foram utilizados o BB Responde, a Pesquisa de Satisfação de Clientes realizada nos terminais de auto-atendimento, o SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil e a bibliografia pesquisada.

O BB Responde é um canal de atendimento ao cliente, com acesso pela *internet*, terminais de auto-atendimento e telefone 0800, que registra pedidos de informações, reclamações, críticas, sugestões, elogios, etc. As ocorrências são repassadas para as agências de relacionamento dos clientes para processamento e solução dos questionamentos, com tempo de resposta de no máximo 4 horas.

Na Pesquisa de Satisfação de Clientes realizada nos terminais de auto-atendimento, o cliente registra seu nível de satisfação em relação ao Banco, podendo optar por muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito ou muito insatisfeito. Nos casos de insatisfação, o cliente indica ainda uma das seguintes áreas: atendimento pessoal, atendimento automatizado, tempo de atendimento ou solução de problemas.

No SISBB - Sistema de Informações do Banco do Brasil - estão disponíveis dados como a quantidade de cadastros da agência, quantidade de clientes da agência, quantidade de clientes em cada nível de relacionamento e quantidade de clientes em cada segmento comportamental. Estes dados são úteis para os dimensionamentos da pesquisa.

A bibliografia pesquisada também fornece dados importantes para a condução do trabalho. A Pesquisa Externa de Satisfação dos Clientes Pessoa Física do Banco do Brasil, 2003, realizada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, é um exemplo de fonte de informação muito útil para a construção do questionário fechado.

Como fonte primária, foram coletados dados junto aos clientes do Banco do Brasil.

O método e a técnica de coleta destes dados foram questionários distribuídos pessoalmente aos clientes, para serem preenchidos pelos respondentes enquanto aguardavam

o atendimento na agência. Os questionários foram distribuídos de acordo com os níveis de relacionamento e os segmentos comportamentais dos clientes.

A população da pesquisa deste Estudo de Caso é formada pelos clientes pessoas físicas de uma agência do pilar varejo do Banco do Brasil, localizada na cidade de São Leopoldo, região do Vale do Sinos, Rio Grande do Sul.

O tamanho da amostra a ser pesquisada depende de características básicas da população, do tipo de informação exigida na pesquisa e do custo envolvido. Segundo Ribeiro *et al.* (2001), o primeiro passo para o dimensionamento da amostra é a estratificação da população, que é feita através da identificação de características relevantes para o atendimento dos objetivos da pesquisa. Quando se trabalha com grupos menores (estratos), forma-se uma subpopulação homogênea, onde a amostra é construída gradualmente. Se a população tem certas características homogêneas, uma pequena amostra pode ser estudada. No entanto, se a população apresenta muita heterogeneidade, a amostra necessária é maior. Quanto maior a heterogeneidade da população, maior a necessidade de segmentação da população em estratos.

No processo de amostragem, foram utilizados os princípios da amostragem estratificada, onde o tamanho da amostra final é constituído a partir de uma amostra aleatória estratificada proporcional ao tamanho de cada estrato. Cada estrato representa um perfil de clientes (nível de relacionamento/segmento comportamental) e o tamanho do estrato é definido pela quantidade de clientes no respectivo perfil. Assim, os questionários foram distribuídos de acordo com o perfil dos clientes (nível de relacionamento/segmento comportamental) e proporcionalmente à quantidade de clientes existentes no respectivo perfil.

As etapas para o dimensionamento do tamanho da amostra e definição do número de questionários a serem aplicados em cada estrato estão detalhadas a seguir.

- Definição das variáveis de estratificação:

Neste Estudo de Caso, a estratificação da população foi baseada na segmentação existente hoje no Banco do Brasil. Assim, foram definidas duas variáveis: o nível de relacionamento e o segmento comportamental dos clientes.

- Determinação do número de classes para cada uma dessas variáveis:

A determinação do número de classes também foi orientada pela segmentação do Banco do Brasil. Desta forma, para a variável nível de relacionamento foram utilizadas três classes - Exclusivo, Preferencial e Pessoa Física - e para o segmento comportamental, cinco classes - Segmento 1, Segmento 2, Segmento 3, Segmento 4 e Segmento 5.

- Cálculo do número total de estratos:

Este resultado é dado pelo produto do número de classes de cada variável, ou seja:

Número total de estratos = 3 (nº classes nível de relacionamento) x 5 (nº classes segmento comportamental) = 15

- Cálculo do número máximo de agrupamentos:

O número de agrupamentos pode ser interpretado como o número de combinações que podem ser realizadas entre as classes de duas variáveis quaisquer. O número máximo é definido como o produto do número de classes das duas variáveis que apresentam o maior número de classes. No Estudo de Caso foram definidas apenas as duas variáveis referidas anteriormente, assim:

Número máximo de agrupamentos = 3 (nº classes nível de relacionamento) x 5 (nº classes segmento comportamental) = 15

- Cálculo do número de questionários por agrupamento:

É importante que o número de questionários em cada agrupamento possua suficiente força estatística.

Este cálculo pode ser feito com a utilização do formulário da distribuição normal. Segundo Ribeiro *et al.* (2001), em geral, as respostas de um questionário estão baseadas em uma escala discreta e não seguem o modelo normal. Contudo, muitas vezes pode-se trabalhar com somas e médias, que tendem assintoticamente ao modelo normal. Assim, a aproximação normal é considerada satisfatória para os propósitos de dimensionamento do tamanho da amostra.

A equação utilizada para o cálculo do número de questionários por agrupamento é a Equação 1:

$$n = Z_{\alpha/2}^2 \frac{CV^2}{ER^2} \quad (\text{Equação 1})$$

onde:

$Z_{\alpha/2}$ = nível de significância
 CV = coeficiente de variação
 ER = erro relativo admissível

O nível de significância e o erro relativo admissível são definidos pelo pesquisador, enquanto o coeficiente de variação é uma característica da população que está sendo entrevistada. O nível de significância escolhido foi moderado, $\alpha = 0,05$, que é o valor usualmente empregado nos estudos de engenharia e administração. O erro relativo admissível foi arbitrado em 5%, que é considerado um erro médio de estimativa.

Para a determinação do coeficiente de variação, foram considerados os resultados da Pesquisa Externa de Satisfação dos Clientes Pessoa Física do Banco do Brasil, 2003, realizada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que destacam a homogeneidade dos graus de satisfação geral entre os diferentes níveis de relacionamento, tanto na pesquisa de 2003 como na pesquisa de 2002. Diferenças acentuadas aparecem apenas em certos grupos de indicadores. Os resultados também mostram que dentro de um mesmo nível de relacionamento é grande a homogeneidade nas respostas. Assim, o coeficiente de variação foi considerado 8%, que é definido como um coeficiente de média a baixa variação. A Pesquisa Externa será comentada brevemente na etapa do questionário aberto.

Os valores do nível de significância, coeficiente de variação e erro relativo admissível, quando aplicados na Equação 1, fornecem:

$$n = 1,96^2 \frac{0,08^2}{0,05^2} = 9,83 \text{ questionários por agrupamento}$$

- Cálculo do número total de questionários:

Número total de questionários = número de questionários por agrupamento x número máximo de agrupamentos = $9,83 \times 15 = 147,45$

- Cálculo do número médio de questionários por estrato:

Número médio de questionários por estrato = número total de questionários / número total de estratos = $147,45 / 15 = 9,83$

- Distribuição dos questionários ao longo dos diversos estratos:

Para a distribuição dos questionários ao longo dos diversos estratos, o critério utilizado é a aplicação de uma proporção em relação ao tamanho do estrato. No Estudo de Caso, foi utilizado um tamanho de amostra proporcional à raiz quadrada do tamanho da população em cada estrato. As vantagens de usar esse tipo de distribuição podem ser vistas em Ribeiro *et al.* (2001).

O cálculo do número de questionários a serem aplicados em cada estrato é realizado através da Equação 2:

$$nq_i = \frac{\sqrt{np_i}}{\sum \sqrt{np_i}} TQ \quad (\text{Equação 2})$$

onde:

nq_i = número de questionários a serem aplicados no estrato de ordem i

np_i = tamanho da população no estrato de ordem i

TQ = número total de questionários

Os dados referentes à quantidade de cadastros da agência, quantidade de clientes da agência, quantidade de clientes em cada nível de relacionamento e quantidade de clientes em cada segmento comportamental, que estão disponíveis no SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil, foram utilizados para identificar o tamanho da população em cada estrato e, assim, calcular o número de questionários a serem aplicados em cada estrato. Para a utilização destes números, foram feitas comparações com os dados dos três últimos meses disponibilizados no sistema: abril, maio e junho. Como não foram reveladas variações significativas, os dimensionamentos foram baseados nos dados do mês de junho de 2004. Assim, a Figura 1 apresenta os números da segmentação dos cadastros da agência referentes a junho de 2004.

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5	A Segmentar	Não Segmentado	Não Segmentável
Exclusivo	377	324	51	19	62	0	6	118
Preferencial	899	1069	470	981	1138	1	100	746
Pessoa Física	115	249	3397	1858	5263	0	871	3103
Sem Relacionamento	2	3	588	11	282	0	1831	22412

Figura 1 - Quantidade de cadastros por nível de relacionamento x segmento comportamental, dados da segmentação de 06/2004 [Fonte: SISBB]

Os cadastros classificados como “sem relacionamento” não estão vinculados a qualquer tipo de operação. Os cadastros de não titulares de contas, de contas inativas, de poupadores não correntistas ou de contas encerradas, são considerados como “não segmentável”. Os cadastros enquadrados como “não segmentado” não possuem variáveis cadastrais suficientes para enquadramento em um dos segmentos comportamentais de 1 a 5, da mesma forma que “a segmentar”, denominação que o cliente recebe no momento da abertura da conta. Assim, os cadastros classificados como “sem relacionamento”, “não segmentável”, “não segmentado” e “a segmentar”, indicados na Figura 1, não fazem parte do público alvo.

Portanto, nos dimensionamentos, foram considerados apenas os níveis de relacionamento Exclusivo, Preferencial e Pessoa Física, e os segmentos comportamentais Segmento 1, Segmento 2, Segmento 3, Segmento 4 e Segmento 5. A Figura 2 apresenta os números da segmentação dos clientes da agência referentes a junho de 2004.

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5
Exclusivo	377	324	51	19	62
Preferencial	899	1069	470	981	1138
Pessoa Física	115	249	3397	1858	5263

Figura 2 - Quantidade de clientes por nível de relacionamento x segmento comportamental, dados da segmentação de 06/2004 [Fonte: SISBB]

Na Figura 2, o valor indicado no cruzamento de uma linha e de uma coluna é o tamanho da população no estrato respectivo. Os valores dos tamanhos da população em todos os estratos, juntamente com o número total de questionários, quando aplicados na Equação 2, fornecem o número de questionários a serem aplicados em cada estrato. Assim, para o estrato formado pelo nível de relacionamento Exclusivo e pelo segmento comportamental Segmento 1, obtém-se:

$$nq_{E1} = \frac{\sqrt{377}}{406,64} 147,45 = 7,04 \text{ questionários a serem aplicados no referido estrato}$$

Os números de questionários a serem aplicados em cada estrato, ou seja, a distribuição dos questionários ao longo dos diversos estratos, estão indicados na Figura 3.

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5
Exclusivo	7	7	3	3	3
Preferencial	11	12	8	11	12
Pessoa Física	4	6	21	16	26

Figura 3 - Distribuição dos questionários ao longo dos diversos estratos [Fonte: elaborada pela autora]

Os resultados dos cálculos foram arredondados para números inteiros de questionários, conforme apresentação na Figura 3, e o número mínimo de questionários por estrato foi limitado em 3, assim, quando o número de questionários calculado para o estrato apresentou valor menor do que 3, o valor arbitrado foi 3.

A soma de todos os números de questionários a serem aplicados em cada estrato, indica que a quantidade total passou de 147,45 para 150, devido aos arredondamentos. Este é o tamanho da amostra do Estudo de Caso.

Para finalizar a etapa de planejamento da pesquisa, deve-se planejar também as atividades de coleta de dados. Existe uma certa variabilidade na definição destes procedimentos, em função do instrumento a ser utilizado. Contudo, qualquer que seja o instrumento adotado, existem quatro aspectos que devem ser considerados: cronograma das

atividades, orçamento das despesas, dimensionamento dos recursos humanos e controle da coleta de dados.

O cronograma das atividades de coleta de dados pode ser verificado no Quadro 2.

Quadro 2 - Cronograma das atividades de coleta de dados [Fonte: elaborado pela autora]

Atividades	Dias	Julho	Agosto
Elaboração do questionário fechado	8		
Realização do pré-teste	4		
Confecção do material pela gráfica	4		
Distribuição do questionário fechado	18		
Controle do retorno dos questionários	18		
Tabulação dos resultados dos questionários	18		
Análise dos resultados dos questionários	3		

O valor orçado para as despesas refere-se ao custo da confecção dos questionários fechados. O valor estimado ficou em R\$ 100,00, correspondendo a despesas de impressão.

No orçamento das despesas não foram considerados os custos com mão de obra, uma vez que para a atividade de distribuição dos questionários e recepção dos mesmos já preenchidos, todos os funcionários da agência estavam envolvidos, não existindo pessoa destinada exclusivamente para esta atividade no horário de trabalho. A administração da agência autorizou e apoiou a participação de todos os funcionários, pois constatou que não haveria prejuízo do rendimento das demais atividades desenvolvidas, além de acreditar nos benefícios adquiridos com a aplicação dos resultados da pesquisa.

Da mesma forma, no dimensionamento dos recursos humanos, pode-se citar o envolvimento de todos os funcionários da agência, sem prejuízo das suas atividades diárias. Para todos os funcionários foram explicados os procedimentos de distribuição dos questionários e recepção dos mesmos já preenchidos: no momento da entrega, explicar ao cliente a importância da pesquisa e facilidade de preenchimento; no momento da devolução, solicitar ao cliente que anote na parte superior do questionário a que estrato pertence, identificação esta fornecida pelo funcionário, uma vez que o cliente não sabe em que segmento comportamental está classificado. O funcionário deveria explicar que o código permitiria o tratamento das informações obtidas na pesquisa, não servindo para identificação do cliente. O controle do retorno dos questionários fechados, a tabulação e a análise dos resultados não envolveu funcionários em seu horário de trabalho.

O controle da coleta de dados refere-se ao acompanhamento dos questionários que retornam. Para melhor acompanhamento, foi montada uma planilha de controle diário, permitindo fácil observação do preenchimento das diversas células (questionários por estrato).

3. Questionário aberto

O questionário aberto é constituído de perguntas onde os pesquisados respondem às questões com suas próprias palavras. O principal intuito do questionário aberto é fornecer informações para a elaboração da estrutura do questionário fechado.

