

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

**QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS BANCÁRIOS: UM ESTUDO NA
AGÊNCIA DE CANELA, RS, DO BANCO DO BRASIL**

MÁRCIO F. FRANTZ

Porto Alegre

2004

MÁRCIO F. FRANTZ

**QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS BANCÁRIOS: UM ESTUDO NA
AGÊNCIA DE CANELA, RS, DO BANCO DO BRASIL**

Dissertação de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção – modalidade Profissionalizante –, ênfase em Gerência da Qualidade, da Escola de Engenharia, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando
Pinto Barcellos**

Porto Alegre

2004

MÁRCIO F. FRANTZ

**QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS BANCÁRIOS: UM ESTUDO NA
AGÊNCIA DE CANELA, RS, DO BANCO DO BRASIL**

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO e aprovado em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, 10 de dezembro de 2004

Orientador Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

Escola de Engenharia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção

Escola de Engenharia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Leonardo Rocha Oliveira

Prof. Dr. Cláudio José Müller

Prof. Dr. Ademar Galelli

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que permitiram que eu seguisse meu caminho com toda a liberdade possível e que, por circunstâncias da vida, fizeram com que eu tivesse de trabalhar e de construir o meu caminho desde muito jovem.

A todos os professores do PPGEP, em especial ao meu orientador, pois sem eles este trabalho não seria possível.

Aos clientes da Carteira Empresas do Banco do Brasil S/A, agência de Canela - RS, razão deste trabalho, que com boa vontade participaram de todas as pesquisas.

A todos os colegas do Banco do Brasil S/A, que com seu exemplo, de uma maneira ou de outra, contribuíram para a formação dos meus valores pessoais, das minhas habilidades e das minhas fraquezas, mostrando-me o caminho para a vida desde os meus 14 anos de idade, quando ingressei