A estrutura do questionário fechado deve apresentar, organizadamente, as demandas dos clientes coletadas através do questionário aberto. Ela pode, também, ser complementada com itens do ponto de vista do cliente, obtidos no histórico de reclamações dos clientes, em contatos pessoais com os clientes ou conhecimento prévio.

Esta etapa que contempla a aplicação do questionário aberto não foi desenvolvida neste Estudo de Caso, pois a construção do questionário fechado foi baseada na Pesquisa Externa de Satisfação dos Clientes Pessoa Física do Banco do Brasil, 2003, realizada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A Pesquisa Externa é realizada a vários anos, a pedido do Banco do Brasil. Para a consecução da pesquisa foi utilizado um método de trabalho dividido em duas grandes partes: pesquisa qualitativa para geração dos indicadores de satisfação e pesquisa quantitativa para mensuração do grau de satisfação dos clientes pessoa física do Banco.

Na pesquisa qualitativa, os indicadores de satisfação foram gerados a partir de duas técnicas: 60 entrevistas em profundidade (24 com clientes do Banco e 36 com clientes de concorrentes), utilizando primordialmente, a técnica do incidente crítico, a partir de roteiro previamente elaborado; e 4 grupos focados, com clientes do Banco, com base em protocolo definido previamente. A técnica para análise dos resultados foi, principalmente, a análise de conteúdo.

Durante a realização da fase qualitativa, foram realizadas várias reuniões com executivos do Banco, visando os seguintes propósitos: discussão do roteiro para as entrevistas em profundidade e discussão do protocolo dos grupos focados; apresentação e discussão dos

resultados desta fase; e elaboração do questionário da fase quantitativa, a partir dos resultados da fase qualitativa.

O questionário utilizado aborda os seguintes itens: atendimento pessoal; atendimento telefônico; atendimento na agência; satisfação quanto à gerência e ao gerente de relacionamento; terminais eletrônicos; *internet banking*; produtos e serviços; infra-estrutura e comodidade; preços; comunicação e informação; apoio e patrocínios; e imagem.

Cada item (atendimento pessoal, atendimento telefônico, atendimento na agência, etc) de avaliação de satisfação é composto por diversos indicadores. Estes indicadores são variáveis relacionadas ao item e que influenciam o grau de satisfação do cliente em relação àquele item específico. Cabe salientar que antes da aplicação da pesquisa, as questões foram submetidas a um grupo de clientes (laboratório), posteriormente foram efetuadas as devidas correções e, então, foram aprovadas por executivos do Banco.

Na pesquisa quantitativa para mensuração do grau de satisfação dos clientes pessoa física do Banco, a coleta de dados foi feita via telefone, no período entre novembro de 2003 e janeiro de 2004, a partir de banco de dados fornecido pelo Banco do Brasil. A população da pesquisa é constituída por aproximadamente 18 milhões de clientes. O tamanho total da amostra no país foi de 21.385 entrevistas. No Rio Grande do Sul, a amostra utilizada foi de 1.689 clientes.

4. Questionário fechado e priorização da qualidade demandada

O questionário fechado é utilizado para avaliar quantitativamente as demandas dos clientes. O questionário identifica a importância que o cliente atribui a cada item. Assim, podem ser atribuídos pesos aos itens da qualidade demandada. Antes da aplicação definitiva, o questionário deve ser submetido a um pré-teste para avaliação e sugestão de outros indivíduos. O pré-teste deve ser repetido até que todas as alterações necessárias tenham sido feitas.

Para a priorização da qualidade demandada, o tipo de escala adotado, quando a tendência é julgar todos os fatores como importantes, é a alocação forçada, onde o respondente é obrigado a estabelecer um ranking, definindo notas para os itens que considerar mais importantes. Deve-se tomar o cuidado de não obrigar o respondente a avaliar

comparativamente muitos itens, tornando a atividade cansativa e acarretando falta de motivação.

A elaboração do questionário fechado do Estudo de Caso, como já foi dito anteriormente, foi baseada na Pesquisa Externa de Satisfação dos Clientes Pessoa Física do Banco do Brasil, 2003, realizada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Alguns itens e indicadores foram aglutinados, quando possuíam grande afinidade ou redundância, e até mesmo eliminados, quando eram pouco relevantes, sendo, portanto, priorizados os pontos realmente considerados pertinentes ao Estudo de Caso. Esta análise foi feita pela autora. O questionário foi complementado com questões abordadas nas fontes secundárias de dados, como BB Responde, Pesquisa de Satisfação de Clientes realizada nos terminais de auto-atendimento, SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil e bibliografia pesquisada, além de contribuições de clientes e funcionários obtidas no pré-teste.

Assim, os aspectos considerados foram: comodidade e infra-estrutura; atendimento na agência; atendimento pessoal; terminais eletrônicos; atendimento telefônico; *internet banking*; e produtos, serviços, tarifas e juros.

Os itens referentes a cada um destes aspectos podem ser visualizados no Anexo I que apresenta o questionário fechado em sua forma final, após análise por alguns clientes e funcionários do Banco (pré-teste) e, respectivos ajustes.

Em cada um dos oito blocos que compõem o questionário, foi solicitado aos respondentes que identificassem os três itens considerados mais importantes, identificando com o número 1 o item mais importante, com 2 o segundo mais importante e com 3 o terceiro mais importante.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo está dividido em três seções: a primeira apresenta os resultados da pesquisa de opinião, permitindo a identificação e priorização das necessidades dos clientes; a segunda apresenta o estudo do Acordo de Trabalho e os resultados da identificação e priorização das metas gerenciais; e a terceira apresenta a verificação do alinhamento existente entre as necessidades dos clientes e as metas gerenciais, detectando-se os principais desvios.

4.1 IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES

A identificação e priorização das necessidades dos clientes foram obtidas através da análise dos resultados da pesquisa de opinião. Antes da divulgação dos resultados, algumas considerações sobre o desenvolvimento da pesquisa se fazem necessárias e são apresentadas a seguir.

A pesquisa foi realizada no período de 11 a 31 de agosto de 2004. Nos primeiros dias, o retorno dos questionários foi maior, pois praticamente todos os clientes eram público alvo. Com o controle do retorno dos questionários, foi possível a identificação de estratos já preenchidos, e outros ainda pouco atingidos. Assim, foi verificada a necessidade de coletar dados junto a determinados perfis de clientes, direcionando a distribuição dos questionários para estes perfis específicos.

Como foi dito anteriormente, o controle da coleta de dados era diário e feito com o auxílio de uma planilha. O preenchimento das células (questionários por estrato) permitia orientar a coleta para os estratos ainda não preenchidos.

Em alguns casos, para atingir todos os estratos, foram feitos contatos telefônicos com os clientes, e os questionários foram enviados por *e-mail*. Isto garantiu que o número mínimo de questionários em cada estrato fosse atingindo, pois, em alguns estratos, uma das características é a utilização de canais não tradicionais, como terminais de auto-atendimento, *internet* e telefone; são clientes que pouco utilizam a agência, mas que também são público

alvo deste Estudo de Caso. Esta abordagem também permitiu que a pesquisa não fosse tendenciosa, pois, para clientes que freqüentam a agência, pode existir a tendência de valorizar o atendimento na agência ou o atendimento pessoal, em detrimento da importância que poderia ser atribuída a *internet banking*. Da mesma forma, quando se questiona os usuários de canais não tradicionais, é maior a probabilidade de itens relacionados a *internet banking* e ao atendimento telefônico serem priorizados. A pesquisa com ambos os segmentos permitiu inferências mais realistas sobre a população total.

Considerando o cálculo do tamanho da amostra, o número necessário de questionários preenchidos era 150. Foram impressos em uma gráfica 300 questionários fechados. A coleta de dados foi encerrada quando o número mínimo de clientes por estrato foi atingido. O número final foi de 156 questionários preenchidos.

Os resultados dos 156 questionários preenchidos foram tabulados em uma planilha. Para o cálculo da importância de cada item, foi utilizada a seguinte escala:

- Item marcado como primeiro = 3 pontos
- Item marcado com segundo = 2 pontos
- Item marcado como terceiro = 1 ponto
- Item sem marcação = zero ponto

Para cada item foram somados os pontos e obtidos os respectivos graus de importância. Os graus de importância atribuídos pelos respondentes aos aspectos comodidade e infra-estrutura; atendimento na agência; atendimento pessoal; terminais eletrônicos; atendimento telefônico; *internet banking*; e produtos, serviços, tarifas e juros; foram transformados em pesos percentuais. O mesmo foi feito para os itens referentes a cada um destes aspectos. Este procedimento assegura que cada bloco tenha o seu peso corretamente atribuído. Os graus de importância atribuídos e os pesos percentuais calculados podem ser verificados no Anexo II.

Para facilitar a interpretação dos resultados, a Figura 4 apresenta a priorização das necessidades dos clientes, organizada na forma de um gráfico de Pareto.

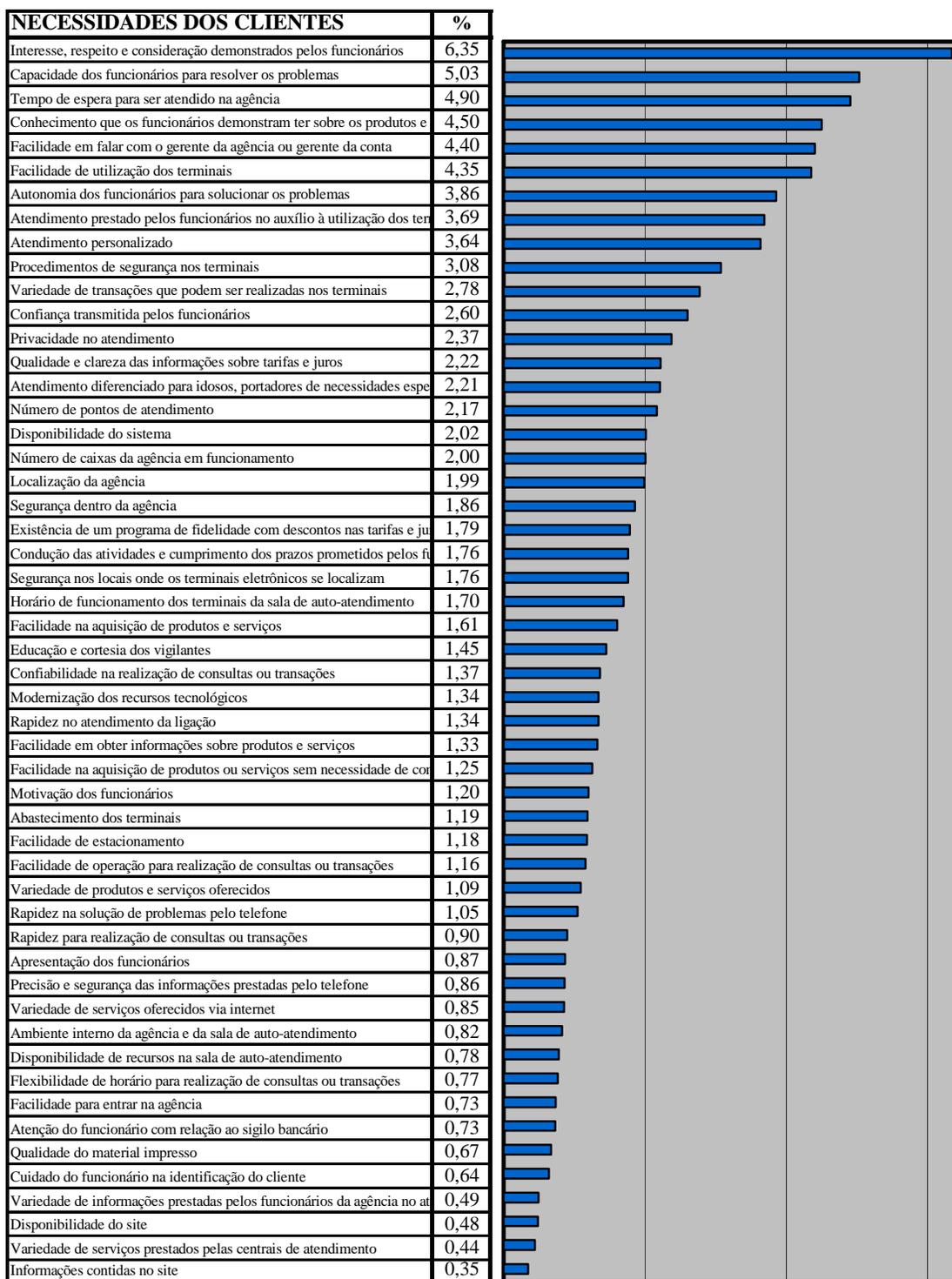


Figura 4 - Priorização das necessidades dos clientes [Fonte: elaborada pela autora]

O gráfico indica que os itens considerados mais importantes para os clientes foram: interesse, respeito e consideração demonstrados pelos funcionários; capacidade dos funcionários para resolver os problemas; tempo de espera para ser atendido na agência;

conhecimento que os funcionários demonstram ter sobre os produtos e serviços; e facilidade em falar com o gerente da agência ou gerente da conta; ou seja, itens relacionados aos aspectos atendimento pessoal e atendimento na agência.

Pela análise do Anexo II, pode-se verificar a importância percentual dos aspectos envolvidos na pesquisa. Arredondando-se os percentuais para números inteiros e colocando-os em ordem decrescente de importância, têm-se: atendimento pessoal (26%); atendimento na agência (25%); terminais eletrônicos (17%); comodidade e infra-estrutura (12%); produtos, serviços, tarifas e juros (9%); *internet banking* (6%); e atendimento telefônico (5%).

Examinando-se isoladamente o aspecto atendimento pessoal, verifica-se a priorização do item interesse, respeito e consideração demonstrados pelos funcionários, seguido por capacidade dos funcionários para resolver os problemas, conhecimento que os funcionários demonstram ter sobre os produtos e serviços e autonomia dos funcionários para solucionar os problemas.

No aspecto atendimento na agência, o mais importante é o tempo de espera para ser atendido na agência, seguido por facilidade em falar com o gerente da agência ou gerente da conta, atendimento prestado pelos funcionários no auxílio à utilização dos terminais eletrônicos e atendimento personalizado.

Facilidade de utilização dos terminais, procedimentos de segurança nos terminais, variedade de transações que podem ser realizadas nos terminais e disponibilidade do sistema foram os itens destacados no aspecto terminais eletrônicos.

Quanto ao aspecto comodidade e infra-estrutura, foram priorizados: número de pontos de atendimento, localização da agência, segurança dentro da agência e segurança nos locais onde os terminais eletrônicos se localizam.

Qualidade e clareza das informações sobre tarifas e juros e existência de um programa de fidelidade com descontos nas tarifas e juros de acordo com o relacionamento com o Banco foram priorizados no aspecto produtos, serviços, tarifas e juros.

No aspecto atendimento telefônico, foram considerados mais importantes os itens: rapidez no atendimento da ligação e rapidez na solução de problemas pelo telefone.

Confiabilidade na realização de consultas ou transações e facilidade de operação para realização de consultas ou transações foram os itens destacados no aspecto *internet banking*.

Dos resultados da identificação e priorização das necessidades dos clientes, pode-se destacar que o atendimento pessoal foi considerado o aspecto de maior importância para os clientes. O atendimento pessoal e o atendimento na agência, somados, foram responsáveis por 51% da importância atribuída pelos clientes a todo o conjunto de itens e aspectos. O aspecto produtos, serviços, tarifas e juros representou 9% da importância, ficando em quinto lugar no *ranking*.

Considerações semelhantes foram divulgadas em uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Relações com o Cliente (IBRC) que indicou que o atendimento e a qualidade são as características que o consumidor mais valoriza nas empresas. Os dados foram levantados junto a 1.800 pessoas, entre setembro e novembro de 2003, em cinco capitais (São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Curitiba e Belo Horizonte) e no Distrito Federal. Segundo dados publicados na Gazeta Mercantil de 27 de fevereiro de 2004, o atendimento foi considerado o principal atributo, com 43% das preferências, seguido da qualidade (29%), responsabilidade social (17%), preço (9%) e propaganda (2%).

4.2 IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS METAS GERENCIAIS

Neste Estudo de Caso, foram feitas, também, a identificação e priorização das metas gerenciais estabelecidas no Acordo de Trabalho, que é um instrumento utilizado para avaliar o desempenho da gestão de cada dependência (diretorias, unidades, superintendências, órgãos regionais e agências). O Acordo de Trabalho segue as orientações estratégicas definidas no Plano Diretor e no Plano de Mercados.

Assim, o objetivo do Acordo de Trabalho é promover e mensurar a eficiência e a eficácia das atividades da empresa, em relação às metas e objetivos estabelecidos nos documentos estratégicos, com efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva.

No referido Acordo, são avaliadas as seguintes perspectivas: resultado econômico, estratégia e operações e processos internos. Estas perspectivas são desdobradas em indicadores. Os indicadores das perspectivas resultado econômico e estratégia e operações

materializam a Estratégia Corporativa, contemplando a estruturação dos negócios na visão dos pilares negociais.

Conforme dito anteriormente, a elaboração do Acordo de Trabalho, seus indicadores e números, não fazem parte da abrangência deste trabalho, sendo assim, os indicadores, os pesos e as régua de pontuação não foram detalhados. Para entender a forma de apuração da pontuação e acompanhamento do referido Acordo julga-se importante saber que:

- A avaliação de desempenho é realizada por meio da comparação dos resultados realizados e do padrão esperado;
- A apuração da pontuação de um indicador envolve os seguintes elementos: meta, realizado, desvio, régua, nota, peso, pontuação mensal e pontuação semestral;
- A pontuação de cada perspectiva é obtida pela soma das pontuações dos indicadores vinculados a ela;
- As perspectivas são consolidadas em um placar da dependência, que é um quadro resumo das pontuações apresentadas;
- O acompanhamento das pontuações pode ser efetuado por meio do SISBB - Sistema de Informações do Banco do Brasil, de forma a proporcionar a efetividade ao processo de acompanhamento do desempenho das dependências avaliadas;
- O Acordo de Trabalho é definido para o período de um ano, mas as pontuações das perspectivas, para divulgação dos resultados do primeiro e do segundo semestre do ano, são calculadas semestralmente, períodos de janeiro a junho e julho a dezembro;
- O somatório das pontuações das perspectivas é utilizado, semestralmente, para a habilitação da dependência no programa de participação nos lucros ou resultados – módulo bônus.

Para auxiliar a identificação e priorização das metas gerenciais, o Quadro 3 apresenta os indicadores referentes a cada perspectiva do Acordo de Trabalho do 2º semestre de 2004, da rede varejo, agência São Leopoldo.

Quadro 3 - Perspectivas e indicadores do Acordo de Trabalho do 2º semestre de 2004, da rede varejo, agência São Leopoldo [Fonte: SISBB]

ACORDO DE TRABALHO - 2º SEMESTRE DE 2004 - REDE VAREJO AGÊNCIA SÃO LEOPOLDO		
PERSPECTIVAS	INDICADORES	
RESULTADO ECONÔMICO	Receita de serviços Despesas administrativas Resultado gerencial ajustado Eficiência Avaliação de carteiras	
ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES	MERCADO PESSOA FÍSICA	Captação Crédito Previdência privada Capitalização Seguro de automóvel Seguro de vida Contas especiais Entrega de cartões
	MERCADO PESSOA JURÍDICA	Captação Crédito Crédito comércio exterior Solução de recebimento Contas especiais
	MERCADO GOVERNO	Captação
	OUTROS INDICADORES	Indutor estratégico Índice de qualidade da carteira
PROCESSOS INTERNOS	Gerenciamento do horário de trabalho Prevenção e combate à lavagem de dinheiro Rating Transações em canais não tradicionais	
DEMAIS PERSPECTIVAS	Índice de satisfação de clientes	

Pela análise do Quadro 3, pode-se verificar que a perspectiva *resultado econômico* é composta pelos indicadores: receita de serviços, despesas administrativas, resultado gerencial ajustado, eficiência e avaliação de carteiras.

Os indicadores que compõem a perspectiva *estratégia e operações* são divididos em indicadores por mercado e outros indicadores. Os indicadores por mercado são subdivididos nos mercados pessoa física, pessoa jurídica e governo. No mercado pessoa física, tem-se os indicadores: captação, crédito, previdência privada, capitalização, seguro de automóvel, seguro de vida, contas especiais e entrega de cartões. No mercado pessoa jurídica, tem-se: captação, crédito, crédito comércio exterior, solução de recebimento e contas especiais. No mercado governo o indicador é captação. O item outros indicadores engloba: indutor estratégico e índice de qualidade da carteira.

Na perspectiva *processos internos* os indicadores são: gerenciamento do horário de trabalho, prevenção e combate à lavagem de dinheiro, *rating* e transações em canais não tradicionais.

No item *demais perspectivas*, tem-se o índice de satisfação de clientes, resultado da pesquisa realizada nos terminais de auto-atendimento, computados os votos incentivados, ou seja, aqueles em que é solicitado ao cliente que manifeste a sua opinião, o que ocorre a cada 200 transações em um mesmo terminal, e excluídos os votos dos funcionários. O cliente pode optar por muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito ou muito insatisfeito. Nos casos de insatisfação, o cliente deve indicar ainda uma das seguintes áreas: atendimento pessoal, atendimento automatizado, tempo de atendimento ou solução de problemas.

Ainda observando o Quadro 3, considerando-se o segmento pessoa física - público alvo do Estudo de Caso - pode-se identificar metas gerenciais diretamente relacionadas a este segmento, como venda de produtos (seguros de vida, seguros de automóvel, títulos de capitalização e planos de previdência privada), valores captados (depósitos à vista, depósitos a prazo, poupança e fundos de investimentos), valores contratados em operações de crédito (empréstimos e financiamentos), quantidade de contas especiais (contas com limite de crédito disponível) e quantidade de cartões entregues (percentual em relação ao estoque na agência).

Através de uma verificação mais detalhada do Acordo de Trabalho, encontram-se outros itens também relacionados aos clientes pessoa física, tais como receita de serviços (receita de tarifas), avaliação de carteiras (margem de contribuição, cadastro atualizado, clientes prospectados, consumo/posse de produtos e satisfação de clientes), indutor estratégico (autorizações de débito em conta), índice de qualidade da carteira (perdas, risco das operações/risco de crédito e operações vencidas/inadimplência), *rating* (controle dos procedimentos e da documentação dos processos de abertura de conta e de concessão de limite de crédito), transações em canais não tradicionais (terminais de auto-atendimento, *internet*, central de atendimento, etc) e índice de satisfação de clientes.

Para a identificação e priorização das metas gerenciais estabelecidas no Acordo de Trabalho, não foram considerados, diretamente, os pesos estabelecidos para os indicadores. Em conjunto com os administradores da agência, considerando-se a sobrevivência desta, todo o contexto foi considerado: meta (valor esperado para dezembro), realizado (posição atual de atendimento da meta, em 31 de agosto de 2004), desvio, régua, nota, peso, pontuação mensal e pontuação semestral; além de outros programas de direcionamento das vendas,

superação/antecipação das metas e o novo modelo de classificação de agências, os quais não foram detalhados neste Estudo de Caso.

Assim, a partir das diversas informações do cenário interno do Banco, segundo a ótica da administração, foram distribuídos 100 pontos ao longo dos indicadores relacionados à pessoa física, consolidando-se a importância atribuída a cada um deles. A Figura 5 mostra a priorização das metas gerenciais segundo a ótica da administração.

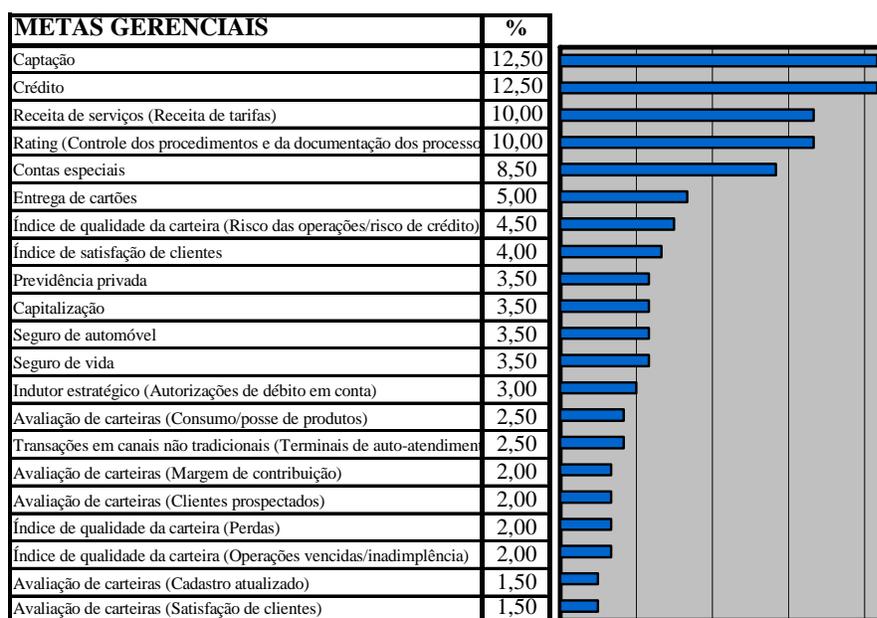


Figura 5 - Priorização das metas gerenciais segundo a ótica da administração [Fonte: elaborada pela autora, em conjunto com a equipe técnica da instituição]

Pela análise da Figura 5, pode-se verificar que as metas gerenciais priorizadas segundo a ótica da administração foram: captação e crédito, com o mesmo grau de importância (12,5%), seguidas por receita de serviços (receita de tarifas) e *rating* (controle dos procedimentos e da documentação dos processos de abertura de conta e de concessão de limite de crédito), também com o mesmo grau de importância (10,0%) e contas especiais (8,5%).

O grau de satisfação dos clientes, mesmo aparecendo em dois itens, diretamente no índice de satisfação de clientes e, indiretamente na avaliação de carteiras (satisfação de clientes), não foi considerado de alta prioridade, apresentando, respectivamente, graus de importância de 4,0% e 1,5%.

Os itens referentes à venda de produtos, como planos de previdência privada, títulos de capitalização, seguros de automóvel e seguros de vida, foram considerados de média a baixa prioridade (3,5%).

4.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS NECESSIDADES DOS CLIENTES E AS METAS GERENCIAIS

Para a verificação do alinhamento existente entre as necessidades dos clientes e as metas gerenciais, foi construída a matriz indicada na Figura 6. No cabeçalho das linhas da matriz foram organizadas as necessidades dos clientes (e seus respectivos pesos) e no cabeçalho das colunas, as metas gerenciais (e seus respectivos pesos).

O grau de relacionamento entre as metas gerenciais e as necessidades dos clientes foi avaliado, servindo de orientação para o preenchimento das células da matriz. A pergunta utilizada foi: “O fomento da meta gerencial j pode auxiliar na melhoria do atendimento da necessidade do cliente i ?”, sendo j as colunas da matriz e i , as linhas. Para quantificar a intensidade dos relacionamentos, foi utilizada uma escala de 0 a 9. A legenda utilizada para orientação do preenchimento foi:

- 0 = não tem relação nenhuma
- 1 = relação muito fraca
- 2 = relação fraca
- 4 = relação média
- 7 = relação forte
- 9 = relação muito forte

Esta escala foi arbitrada pela autora para permitir que os relacionamentos muito fortes fossem destacados em relação aos demais, facilitando a posterior priorização das metas gerenciais.

O preenchimento da matriz foi feito em conjunto com os administradores da agência. Para exemplificar, a pergunta feita para a meta gerencial captação, foi: “O fomento da meta gerencial captação pode auxiliar na melhoria do atendimento da necessidade do cliente interesse, respeito e consideração demonstrados pelos funcionários?” Como a resposta foi: “Sim, existe uma relação forte”, de acordo com a escala, o grau de relacionamento foi considerado 7.

A intensidade de cada um dos relacionamentos pode ser visualizada na Figura 6.

**NECESSIDADES DOS CLIENTES
X
METAS GERENCIAIS**

Necessidades dos Clientes	Metas Gerenciais																					
	12,50	12,50	10,00	8,50	5,00	4,50	4,00	3,50	3,50	3,50	3,00	2,50										
	Captação	Crédito	Receita de serviços (Receita de tarifas)	Rating (Controle dos procedimentos e da documentação)	Comus especiais	Entrega de cartões	Índice de qualidade da carteira (Risco das operações)	Previdência privada	Capitalização	Seguro de automóvel	Seguro de vida	Índice de qualidade da carteira (Perdas)										
Interesse, respeito e consideração demonstrados pelos funcionários	6,35	7	4	1	2	3	4	0	9	6	4	5	3	1	8	1	4	2	1	3	2	8
Capacidade dos funcionários para resolver os problemas	5,03	1	3	1	1	0	1	4	2	1	4	3	2	1	1	1	0	1	4	1	3	0
Tempo de espera para ser atendido na agência	4,90	2	2	0	0	0	4	0	1	0	0	0	0	5	0	8	1	0	0	0	0	1
Conhecimento que os funcionários demonstram ter sobre os produtos	4,50	3	3	1	0	1	2	1	2	3	1	3	2	1	4	2	4	0	1	2	0	1
Facilidade em falar com o gerente da agência ou gerente da conta	4,40	6	5	0	2	6	0	1	5	6	5	5	4	0	7	2	4	2	2	5	0	4
Facilidade de utilização dos terminais	4,35	1	3	0	0	0	7	0	7	0	1	0	0	0	0	4	0	0	0	2	0	6
Autonomia dos funcionários para solucionar os problemas	3,86	2	4	1	1	1	0	1	3	3	3	2	0	1	0	1	0	1	4	1	2	0
Atendimento prestado pelos funcionários no auxílio à utilização dos terminais	3,69	1	4	0	0	1	4	0	9	1	3	1	1	4	0	9	1	0	0	4	0	8
Atendimento personalizado	3,64	7	1	0	1	1	0	0	3	3	2	2	1	1	7	1	3	0	0	0	1	2
Procedimentos de segurança nos terminais	3,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variedade de transações que podem ser realizadas nos terminais	2,78	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Confiança transmitida pelos funcionários	2,60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Privacidade no atendimento	2,37	6	0	0	0	0	0	2	2	1	1	1	0	3	0	3	0	0	0	0	0	1
Qualidade e clareza das informações sobre tarifas e juros	2,22	5	3	1	0	2	1	0	3	1	1	1	1	1	3	1	1	2	0	1	0	2
Atendimento diferenciado para idosos, portadores de necessidades especiais	2,21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de pontos de atendimento	2,17	0	0	0	0	7	2	0	4	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	3
Disponibilidade do sistema	2,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de caixas da agência em funcionamento	2,00	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Localização da agência	1,99	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Segurança dentro da agência	1,86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Existência de um programa de fidelidade com descontos nas tarifas	1,79	6	0	0	0	0	1	0	3	3	3	3	4	3	1	2	1	0	0	0	0	0
Condução das atividades e cumprimento dos prazos prometidos pelos funcionários	1,76	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Segurança nos locais onde os terminais eletrônicos se localizam	1,76	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	1
Horário de funcionamento dos terminais da sala de auto-atendimento	1,70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Facilidade na aquisição de produtos e serviços	1,61	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Educação e cortesia dos vigilantes	1,45	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Confiabilidade na realização de consultas ou transações	1,37	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0
Modernização dos recursos tecnológicos	1,34	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	2
Rapidez no atendimento da ligação	1,34	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
Facilidade em obter informações sobre produtos e serviços	1,33	3	3	1	0	1	0	0	3	3	2	3	2	0	2	0	2	0	0	2	0	2
Facilidade na aquisição de produtos ou serviços sem necessidade de atendimento	1,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Motivação dos funcionários	1,20	5	2	0	0	2	1	0	4	3	4	4	2	2	1	0	0	1	0	1	0	2
Abastecimento dos terminais	1,19	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Facilidade de estacionamento	1,18	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Facilidade de operação para realização de consultas ou transações	1,16	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	4	0	0	0	0	0	1
Variedade de produtos e serviços oferecidos	1,09	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rapidez na solução de problemas pelo telefone	1,05	1	1	1	0	0	0	0	3	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	2	2
Rapidez para realização de consultas ou transações	0,90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Apresentação dos funcionários	0,87	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Precisão e segurança das informações prestadas pelo telefone	0,86	3	3	1	1	1	1	0	4	4	3	4	2	0	3	0	2	0	0	3	1	3
Variedade de serviços oferecidos via internet	0,85	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ambiente interno da agência e da sala de auto-atendimento	0,82	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4
Disponibilidade de recursos na sala de auto-atendimento	0,78	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	4
Flexibilidade de horário para realização de consultas ou transações	0,77	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Facilidade para entrar na agência	0,73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atenção do funcionário com relação ao sigilo bancário	0,73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Qualidade do material impresso	0,67	0	2	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	1	0	4	0
Cuidado do funcionário na identificação do cliente	0,64	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variedade de informações prestadas pelos funcionários da agência	0,49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Disponibilidade do site	0,48	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variedade de serviços prestados pelas centrais de atendimento	0,44	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Informações contidas no site	0,35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	19,40	15,33	2,52	3,49	9,97	10,97	1,78	28,03	13,87	11,48	13,44	9,36	7,67	16,32	18,21	10,91	2,89	2,85	12,06	22,09		

Figura 6 - Matriz das necessidades dos clientes x metas gerenciais [Fonte: elaborada pela autora, em conjunto com a equipe técnica da instituição]

Com a avaliação dos relacionamentos (NM_{ij}), e com a priorização das necessidades dos clientes, obtida através da pesquisa de opinião (N_i), foi possível identificar quais as metas gerenciais que se encontram mais fortemente relacionadas ao atendimento das necessidades dos clientes (M_j^*).

A equação utilizada foi a Equação 3:

$$M_j^* = \sum_{i=1}^n N_i \times NM_{ij} \quad (\text{Equação 3})$$

onde:

M_j^* = índice de priorização da meta gerencial j , obtido segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes

N_i = índice de priorização da necessidade do cliente i , obtido através da pesquisa de opinião

NM_{ij} = intensidade do relacionamento entre a meta gerencial j e a necessidade do cliente i

Para exemplificar a aplicação da Equação 3, considerando-se a meta gerencial captação, tem-se:

$$(6,35 \times 7) + (5,03 \times 1) + (4,90 \times 2) + (4,50 \times 3) + \dots + (0,86 \times 3) = 194,03$$

Para facilitar a apresentação dos números, os resultados foram divididos por 10, encontrando-se 19,4 para o valor do índice de priorização da meta gerencial captação, obtido segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes. Os resultados podem ser visualizados na Figura 6.

A Figura 7 mostra a priorização das metas gerenciais segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes. Para facilitar a compreensão dos dados, os índices de priorização calculados foram apresentados na forma de pesos percentuais.

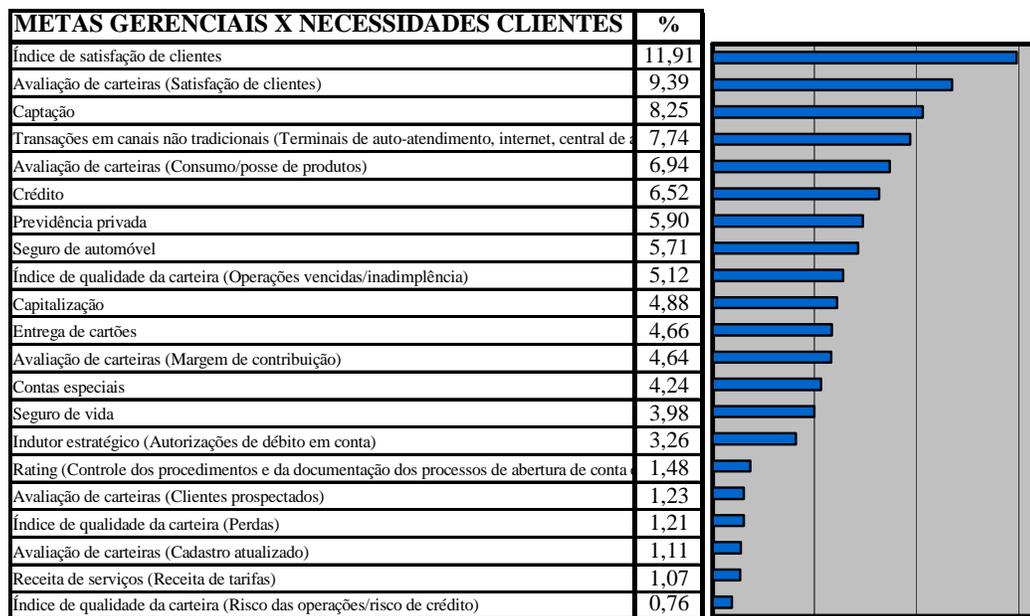


Figura 7 - Priorização das metas gerenciais segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes [Fonte: elaborada pela autora, em conjunto com a equipe técnica da instituição]

Pela análise da Figura 7, pode-se verificar que as metas gerenciais priorizadas segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes foram: índice de satisfação de clientes (11,91%), avaliação de carteiras (satisfação de clientes) (9,39%) e captação (8,25%).

Para a identificação dos principais desvios existentes entre as necessidades dos clientes e as metas gerenciais, foi construído o gráfico mostrado na Figura 8. A coluna M_j mostra os índices de priorização das metas gerenciais, obtidos segundo a ótica da administração e a coluna M_j^* , os índices de priorização das metas gerenciais, obtidos segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes.

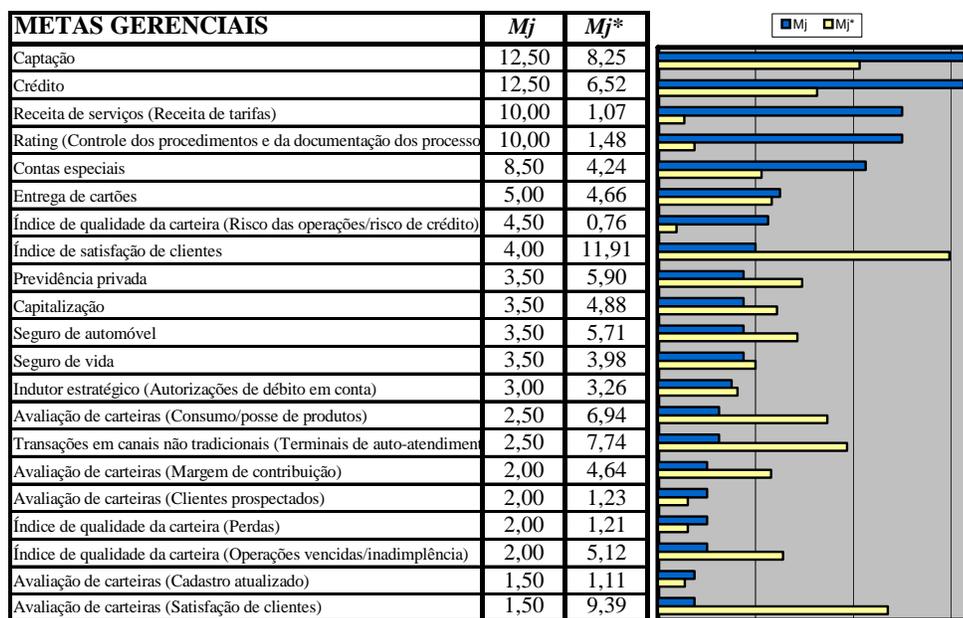


Figura 8 - Desvios existentes entre a importância das metas gerenciais obtida segundo a ótica da administração (M_j) e segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes (M_j^*) [Fonte: elaborada pela autora]

Na Figura 8, pode-se verificar a comparação entre a priorização das metas gerenciais obtida segundo a ótica da administração e a priorização das metas gerenciais obtida segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes.

Verifica-se que existem várias distorções entre estas comparações, ou seja, em muitos casos, não existe proporcionalidade entre o direcionamento dado pela administração e as reais necessidades manifestadas pelos clientes.

Por exemplo, existe uma preocupação muito grande da administração com o atendimento da meta gerencial receita de serviços (receita de tarifas); entretanto, o fomento desta meta gerencial não tem relação forte com o atendimento das necessidades dos clientes. Situação oposta é o caso da meta gerencial índice de satisfação de clientes, a qual, segundo a administração, não recebe grande importância, mas o fomento desta meta gerencial pode ter forte relação com a melhoria do atendimento das necessidades dos clientes, desde que determinadas ações sejam implementadas.

Com base nessas distorções, buscando-se tanto o atendimento das necessidades dos clientes como o atendimento das metas gerenciais, foi elaborado o Plano de Ação que está apresentado no capítulo 5. Na fase da avaliação da intensidade dos relacionamentos entre as metas gerenciais e as necessidades dos clientes, foram identificadas várias ações que podem contribuir para a melhoria do atendimento das necessidades dos clientes. A implementação

destas ações é essencial para assegurar o devido atendimento das necessidades manifestadas pelos clientes e para que o grau de relacionamento identificado entre as metas gerenciais e as necessidades dos clientes seja verdadeiro. O Plano de Ação foi elaborado com a participação da administração da agência (gerente geral e gerente de administração) e da gerência média, (gerentes de contas, gerentes de expediente e assistentes de negócios).

5 PLANO DE AÇÃO

Para permitir o atendimento das necessidades dos clientes e das metas gerenciais, simultaneamente, foi elaborado o Plano de Ação apresentado neste capítulo. Este plano de Ação tem a função de organizar o trabalho e direcionar esforços no sentido de garantir a obtenção dos resultados pretendidos. De acordo com o objetivo focado devem ser estipulados uma meta e um método a ser utilizado.

A meta deve ser clara, quantificada, com prazo definido e realista, mas contendo um desafio para estímulo das pessoas envolvidas. A falta de uma meta bem definida é uma das principais razões para o insucesso de muitos projetos. O método é a descrição detalhada da seqüência de ações que serão executadas para o atendimento da meta definida.

Para a construção deste Plano de Ação, a primeira etapa foi identificar quais as metas gerenciais que realmente deveriam ser priorizadas. Através da análise da Figura 8 do capítulo anterior, foi possível verificar os desvios existentes entre as metas gerenciais priorizadas segundo a ótica da administração e as metas gerenciais priorizadas segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes. Para evidenciar onde esta diferença é mais acentuada ($M_j^* - M_j$), ou seja, onde a diferença entre a importância obtida segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes (M_j^*) e a importância obtida segundo a ótica da administração (M_j) é maior, foi construído o gráfico da Figura 9.

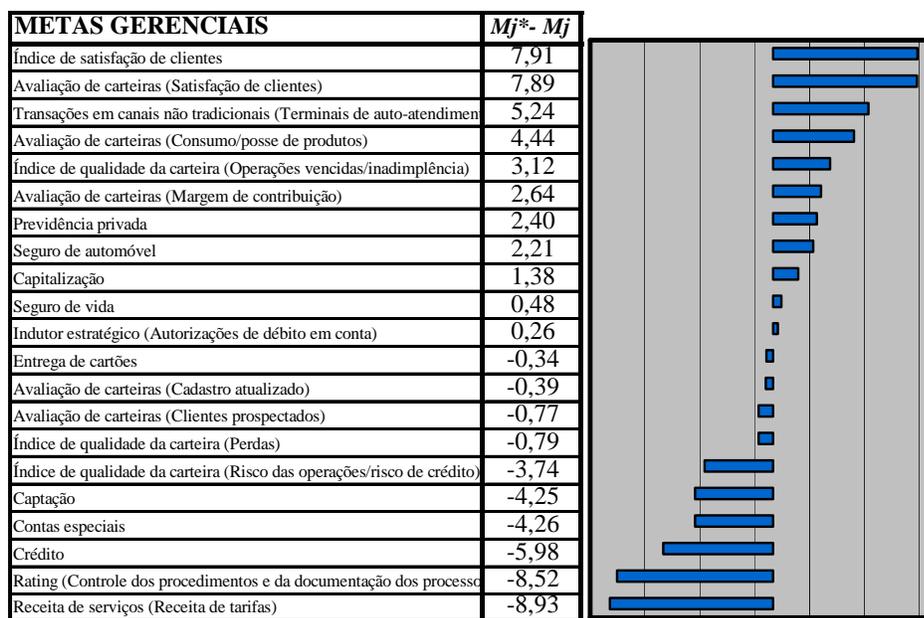


Figura 9 - Diferença entre a importância das metas gerenciais obtida segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes (M_j^*) e segundo a ótica da administração (M_j) [Fonte: elaborada pela autora]

A Figura 9 indica as metas gerenciais que devem ser priorizadas, aquelas que possuem grande possibilidade de melhorar o atendimento das necessidades dos clientes, mas que não recebem a devida importância por parte da administração, tais como: índice de satisfação de clientes, avaliação de carteiras (satisfação de clientes), transações em canais não tradicionais (terminais de auto-atendimento, *internet*, central de atendimento, etc), avaliação de carteiras (consumo/posse de produtos) e índice de qualidade da carteira (operações vencidas/inadimplência).

Os recursos para atuar nessas metas gerenciais priorizadas devem ser obtidos junto àquelas que recebem grande importância da administração, mas que não possuem igual reflexo na melhoria do atendimento das necessidades dos clientes, tais como: receita de serviços (receita de tarifas), *rating* (controle dos procedimentos e da documentação dos processos de abertura de conta e de concessão de limite de crédito) e crédito.

Entretanto, não basta apenas mudar o foco das metas gerenciais, pois isto não garante a melhoria do atendimento das necessidades dos clientes. É necessário mudar o direcionamento das metas gerenciais para aquelas que podem trazer melhorias no atendimento das necessidades dos clientes e desenvolver ações que realmente promovam estas melhorias.

Estas ações que podem trazer reflexo positivo nas necessidades dos clientes formam o Plano de Ação. Muitas destas ações foram identificadas na fase da avaliação da intensidade dos relacionamentos entre as metas gerenciais e as necessidades dos clientes.

O Plano de Ação foi elaborado com a participação da administração da agência (gerente geral e gerente de administração) e da gerência média (gerentes de contas, gerentes de expediente e assistentes de negócios).

O primeiro passo foi apresentar ao grupo responsável pela elaboração do Plano de Ação, os resultados da pesquisa de opinião, ou seja, a identificação e priorização das necessidades dos clientes, os quais serviram de subsídio para o desenvolvimento das ações.

Para a construção do Plano de Ação, foram consideradas as cinco metas gerenciais priorizadas na Figura 9, ou seja, aquelas que possuem grande possibilidade de melhorar o atendimento das necessidades dos clientes, mas que não recebem a devida importância por parte da administração. São elas: índice de satisfação de clientes, avaliação de carteiras (satisfação de clientes), transações em canais não tradicionais (terminais de auto-atendimento, *internet*, central de atendimento, etc), avaliação de carteiras (consumo/posse de produtos) e índice de qualidade da carteira (operações vencidas/inadimplência).

Assim, o Plano de Ação foi composto por cinco subplanos, referentes as cinco metas gerenciais priorizadas, cada um com a sua meta, seu método e seu acompanhamento. Este registro de acompanhamento individual será efetuado no próprio subplano (frequência bimestral), quando serão examinados a realização das ações planejadas e o atendimento da meta definida.

É importante acompanhar regularmente o processo, pois o planejamento é dinâmico. Os subplanos podem ser alterados, cancelados ou novos podem ser criados, conforme mudanças nas metas gerenciais e de acordo com os resultados obtidos. A partir dos registros de acompanhamento é possível analisar e implementar padronizações (de subplanos ou de ações individuais bem sucedidos) ou ajustes (revisão de subplanos, correção nas metas ou ações corretivas). Uma planilha resumo de acompanhamento dos subplanos também foi desenvolvida.

As cinco metas gerenciais priorizadas que serviram de base para o Plano de Ação são apresentadas brevemente a seguir.

5.1 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

O objetivo é superar a nota estabelecida no Acordo de Trabalho para o índice de satisfação de clientes. Esta meta é amplamente divulgada na agência e o acompanhamento do seu atendimento é feito diariamente.

A nota da agência é o resultado da Pesquisa de Satisfação de Clientes realizada nos terminais de auto-atendimento, onde o cliente registra seu nível de satisfação em relação ao Banco, podendo optar por muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito ou muito insatisfeito. Nos casos de insatisfação, o cliente indica ainda uma das seguintes áreas: atendimento pessoal, atendimento automatizado, tempo de atendimento ou solução de problemas.

Os clientes podem se manifestar espontânea ou incentivadamente. Na divulgação da nota da agência são computados apenas os votos incentivados, ou seja, aqueles em que é solicitado ao cliente que manifeste a sua opinião, o que ocorre a cada 200 transações em um mesmo terminal. Também são excluídos do cálculo os votos dos funcionários.

A nota da agência é dada pela Equação 4:

$$nota = \left[\frac{(MI \times 0) + (I \times 1) + (S \times 2) + (MS \times 3)}{votos} \right] \times \frac{10}{3} \quad (\text{Equação 4})$$

onde:

MI = quantidade de votos muito insatisfeitos

I = quantidade de votos insatisfeitos

S = quantidade de votos satisfeitos

MS = quantidade de votos muito satisfeitos

votos = quantidade total de votos

A verdadeira busca pela satisfação dos clientes irá refletir não apenas na nota da agência, mas em todo o relacionamento do cliente com o Banco.

Ações direcionadas para as áreas de insatisfação relacionadas na pesquisa, tais como atendimento pessoal, atendimento automatizado, tempo de atendimento e solução de problemas, devem ser implementadas. Algumas ações que foram propostas são: zelar pelo bom relacionamento funcionário cliente; melhorar a percepção do cliente em relação ao atendimento; monitorar as variáveis envolvidas no atendimento automatizado; e encaminhar o

cliente para o local correto de atendimento, oferecendo opções para diminuir o tempo de espera. O detalhamento destas e das outras ações propostas estão apresentados no Quadro 5.

5.2 AVALIAÇÃO DE CARTEIRAS (SATISFAÇÃO DE CLIENTES)

O objetivo é melhorar a nota do indicador satisfação de clientes, o qual compõe a nota de desempenho/avaliação das carteiras de clientes pessoas físicas. A nota do indicador representa uma porcentagem de atendimento da meta. Esta meta é conhecida entre os gerentes de contas pessoas físicas, que são os responsáveis pelas carteiras, e suas equipes. O acompanhamento é feito mensalmente.

O valor utilizado para comparação com a meta é a relação entre a quantidade de votos muito satisfeitos pela quantidade total de votos, considerando-se os votos incentivados e excluídos os de funcionários, calculado para cada nível de relacionamento (exclusivo, preferencial e pessoa física).

Ações direcionadas nas carteiras de clientes pessoas físicas, implementadas pelos gerentes de contas e suas equipes e que realmente estejam voltadas para a melhoria da satisfação dos clientes, devem ser desenvolvidas. Foram propostas ações como: treinar os funcionários do atendimento, para que adquiram mais conhecimento sobre os produtos e serviços, tornando-os mais capacitados e com mais autonomia para resolver os problemas; orientar e monitorar a condução das atividades sob responsabilidade dos funcionários e o cumprimento dos prazos prometidos; e oferecer aos clientes outras formas de registrar a sua satisfação/insatisfação, a fim de identificar mais claramente os focos de insatisfação e solucionar os problemas. Todas as ações propostas estão detalhadas no Quadro 6.

5.3 TRANSAÇÕES EM CANAIS NÃO TRADICIONAIS (TERMINAIS DE AUTO-ATENDIMENTO, *INTERNET*, CENTRAL DE ATENDIMENTO, ETC)

O objetivo é direcionar os clientes para a realização de transações nos canais não tradicionais, liberando os funcionários do atendimento e, principalmente, os dos guichês de caixa para a realização de atividades como venda de produtos e prospecção de negócios.

Os valores percentuais estipulados para cada transação são conhecidos na agência e os valores obtidos podem ser verificados no SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil, sendo semanalmente apresentados nas reuniões pelo gerente de expediente responsável pela sala de auto-atendimento.

É forte a tendência de que operações rotineiras, de simples execução/processamento e que o cliente possa realizar sozinho, a qualquer hora e em qualquer lugar, sejam cada vez mais valorizadas pelos clientes, principalmente pelas gerações mais novas. Entretanto, deve-se ter especial atenção com o modo de se colocar isto para os clientes: não pode ser uma imposição.

O Banco deve disponibilizar sempre novos canais não tradicionais, mas o direcionamento deve ser gradual, os clientes devem passar a ver os canais não tradicionais com facilitadores, podendo optar por realizar nestes canais alternativos ou na agência.

Para atingir e superar os alvos estabelecidos deve-se, sempre que possível, valorizar os benefícios dos canais não tradicionais, pela sua segurança, comodidade, facilidade de utilização e flexibilidade de horário. Algumas ações que foram definidas são: demonstrar para o cliente como realizar, nos canais não tradicionais, as consultas/transações que estão sendo demandadas no atendimento da agência; ensinar aos clientes a utilização dos terminais de auto-atendimento, fazer com que eles se familiarizem e entendam a máquina; e fornecer aos clientes que telefonam para a agência a opção das centrais de atendimento. O detalhamento destas e das outras ações definidas estão apresentados no Quadro 7.

5.4 AVALIAÇÃO DE CARTEIRAS (CONSUMO/POSSE DE PRODUTOS)

O objetivo é buscar mais negócios com os clientes, intensificando o relacionamento com o Banco e aumentando a margem de contribuição.

Para cada nível de relacionamento (exclusivo, preferencial e pessoa física), existe uma meta de consumo/posse de produtos que os clientes das carteiras pessoas físicas devem ter. Estes números são conhecidos entre os gerentes de contas responsáveis por estas carteiras e suas equipes de atendimento.

Entretanto, esta é apenas uma medida estatística para indicar a quantidade de produtos do cliente. Ela não revela a verdadeira utilização do produto, não diferencia a rentabilidade que cada produto fornece ao Banco, diferentemente da margem de contribuição que é uma medida mais realista, pois diferencia os produtos e os valores tomados ou aplicados.

Como algumas tentativas de manipular o sistema já foram identificadas, uma vez que a medida é puramente estatística, algumas alterações já foram realizadas, por exemplo, limitação de valor para a contagem do produto.

Acredita-se que a melhor maneira de atingir essa meta, não seja agindo de forma massificada, oferecendo todos os produtos a todos os clientes. É necessário identificar o perfil do cliente, utilizar as ferramentas da segmentação comportamental e oferecer o produto certo, para o cliente certo, na hora certa.

É importante ir além do simples fato de vender mais um produto, é necessário que a venda seja consistente, que o cliente acredite que o produto que comprou satisfaça as suas necessidades. Também é fundamental que os funcionários ajam de forma pró-ativa, consultiva e aproveitem todas as oportunidades de contato com o cliente para identificar as suas necessidades e o seu potencial. Foram definidas ações como: treinar todos os funcionários para que estejam aptos a esclarecer dúvidas e fornecer informações, não permitindo que oportunidades negociais sejam perdidas, por falta de conhecimento; motivar os funcionários a vender produtos, prospectar negócios e aproveitar as oportunidades; estudar o perfil dos clientes, identificando produtos a serem oferecidos; realizar encontros com grupos alvo de clientes para demonstrar produtos; apresentar o programa de relacionamento que é um incentivo para que o cliente utilize cada vez mais o Banco; e vender o produto com todas as

informações necessárias, como taxas, tarifas, rendimentos e prazos de carência. Todas as ações definidas estão detalhadas no Quadro 8.

5.5 ÍNDICE DE QUALIDADE DA CARTEIRA (OPERAÇÕES VENCIDAS/INADIMPLÊNCIA)

O objetivo é reduzir os níveis de inadimplência, recuperando valores que impactam diretamente o resultado da agência, contribuindo para o atendimento do Acordo de Trabalho.

As metas de adimplência são definidas para as linhas de produtos/operações. Os valores encontrados e as porcentagens de atendimento da meta podem ser verificados no SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil, sob várias perspectivas, por exemplo, por linha de produto/operação, por carteira de cliente, por prazo de vencido e por saldo.

No sistema também são disponibilizadas informações como o histórico do cliente, a capacidade de pagamento e as operações a vencer nos próximos dias, as quais permitem o acompanhamento das operações dos clientes e a tomada de atitudes pró-ativas.

Assim, o foco deve estar na recuperação de valores tomados, na liberação dos recursos emprestados e no acompanhamento da sua utilização pelos clientes. Analisar criticamente a liberação de crédito para contas novas e solicitações de aumento de limites; acompanhar pró-ativamente as operações dos clientes; orientar o cliente a utilizar os terminais de auto-atendimento para fazer simulações de renegociação de dívidas; acompanhar os casos em que o cliente procura a agência querendo negociar, mas não consegue em função do valor exigido de entrada; e antecipar a terceirização de cobrança são algumas ações que foram estabelecidas. Estão detalhadas no Quadro 9 todas as ações estabelecidas.

5.6 ACOMPANHAMENTO DO PLANO DE AÇÃO

O Quadro 4 apresenta a planilha resumo de acompanhamento dos subplanos.

Quadro 4 - Planilha resumo de acompanhamento dos subplanos [Fonte: elaborado pela autora, em conjunto com a equipe técnica da instituição]

Subplano	Meta gerencial	Meta	Realização ações*			Atendimento meta**		
			1 bim	2 bim	3 bim	1 bim	2 bim	3 bim
1	Índice de satisfação de clientes	Superar em 3% a nota estabelecida no Acordo de Trabalho para o índice de satisfação de clientes, até o final do primeiro semestre de 2005						
2	Avaliação de carteiras (Satisfação de clientes)	Atingir nota 6 no indicador satisfação de clientes, o qual compõe a nota de desempenho/avaliação das carteiras de clientes pessoas físicas, até o final do primeiro semestre de 2005						
3	Transações em canais não tradicionais (Terminais de auto-atendimento, internet, central de atendimento, etc)	Superar em 5% os valores estabelecidos no Acordo de Trabalho para o item transações em canais não tradicionais, até o final do primeiro semestre de 2005						
4	Avaliação de carteiras (Consumo/posse de produtos)	Atingir as seguintes quantidades: 9 para exclusivo, 6 para preferencial e 4 para pessoa física, no indicador consumo/posse de produtos, o qual compõe a nota de desempenho/avaliação das carteiras de clientes pessoas físicas, até o final do primeiro semestre de 2005						
5	Índice de qualidade da carteira (Operações vencidas/inadimplência)	Reduzir em 5% os valores obtidos em 31 de dezembro de 2004 no Acordo de Trabalho para o item índice de qualidade da carteira (operações vencidas/inadimplência), até o final do primeiro semestre de 2005						
* - indicar NR se as ações não foram realizadas, RP se foram realizadas parcialmente e RT se foram realizadas totalmente								
** - indicar NA se a meta não foi atingida e A se foi atingida								

A seguir, são detalhados os 5 subplanos. O Quadro 5 apresenta o subplano 1, referente a meta gerencial índice de satisfação de clientes. No Quadro 6 pode ser visualizado o subplano 2, referente a meta gerencial avaliação de carteiras (satisfação de clientes). Pode-se verificar que as ações dos subplanos 1 e 2 são idênticas, entretanto, a fim de acompanhamento do atendimento da meta, foram mantidas em subplanos separados. O subplano 3, referente a meta gerencial transações em canais não tradicionais (terminais de auto-atendimento, *internet*, central de atendimento, etc), está apresentado no Quadro 7, enquanto o Quadro 8 apresenta o subplano 4, referente a meta gerencial avaliação de carteiras (consumo/posse de produtos). Por fim, no Quadro 9, está apresentado o subplano 5, referente a meta gerencial índice de qualidade da carteira (operações vencidas/inadimplência).

O Plano de Ação será efetivamente posto em prática a partir de 02 de janeiro de 2005. Os acompanhamentos bimestrais serão feitos após a consolidação dos dados referentes aos meses de fevereiro, abril e junho. O mês de dezembro do corrente ano será utilizado para divulgar o Plano de Ação, conscientizar os funcionários da sua aplicação e fazer pequenas alterações, se necessário.

Esse período também servirá para a elaboração e definição de detalhes que permitirão a aplicação do Plano de Ação, entre eles: elaboração do formulário de satisfação de clientes e da cartilha sobre a importância do relacionamento funcionário/cliente; confecção do folder com os canais não alternativos e dos cupons para o sorteio; escolha dos disseminadores de cada produto e primeiros contatos com os palestrantes; definição do produto, do público alvo e do local da primeira reunião com os clientes; e escolha do brinde a ser sorteado entre os funcionários vendedores.

Quadro 5 - Subplano 1: meta gerencial: índice de satisfação de clientes [Fonte: elaborado pela autora, em conjunto com a equipe técnica da instituição]

Subplano: 1				
Meta Gerencial: Índice de satisfação de clientes				
Meta: Superar em 3% a nota estabelecida no Acordo de Trabalho para o índice de satisfação de clientes, até o final do primeiro semestre de 2005				
Ações: O Quê	Como	Quando	Quem	Onde
Zelar pelo bom relacionamento funcionário/cliente.	Distribuir, para cada equipe do atendimento, cartilha contendo a importância do relacionamento funcionário/cliente.	No início da execução do Plano de Ação: janeiro de 2005	Elaboração: Gerentes de Contas	Todos os pontos de atendimento
Melhorar a percepção do cliente em relação ao atendimento.	Oferecer aos funcionários palestras abordando tópicos como recepção do cliente, orientação para o correto setor de atendimento, formas de demonstrar que os problemas/dúvidas do cliente são importantes e que o funcionário sente prazer em ajudar e motivação.	A cada dois meses	Palestrantes contratados	Audatório da agência ou AABB
Monitorar as variáveis envolvidas no atendimento automatizado.	Controlar desde a limpeza/iluminação/climatização da sala de auto-atendimento, passando pela verificação de recursos na sala e abastecimento dos terminais, até a disponibilidade do sistema.	Diariamente e com atenção redobrada nas sextas-feiras e vésperas de feriados	Gerente de Expediente e atendentes da sala de auto-atendimento	Sala de auto-atendimento
Encaminhar o cliente para o local correto de atendimento, oferecendo opções para diminuir o tempo de espera.	Orientar o cliente, ainda na sala de auto-atendimento, para o local correto de atendimento, oferecendo auxílio quando o problema puder ser resolvido nos terminais de auto-atendimento. Passar nas filas de espera, mesmo dentro da agência, para verificar se o cliente possui a documentação mínima para que o atendimento possa ser efetuado, sempre oferecendo opções que possam minimizar o tempo de espera.	Horário de atendimento, com atenção especial na abertura da agência	Todos os funcionários	Agência e sala de auto-atendimento
Treinar os funcionários do atendimento, para que adquiram mais conhecimento sobre os produtos e serviços, tornando-os mais capacitados e com mais autonomia para resolver os problemas.	Eleger, para cada produto, um disseminador, que será o responsável por colher instruções, fazer simulações e esclarecer as principais dúvidas. Dicas, simplificações e todas as descobertas devem ser relatadas ao disseminador que as repassará aos demais colegas, tornando o processo mais dinâmico.	A cada quinze dias ênfase para um produto	Todos os funcionários do atendimento	Agência
Orientar e monitorar a condução das atividades sob responsabilidade dos funcionários e o cumprimento dos prazos prometidos.	Fornecer noções básicas de: organização, tanto do seu ambiente de trabalho, quanto das tarefas sob sua responsabilidade; estabelecimento de prioridades; utilização da agenda para anotação de compromissos; e a importância de manter o cliente informado sobre o andamento do processo.	A cada quinze dias	Gerente de Contas de cada setor do atendimento	Respectivo setor de atendimento
Oferecer aos clientes outras formas de registrar a sua satisfação/insatisfação, a fim de identificar mais claramente os focos de insatisfação e solucionar os problemas.	Disponibilizar, em pontos como cadeiras de espera do atendimento, mesas dos atendentes e guichês de caixas, formulários simplificados de satisfação, com espaço para críticas/sugestões/elogios, a serem depositados em urnas na agência.	Distribuídos diariamente e analisados semanalmente	Distribuição: todos os funcionários. Análise: Gerente de Expediente da sala de auto-atendimento	Agência
Acompanhamento do Plano:		1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre
Ações:	Não Realizadas	()	()	()
	Realizadas Parcialmente	()	()	()
	Realizadas Totalmente	()	()	()
Meta:	Não Atingida	()	()	()
	Atingida	()	()	()

Quadro 6 - Subplano 2: meta gerencial: avaliação de carteiras (satisfação de clientes) [Fonte: elaborado pela autora, em conjunto com a equipe técnica da instituição]

Subplano: 2				
Meta Gerencial: Avaliação de carteiras (Satisfação de clientes)				
Meta: Atingir nota 6 no indicador satisfação de clientes, o qual compõe a nota de desempenho/avaliação das carteiras de clientes pessoas físicas, até o final do primeiro semestre de 2005				
Ações: O Quê	Como	Quando	Quem	Onde
Zelar pelo bom relacionamento funcionário/cliente.	Distribuir, para cada equipe do atendimento, cartilha contendo a importância do relacionamento funcionário/cliente.	No início da execução do Plano de Ação: janeiro de 2005	Elaboração: Gerentes de Contas	Todos os pontos de atendimento
Melhorar a percepção do cliente em relação ao atendimento.	Oferecer aos funcionários palestras abordando tópicos como recepção do cliente, orientação para o correto setor de atendimento, formas de demonstrar que os problemas/dúvidas do cliente são importantes e que o funcionário sente prazer em ajudar e motivação.	A cada dois meses	Palestrantes contratados	Audatório da agência ou AABB
Monitorar as variáveis envolvidas no atendimento automatizado.	Controlar desde a limpeza/iluminação/climatização da sala de auto-atendimento, passando pela verificação de recursos na sala e abastecimento dos terminais, até a disponibilidade do sistema.	Diariamente e com atenção redobrada nas sextas-feiras e vésperas de feriados	Gerente de Expediente e atendentes da sala de auto-atendimento	Sala de auto-atendimento
Encaminhar o cliente para o local correto de atendimento, oferecendo opções para diminuir o tempo de espera.	Orientar o cliente, ainda na sala de auto-atendimento, para o local correto de atendimento, oferecendo auxílio quando o problema puder ser resolvido nos terminais de auto-atendimento. Passar nas filas de espera, mesmo dentro da agência, para verificar se o cliente possui a documentação mínima para que o atendimento possa ser efetuado, sempre oferecendo opções que possam minimizar o tempo de espera.	Horário de atendimento, com atenção especial na abertura da agência	Todos os funcionários	Agência e sala de auto-atendimento
Treinar os funcionários do atendimento, para que adquiram mais conhecimento sobre os produtos e serviços, tornando-os mais capacitados e com mais autonomia para resolver os problemas.	Eleger, para cada produto, um disseminador, que será o responsável por colher instruções, fazer simulações e esclarecer as principais dúvidas. Dicas, simplificações e todas as descobertas devem ser relatadas ao disseminador que as repassará aos demais colegas, tornando o processo mais dinâmico.	A cada quinze dias ênfase para um produto	Todos os funcionários do atendimento	Agência
Orientar e monitorar a condução das atividades sob responsabilidade dos funcionários e o cumprimento dos prazos prometidos.	Fornecer noções básicas de: organização, tanto do seu ambiente de trabalho, quanto das tarefas sob sua responsabilidade; estabelecimento de prioridades; utilização da agenda para anotação de compromissos; e a importância de manter o cliente informado sobre o andamento do processo.	A cada quinze dias	Gerente de Contas de cada setor do atendimento	Respectivo setor de atendimento
Oferecer aos clientes outras formas de registrar a sua satisfação/insatisfação, a fim de identificar mais claramente os focos de insatisfação e solucionar os problemas.	Disponibilizar, em pontos como cadeiras de espera do atendimento, mesas dos atendentes e guichês de caixas, formulários simplificados de satisfação, com espaço para críticas/sugestões/elogios, a serem depositados em urnas na agência.	Distribuídos diariamente e analisados semanalmente	Distribuição: todos os funcionários. Análise: Gerente de Expediente da sala de auto-atendimento	Agência
Acompanhamento do Plano:		1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre
Ações:	Não Realizadas	()	()	()
	Realizadas Parcialmente	()	()	()
	Realizadas Totalmente	()	()	()
Meta:	Não Atingida	()	()	()
	Atingida	()	()	()

Quadro 7 - Subplano 3: meta gerencial: transações em canais não tradicionais (terminais de auto-atendimento, *internet*, central de atendimento, etc) [Fonte: elaborado pela autora, em conjunto com a equipe técnica da instituição]

Subplano: 3				
Meta Gerencial: Transações em canais não tradicionais (Terminais de auto-atendimento, internet, central de atendimento, etc)				
Meta: Superar em 5% os valores estabelecidos no Acordo de Trabalho para o item transações em canais não tradicionais, até o final do primeiro semestre de 2005				
Ações: O Quê	Como	Quando	Quem	Onde
Divulgar aos clientes os canais não tradicionais, valorizando os benefícios.	Disponibilizar folders com os pontos de atendimento na cidade (agências, postos de atendimento, quiosques e correspondente bancário), bem como os horários de funcionamento. No folder também deve constar o site do Banco e os telefones das centrais de atendimento, enfatizando a variedade de consultas e transações que podem ser realizadas, quais os códigos de acesso necessários e como pode ser feito o cadastramento.	No início da execução do Plano de Ação: janeiro de 2005	Elaboração: Gerente de Expediente da sala de auto-atendimento e Gerentes de Contas	Distribuição em todos os pontos de atendimento
Demonstrar para o cliente como realizar, nos canais não tradicionais, as consultas/transações que estão sendo demandadas no atendimento da agência.	Aproveitar a demanda do cliente e acompanhá-lo à sala de auto-atendimento, explicando os benefícios e os passos para a realização da consulta/transação ou acessar o site do Banco, possibilitando que o cliente navegue na página da internet.	Diariamente	Todos os funcionários do atendimento	Agência
Ensinar aos clientes a utilização dos terminais de auto-atendimento, fazer com que eles se familiarizem e entendam a máquina.	Alocar atendentes treinados e com roupa de fácil identificação para atuação junto aos terminais de auto-atendimento, com foco no ensinamento e não na execução/liberação do cliente.	Uma hora antes da abertura da agência até uma hora depois do fechamento.	Responsável pelo treinamento dos atendentes: Gerente de Expediente da sala de auto-atendimento	Sala de auto-atendimento
Fornecer aos clientes que telefonam para a agência a opção das centrais de atendimento.	Informar aos clientes que aguardam desocupar um ramal para falar com um atendente da agência, os números das centrais de atendimento, com ligação 0800 ou custo de ligação local.	Diariamente	Telefonistas ou gravação	Agência
Aproveitar sempre que realmente o cliente tiver que usar os terminais de auto-atendimento, para divulgar as vantagens da sua utilização.	Mostrar para o cliente, por exemplo no momento do desbloqueio do cartão, tanto de contas novas como na substituição do plástico, as principais consultas/transações que podem ser realizadas, enfatizando que podem ser feitas em qualquer terminal, em qualquer horário e com toda a segurança.	Diariamente	Atendentes da sala de auto-atendimento	Sala de auto-atendimento
Acompanhamento do Plano:		1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre
Ações:	Não Realizadas	()	()	()
	Realizadas Parcialmente	()	()	()
	Realizadas Totalmente	()	()	()
Meta:	Não Atingida	()	()	()
	Atingida	()	()	()

Quadro 8 - Subplano 4: meta gerencial: avaliação de carteiras (consumo/posse de produtos) [Fonte: elaborado pela autora, em conjunto com a equipe técnica da instituição]

Subplano: 4				
Meta Gerencial: Avaliação de carteiras (Consumo/posse de produtos)				
Meta: Atingir as seguintes quantidades: 9 para exclusivo, 6 para preferencial e 4 para pessoa física, no indicador consumo/posse de produtos, o qual compõe a nota de desempenho/avaliação das carteiras de clientes pessoas físicas, até o final do primeiro semestre de 2005				
Ações: O Quê	Como	Quando	Quem	Onde
Treinar todos os funcionários para que estejam aptos a esclarecer dúvidas e fornecer informações, não permitindo que oportunidades negociais sejam perdidas, por falta de conhecimento.	Esger, para cada produto, um disseminador, que será o responsável por colher instruções, fazer simulações e esclarecer as principais dúvidas. Dicas, simplificações e todas as descobertas devem ser relatadas ao disseminador que as repassará aos demais colegas, tornando o processo mais dinâmico.	A cada quinze dias ênfase para um produto	Todos os funcionários do atendimento	Agência
Monitorar o interesse do cliente antes da compra.	Ficar a disposição do cliente para novos esclarecimentos, uma venda pode levar algum tempo de negociação. Não pressionar o cliente, mas estar alerta para os sinais de aceitação.	Diariamente	Todos os funcionários	Agência
Monitorar a satisfação do cliente após a venda, a propaganda do cliente pode ser fundamental para novas vendas.	Demonstrar para o cliente que aquela compra foi especial, que está protegendo um bem, rendendo juros ou permitindo a aquisição de outro bem. Se o cliente não enxergar os benefícios, ficando frustrado com a compra, às vezes até porque não entendeu exatamente a aquisição, pode acabar passando para as outras pessoas uma imagem errada do produto.	Diariamente	Todos os funcionários	Agência
Motivar os funcionários a vender produtos, prospectar negócios e aproveitar as oportunidades.	Conceder, para o funcionário responsável pela venda de algum produto, um cupom para participar de sorteio de um brinde previamente definido pela equipe.	Um sorteio por trimestre	Gerente de Administração	Agência
Estudar o perfil dos clientes, identificando produtos a serem oferecidos.	Utilizar as ferramentas de segmentação comportamental e identificar grupos alvo de clientes com perfil específico para determinado produto, contactando-os para oferecer o produto.	A cada quinze dias	Seleção do público-alvo: Gerentes de Contas. Contatos: um funcionário de cada setor do atendimento	Agência
Evitar que a correria do dia-a-dia prejudique uma venda, se não for possível dar atenção a um cliente, veja qual o melhor horário para contatá-lo.	Desenvolver, entre os funcionários, a importância de agendar qualquer manifestação de interesse de um produto por um cliente, para posterior contato, pessoal ou telefônico. Dar especial importância ao horário e dia combinados com o cliente.	Diariamente	Todos os funcionários	Agência
Realizar encontros com grupos alvo de clientes para demonstrar produtos.	Convidar os clientes alvo para um encontro com café da manhã ou um chá no final da tarde, informando-os que o objetivo é apresentar um novo produto, esclarecer dúvidas sobre outros já comercializados ou orientar os clientes sobre o mercado financeiro em geral, por exemplo, um encontro sobre aplicações financeiras.	A cada dois meses	Gerente Geral e Gerentes de Contas	Auditório da agência ou outro local a ser definido, até mesmo na empresa do cliente
Conhecer os produtos, tarifas e taxas da concorrência, estando preparado para argumentar com os clientes.	Visitar os outros bancos da cidade, colher folders, solicitar informações, pessoalmente ou por telefone, e aproveitar conversas com correntistas de outros bancos para identificar pontos fracos e fortes.	Diariamente	Todos os funcionários	Outros bancos da cidade
Comparar os produtos que o cliente possui na concorrência com os nossos, fazendo com que ele visualize as nossas vantagens.	Solicitar aos clientes que possuem determinado produto na concorrência, que obtenham detalhadamente no concorrente os benefícios/taxas/rendimentos, para permitir uma visualização, de maneira transparente, das nossas vantagens.	Diariamente	Todos os funcionários	Agência
Apresentar o programa de relacionamento que é um incentivo para que o cliente utilize cada vez mais o Banco.	Divulgar para os clientes que com o programa de relacionamento seus produtos contam pontos para obter descontos nas tarifas e taxas de juros, mostrando qual a pontuação atual e quantos pontos valem os produtos.	Diariamente	Todos os funcionários	Agência
Vender o produto com todas as informações necessárias, como taxas, tarifas, rendimentos e prazos de carência.	Fornecer todos os detalhes na venda do produto, não omitir informações que possam fazer o cliente se sentir enganado.	Diariamente	Todos os funcionários	Agência
Acompanhamento do Plano:		1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre
Ações:	Não Realizadas	()	()	()
	Realizadas Parcialmente	()	()	()
	Realizadas Totalmente	()	()	()
Meta:	Não Atingida	()	()	()
	Atingida	()	()	()

Quadro 9 - Subplano 5: meta gerencial: índice de qualidade da carteira (operações vencidas/inadimplência) [Fonte: elaborado pela autora, em conjunto com a equipe técnica da instituição]

Subplano: 5				
Meta Gerencial: Índice de qualidade da carteira (Operações vencidas/inadimplência)				
Meta: Reduzir em 5% os valores obtidos em 31 de dezembro de 2004 no Acordo de Trabalho para o item índice de qualidade da carteira (operações vencidas/inadimplência), até o final do primeiro semestre de 2005				
Ações: O Quê	Como	Quando	Quem	Onde
Analisar criticamente a liberação de crédito para contas novas e solicitações de aumento de limites.	Estar atento para constantes pedidos de aumento de limites, verificar se estão dentro da capacidade de pagamento do cliente. O funcionário tem autonomia para liberar valores dentro dos limites calculados pelo sistema, mas se sentir que não é apropriado, solicitar auxílio ao gerente de contas responsável ou até mesmo ao comitê de crédito da agência.	Diariamente	Todos os funcionários do atendimento	Agência
Acompanhar pró-ativamente as operações dos clientes.	Verificar no sistema as relações de operações a vencer nos próximos dias, identificando clientes que já estão com outras vencidas. Contatá-los para oferecer as linhas de renegociação de dívidas.	Semanalmente	Um funcionário de cada setor do atendimento	Agência
Verificar opções de crédito que se adaptem às condições do cliente.	Explicar ao cliente todas as implicações, tarifas, taxas, início da primeira parcela e conseqüências do não pagamento. Um trabalho de conscientização pode ser muito eficaz, principalmente nas contas novas de recebedores de proventos pelo banco.	Diariamente	Todos os funcionários do atendimento	Agência
Alertar os funcionários para identificar indícios de inadimplimento do cliente, sugerindo o reescalonamento preventivo de dívidas.	Identificar no sistema o público alvo para reescalonamento preventivo, ou quando estiver atendendo um cliente com todos os limites de crédito tomados e que solicita aumento, fazer simulações do reescalonamento.	Diariamente	Todos os funcionários do atendimento	Agência
Orientar o cliente a utilizar os terminais de auto-atendimento para fazer simulações de renegociação de dívidas.	Aproveitar que para o cliente público alvo das linhas de reescalonamento, no acesso ao terminal de auto-atendimento, a primeira tela disponibilizada convida-o para fazer uma simulação. Orientar o cliente a imprimir a simulação e verificar prazos, taxas e prestações. Auxiliá-lo se optar pela contratação ou encaminhá-lo ao atendimento para mais informações.	Diariamente	Atendentes da sala de auto-atendimento	Sala de auto-atendimento
Acessar o perfil do cliente quando ele estiver na agência ou no telefone e verificar se há responsabilidades vencidas ou restrições impeditivas.	Aproveitar todas as demandas do cliente para verificar o seu histórico, lembrando-o de operações vencidas ou restrições impeditivas que possam prejudicar o seu relacionamento com o banco, por exemplo, a não renovação dos limites de crédito.	Diariamente	Todos os funcionários do atendimento	Agência
Acompanhar os casos em que o cliente procura a agência querendo negociar, mas não consegue em função do valor exigido de entrada.	Verificar todas as linhas disponíveis, todas as formas de flexibilização possíveis, e, se mesmo assim, o cliente não tiver o valor para a entrada, ou se sua proposta não puder ser aceita, acompanhar o caso. De tempos em tempos contatar o cliente que já mostrou interesse, verificando quais as suas atuais disponibilidades. Não abandonar o caso, o risco do cliente não voltar é muito grande.	Diariamente	Todos os funcionários do atendimento	Agência
Verificar relações de dívidas por saldo e por prazo de vencimento.	Navegar no sistema e identificar valores para recuperar, contatando os clientes e oferecendo formas de renegociar. Os clientes inadimplentes podem ser identificados por valor da operação ou por tempo de vencimento da operação.	Semanalmente	Um funcionário de cada setor do atendimento	Agência
Antecipar a terceirização de cobrança.	Comandar no sistema, após o trigésimo dia de vencimento das operações, o encaminhamento para as empresas terceirizadas de cobrança.	A cada quinze dias	Um funcionário de cada setor do atendimento	Agência
Verificar relações de contas sem movimentação nos últimos meses, contas com saldo irregular e contas com limite de crédito ultrapassado.	Contatar clientes com contas não movimentadas nos últimos meses, com saldo irregular ou com limite ultrapassado, o que permite recuperar valores às vezes esquecidos pelos clientes e impedindo que sejam geradas restrições impeditivas que podem colocar o cliente no SERASA e SPC.	A cada quinze dias	Um funcionário de cada setor do atendimento	Agência
Acompanhamento do Plano:		1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre
Ações:	Não Realizadas	()	()	()
	Realizadas Parcialmente	()	()	()
	Realizadas Totalmente	()	()	()
Meta:	Não Atingida	()	()	()
	Atingida	()	()	()

6 COMENTÁRIOS FINAIS

6.1 CONCLUSÕES

Este Estudo de Caso abordou dois temas principais: Atendimento das Necessidades dos Clientes e Atendimento das Metas Gerenciais. Esses temas foram discutidos no contexto do Sistema Bancário, mais especificamente no caso do Banco do Brasil.

O objetivo geral deste trabalho foi atingido com a elaboração de um Plano de Ação atendendo, simultaneamente, as necessidades dos clientes de Instituições Financeiras e as metas gerenciais estabelecidas no Acordo de Trabalho. Os objetivos secundários também foram atingidos: primeiramente foram identificadas e priorizadas as necessidades dos clientes de Instituições Financeiras; em seguida, foram identificadas e priorizadas as metas gerenciais estabelecidas no Acordo de Trabalho; para então ser verificado o alinhamento existente entre as necessidades dos clientes e as metas gerenciais, detectando-se os principais desvios.

A revisão bibliográfica apresentada abordou assuntos como orientação para o mercado, valor agregado, identificação das necessidades dos clientes e importância dos relacionamentos funcionários/clientes. A revisão enfatizou autores cujos trabalhos abordam Instituições Financeiras.

Para auxiliar no desenvolvimento do trabalho, mais especificamente no planejamento da pesquisa de opinião aplicada aos clientes pessoas físicas, foi descrito o modelo de segmentação de clientes existente no Banco do Brasil, sendo apresentados os dois critérios: segmentação comportamental e modelo de relacionamento. Esses critérios basearam a estratificação da população para o dimensionamento da pesquisa de opinião. Os resultados da pesquisa de opinião permitiram a identificação e priorização das necessidades dos clientes.

Uma apresentação do Acordo de Trabalho permitiu identificar as metas gerenciais, as quais foram priorizadas, a partir das diversas informações do cenário interno do Banco, segundo a ótica da administração.

Para a verificação do alinhamento existente entre as necessidades dos clientes e as metas gerenciais, uma matriz preenchida com a intensidade dos relacionamentos entre as metas gerenciais e as necessidades dos clientes permitiu a priorização das metas gerenciais segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes.

A comparação entre a priorização das metas gerenciais obtida segundo a ótica da administração e a priorização das metas gerenciais obtida segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes permitiu a identificação dos principais desvios.

A diferença entre a importância obtida segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes e a importância obtida segundo a ótica da administração evidenciou onde os desvios são mais acentuados, possibilitando, assim, a identificação das metas gerenciais que deviam ser priorizadas, aquelas que possuem grande possibilidade de melhorar o atendimento das necessidades dos clientes, mas que não recebem a devida importância por parte da administração.

Com a participação da administração da agência (gerente geral e gerente de administração) e da gerência média (gerentes de contas, gerentes de expediente e assistentes de negócios), foi elaborado o Plano de Ação que contemplou as cinco metas gerenciais priorizadas.

Na identificação e priorização das necessidades dos clientes, obtida através da pesquisa de opinião aplicada aos clientes pessoas físicas, os itens considerados mais importantes foram: interesse, respeito e consideração demonstrados pelos funcionários; capacidade dos funcionários para resolver os problemas; tempo de espera para ser atendido na agência; conhecimento que os funcionários demonstram ter sobre os produtos e serviços; e facilidade em falar com o gerente da agência ou gerente da conta; ou seja, itens relacionados aos aspectos atendimento pessoal e atendimento na agência.

Em termos percentuais, para os aspectos envolvidos na pesquisas, os valores foram: atendimento pessoal (26%); atendimento na agência (25%); terminais eletrônicos (17%); comodidade e infra-estrutura (12%); produtos, serviços, tarifas e juros (9%); *internet banking* (6%); e atendimento telefônico (5%).

As metas gerenciais priorizadas, segundo a ótica da administração, foram: captação e crédito, com o mesmo grau de importância (12,5%), seguidas por receita de serviços (receita de tarifas) e *rating* (controle dos procedimentos e da documentação dos processos de abertura

de conta e de concessão de limite de crédito), também com o mesmo grau de importância (10,0%) e contas especiais (8,5%).

Segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes, as metas gerenciais priorizadas foram: índice de satisfação de clientes (11,91%), avaliação de carteiras (satisfação de clientes) (9,39%) e captação (8,25%).

A comparação destas duas priorizações das metas gerenciais levou à identificação dos principais desvios, revelando casos onde existe uma preocupação muito grande da administração com o atendimento da meta gerencial, entretanto, seu fomento não tem relação forte com o atendimento das necessidades dos clientes, como a meta gerencial receita de serviços (receita de tarifas) e casos com situação oposta, como a meta gerencial índice de satisfação de clientes, a qual, segundo a administração, não recebe grande importância, mas o seu fomento pode ter forte relação com a melhoria do atendimento das necessidades dos clientes, desde que determinadas ações sejam implementadas.

Por fim, com a diferença entre a importância obtida segundo os relacionamentos com as necessidades dos clientes e a importância obtida segundo a ótica da administração, foram identificadas as metas gerenciais a serem priorizadas: índice de satisfação de clientes, avaliação de carteiras (satisfação de clientes), transações em canais não tradicionais (terminais de auto-atendimento, *internet*, central de atendimento, etc), avaliação de carteiras (consumo/posse de produtos) e índice de qualidade da carteira (operações vencidas/inadimplência).

Com estas cinco metas gerenciais priorizadas foi elaborado o Plano de Ação. Suas ações serão implementadas a partir de janeiro de 2005 e os acompanhamentos serão bimestrais, após a consolidação dos dados dos meses de fevereiro, abril e junho. O Plano de Ação integrou esforços para o atendimento das necessidades dos clientes e das metas gerenciais.

6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A partir da implementação do Plano de Ação, os respectivos resultados poderiam ser avaliados em um trabalho futuro, observando se as ações se refletem em pesquisas de satisfação e no próprio desempenho da organização.

Outra possibilidade seria estender os estudos para os segmentos micro e pequenas empresas do pilar varejo e para os pilares atacado e governo, identificando e priorizando as necessidades dos seus clientes e as metas específicas destes segmentos.

Uma última sugestão poderia ser um trabalho de revisão dos indicadores e números do Acordo de Trabalho, com o objetivo de propor metas gerenciais relacionadas com as necessidades dos clientes.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa**: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1993.

----- **Serviço ao cliente**: a reinvenção de gestão do atendimento ao cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ALDISERT, Lisa. *Customer service or customer satisfaction?* **Bank Marketing**. Washington, v. 31, n. 5, p. 44, May 1999.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Lei nº 4595**. Disponível na Internet: <http://www.bcb.gov.br/pre/leisedecretos/Port/lei4595_Hist.asp?idpai=leis>. Arquivo acessado em 11 de novembro de 2004.

BELMIRO, Maria V. M. L. M. **Análise da qualidade do serviço na estratégia de fidelização de clientes**: um caso do varejo bancário. João Pessoa, 2002. 161 p. Dissertação de Mestrado em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba.

BERRY, Leonard L. A “started” list of ideas to improve quality of service in banks. **American Banker**. New York, v. 152, n. 83, p. 4, Apr 1987.

----- **Descobrimo a essência do serviço**: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Cop, 1994.

CASIANO, Steve. *Full service bank or niche provider?* **Bank News**. Kansas City, v. 102, n. 9, p. 36-37, Sep 2002.

CRAWFORD, Fred. **O mito da excelência** - por que as empresas líderes nunca tentam ser as melhores em tudo. São Paulo: Manole, 2002.

DALTON, Patrick. *Find out why they're unhappy*. **Bankers News**. Washington, v. 5, n. 20, p. 9, Oct 1997.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços:** o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1991.

DICKE, Alexander P. *Unlocking CRM value through segmentation; banks have customer insights. Now put them to work.* **Bank Technology News.** New York, v. 16, n. 11, p. 70, Nov 2003.

FIGUEIREDO, Kleber. *Rentabilidade de clientes e nível de serviço: o nível de serviço a ser oferecido deve considerar a rentabilidade de clientes.* **Revista Tecnológica.** [S. l.], p. 34-41, Maio 2000.

FRISONE, Grace. *Customer relationship management: First Commerce's Marquis Client Group: new vision, better execution by abandoning a product-driven approach to commercial clients, the bank's increased share of wallet, customer retention levels validate its financial advisor-driven strategy.* **American Banker.** New York, v. 1, n. 2, p. 28, Jun 1998.

GAZETA MERCANTIL. **Consumidor valoriza mais atendimento e qualidade.** São Paulo. 27 de fevereiro de 2004.

GRIESSMAN, Gene. *Getting an earful: how complaints can help your bank excel.* **ABA Bank Compliance.** Washington, v. 23, n. 9, p. 9-11, Sep/Oct 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing:** gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente:** desenvolvimento e uso de questionários. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HEALY, Thomas J. *Why you should retain your customers?* **America's Community Banker.** Washington, v. 8, n. 9, p. 22-25, Sep 1999.

HOLLIDAY, Karen K. *Keeping close to the customers.* **Bank Marketing.** Washington, v. 28, n. 6, p. 14, Jun 1996.

KOTLER, Philip. **Marketing para serviços profissionais.** São Paulo: Atlas, 1988.

LAMPARELLO, Drew. *Doing more for the right customers.* **Bank Systems & Technology.** New York, v. 37, n. 1, p. 10-11, Jan 2000.

LAUFFER, Jim. *A banker's viewpoint*. **Independent Banker**. Sauk Centre, v. 50, n. 6, p. 58-59, Jun 2000.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1997.

MORAES, John D. B. **Como alavancar sua empresa através do planejamento estratégico**. Disponível na Internet: <http://www.classecontabil.com.br/servlet_art.php?id=442>. Arquivo acessado em 11 de novembro de 2004.

MORRALL, Katherine. *Market research helps home in on high potential segments*. **Bank Marketing**. Washington, v. 28, n. 6, p. 36-39, Jun 1996.

MOTLEY, L. Biff. *Are your customers getting pickier?* **Bank Marketing**. Washington, v. 33, n. 4, p. 41, May 2001.

OECHSLI, Matt. *Customer satisfaction isn't the same as client loyalty, but it's a start; client satisfaction is a fleeting emotional response to the quality of the client's last bank transaction. Ok, but when does that turn into loyalty? Only when he starts repeating some very specific behaviors*. **Bank Investment Marketing**. New York, v. 10, n. 7, p. 56, Sep 2002.

OLIVEIRA, Itamar J. **A certificação ISO9000 dos procedimentos de auditoria e sua contribuição para a política de qualidade da empresa**. Belém, 2000. 34 p. Monografia de Especialização em Gerência pela Qualidade Total - Programa de Pós Graduação em Gerência pela Qualidade Total, Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas Machado Sobrinho, Juiz de Fora, Minas Gerais.

PEDROSA, Carlos J. **Planejamento estratégico**: reinventando seu negócio. Disponível na Internet: <http://www.classecontabil.com.br/servlet_art.php?id=438>. Arquivo acessado em 11 de novembro de 2004.

PESQUISA EXTERNA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PESSOA FÍSICA DO BANCO DO BRASIL. **Relatório dos resultados Brasil 2003**. Porto Alegre, 2004. Apresentação do Power Point - Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

RIBEIRO, José L. D., ECHEVESTE, Márcia E., DANILEVICZ Ângela M. F. **A utilização do QFD na otimização de produtos, processos e serviços**: produtos, processos e serviços. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2001.

SABLOSKY, Tanja L. *The value of research: more navigating, less drifting*. **ABA Bank Marketing**. Washington, v. 35, n. 2, p. 24-28, Mar 2003.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

THIOLLENT, Michel J. M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: Makron Books, 1991.

WELLS, Beverly B. *At Wachovia, customer focus means information-driven continuous relationship management*. **Journal of Retail Banking Services**. New York, v. 21, n. 2, p. 33-36, Summer 1999.

WINSTANLEY, Martha. *What drives customer satisfaction in commercial banking?* **Commercial Lending Review**. Boston, v. 12, n. 3, p. 36-42, Summer 1997.

ANEXOS

ANEXO I - QUESTIONÁRIO

Prezado Cliente,

Para o Banco do Brasil é importante que todos os clientes estejam Muito Satisfeitos. Com o intuito de identificar as necessidades dos clientes da agência São Leopoldo, e melhorar nossos produtos e serviços, estamos realizando uma pesquisa de opinião. Sua participação é muito importante. Você não precisa se identificar. Por favor, leia as instruções de preenchimento e responda calmamente. Ao concluir, entregue o questionário a um dos nossos funcionários.
A agência São Leopoldo agradece a sua colaboração.

Instruções de preenchimento:

Em cada um dos blocos listados abaixo você precisa escolher os **3 ITENS** que considera mais importantes.

Identifique com o número **1 o item mais importante**, com **2 o segundo mais importante** e com **3 o terceiro mais importante**.

O preenchimento deve ser feito na coluna **ORDEM**.

Para auxiliá-lo, pense: **PARA MIM O MAIS IMPORTANTE É...**

1) Considerando o aspecto **comodidade e infra-estrutura**, dentre os itens listados abaixo, **enumere os 3** que você considera mais importantes.

ITENS	ORDEM
Localização da agência	
Número de pontos de atendimento (agências, postos de atendimento, terminais eletrônicos, correspondentes bancários, etc)	
Facilidade de estacionamento	
Facilidade para entrar na agência	
Segurança dentro da agência	
Segurança nos locais onde os terminais eletrônicos se localizam	
Ambiente interno da agência e da sala de auto-atendimento (climatização, iluminação, limpeza, etc)	
Modernização dos recursos tecnológicos	

2) Considerando o aspecto **atendimento na agência**, dentre os itens listados abaixo, **enumere os 3** que você considera mais importantes.

ITENS	ORDEM
Educação e cortesia dos vigilantes	
Atendimento prestado pelos funcionários no auxílio à utilização dos terminais eletrônicos	
Privacidade no atendimento	
Atendimento personalizado	
Facilidade em falar com o gerente da agência ou gerente da conta	
Tempo de espera para ser atendido na agência	
Número de caixas da agência em funcionamento	
Atendimento diferenciado para idosos, portadores de necessidades especiais e gestantes (elevador/rampa de acesso e caixa preferencial)	

3) Considerando o aspecto **atendimento pessoal**, dentre os itens listados abaixo, **enumere os 3** que você considera mais importantes.

ITENS	ORDEM
Interesse, respeito e consideração demonstrados pelos funcionários	
Confiança transmitida pelos funcionários	
Apresentação dos funcionários	
Motivação dos funcionários	
Conhecimento que os funcionários demonstram ter sobre os produtos e serviços	
Capacidade dos funcionários para resolver os problemas	
Autonomia dos funcionários para solucionar os problemas	
Condução das atividades e cumprimento dos prazos prometidos pelos funcionários	

4) Considerando o aspecto terminais eletrônicos, dentre os itens listados abaixo, enumere os 3 que você considera mais importantes.

ITENS	ORDEM
Facilidade de utilização dos terminais	
Variedade de transações que podem ser realizadas nos terminais	
Procedimentos de segurança nos terminais (senhas de números e de letras)	
Qualidade do material impresso (extratos, saldos, comprovantes, etc)	
Disponibilidade do sistema (em funcionamento ou temporariamente indisponível)	
Abastecimento dos terminais (cédulas, folhas de cheques, bobinas, etc)	
Disponibilidade de recursos na sala de auto-atendimento (canetas, envelopes para depósitos, capas de talões de cheques, grampeadores, etc)	
Horário de funcionamento dos terminais da sala de auto-atendimento (das 06:00h às 22:00h)	

5) Considerando o aspecto atendimento telefônico, dentre os itens listados abaixo, enumere os 3 que você considera mais importantes.

ITENS	ORDEM
Variedade de informações prestadas pelos funcionários da agência no atendimento telefônico	
Variedade de serviços prestados pelas centrais de atendimento (central de cartões, de seguros, de previdência, etc)	
Rapidez no atendimento da ligação	
Rapidez na solução de problemas pelo telefone	
Precisão e segurança das informações prestadas pelo telefone	
Cuidado do funcionário na identificação do cliente	
Atenção do funcionário com relação ao sigilo bancário	

6) Considerando o aspecto internet banking, dentre os itens listados abaixo, enumere os 3 que você considera mais importantes.

ITENS	ORDEM
Facilidade de operação para realização de consultas ou transações	
Rapidez para realização de consultas ou transações	
Variedade de serviços oferecidos via internet	
Confiabilidade na realização de consultas ou transações (segurança do sistema)	
Disponibilidade do site (em funcionamento ou temporariamente indisponível)	
Informações contidas no site	
Flexibilidade de horário para realização de consultas ou transações	

7) Considerando o aspecto produtos, serviços, tarifas e juros, dentre os itens listados abaixo, enumere os 3 que você considera mais importantes.

ITENS	ORDEM
Variedade de produtos e serviços oferecidos	
Facilidade na aquisição de produtos e serviços (independente de renda, saldo em aplicações, depósito inicial, etc)	
Facilidade na aquisição de produtos ou serviços sem necessidade de comprar outro	
Facilidade em obter informações sobre produtos e serviços (investimentos, empréstimos, seguros, etc)	
Qualidade e clareza das informações sobre tarifas e juros	
Existência de um programa de fidelidade com descontos nas tarifas e juros de acordo com o relacionamento com o banco (posse de produtos, volume de aplicações, tempo de conta, etc)	

8) Para finalizar, dentre os itens listados abaixo, enumere os 3 que você considera mais importantes.

ITENS	ORDEM
Comodidade e infra-estrutura	
Atendimento na agência	
Atendimento pessoal	
Terminais eletrônicos	
Atendimento telefônico	
Internet banking	
Produtos, serviços, tarifas e juros	

ANEXO II - GRAUS DE IMPORTÂNCIA E PESOS PERCENTUAIS

		GRAUS DE IMPORTÂNCIA	PESOS PERCENTUAIS
COMODIDADE E INFRA-ESTRUTURA	Localização da agência	157	1,99
	Número de pontos de atendimento	171	2,17
	Facilidade de estacionamento	93	1,18
	Facilidade para entrar na agência	58	0,73
	Segurança dentro da agência	147	1,86
	Segurança nos locais onde os terminais eletrônicos se localizam	139	1,76
	Ambiente interno da agência e da sala de auto-atendimento	65	0,82
	Modernização dos recursos tecnológicos	106	1,34
			11,86
ATENDIMENTO NA AGÊNCIA	Educação e cortesia dos vigilantes	55	1,45
	Atendimento prestado pelos funcionários no auxílio à utilização dos terminais eletrônicos	140	3,69
	Privacidade no atendimento	90	2,37
	Atendimento personalizado	138	3,64
	Facilidade em falar com o gerente da agência ou gerente da conta	167	4,40
	Tempo de espera para ser atendido na agência	186	4,90
	Número de caixas da agência em funcionamento	76	2,00
	Atendimento diferenciado para idosos, portadores de necessidades especiais e gestantes	84	2,21
			24,68
ATENDIMENTO PESSOAL	Interesse, respeito e consideração demonstrados pelos funcionários	227	6,35
	Confiança transmitida pelos funcionários	93	2,60
	Apresentação dos funcionários	31	0,87
	Motivação dos funcionários	43	1,20
	Conhecimento que os funcionários demonstram ter sobre os produtos e serviços	161	4,50
	Capacidade dos funcionários para resolver os problemas	180	5,03
	Autonomia dos funcionários para solucionar os problemas	138	3,86
	Condução das atividades e cumprimento dos prazos prometidos pelos funcionários	63	1,76
			26,18
TERMINAIS ELETRÔNICOS	Facilidade de utilização dos terminais	246	4,35
	Variedade de transações que podem ser realizadas nos terminais	157	2,78
	Procedimentos de segurança nos terminais	174	3,08
	Qualidade do material impresso	38	0,67
	Disponibilidade do sistema	114	2,02
	Abastecimento dos terminais	67	1,19
	Disponibilidade de recursos na sala de auto-atendimento	44	0,78
	Horário de funcionamento dos terminais da sala de auto-atendimento	96	1,70
			16,56
ATENDIMENTO TELEFÔNICO	Variedade de informações prestadas pelos funcionários da agência no atendimento telefônico	83	0,49
	Variedade de serviços prestados pelas centrais de atendimento	74	0,44
	Rapidez no atendimento da ligação	226	1,34
	Rapidez na solução de problemas pelo telefone	177	1,05
	Precisão e segurança das informações prestadas pelo telefone	145	0,86
	Cuidado do funcionário na identificação do cliente	108	0,64
	Atenção do funcionário com relação ao sigilo bancário	123	0,73
			5,56
INTERNET BANKING	Facilidade de operação para realização de consultas ou transações	185	1,16
	Rapidez para realização de consultas ou transações	143	0,90
	Variedade de serviços oferecidos via internet	136	0,85
	Confiabilidade na realização de consultas ou transações	218	1,37
	Disponibilidade do site	77	0,48
	Informações contidas no site	55	0,35
	Flexibilidade de horário para realização de consultas ou transações	122	0,77
			5,88
PRODUTOS, SERVIÇOS, TARIFAS E JUROS	Variedade de produtos e serviços oferecidos	110	1,09
	Facilidade na aquisição de produtos e serviços	162	1,61
	Facilidade na aquisição de produtos ou serviços sem necessidade de comprar outro	126	1,25
	Facilidade em obter informações sobre produtos e serviços	134	1,33
	Qualidade e clareza das informações sobre tarifas e juros	224	2,22
	Existência de um programa de fidelidade com descontos nas tarifas e juros de acordo com o relacionamento com o banco	180	1,79
			9,29
ASPECTOS	Comodidade e infra-estrutura	111	11,86
	Atendimento na agência	231	24,68
	Atendimento pessoal	245	26,18
	Terminais eletrônicos	155	16,56
	Atendimento telefônico	52	5,56
	Internet banking	55	5,88
	Produtos, serviços, tarifas e juros	87	9,29
			100,00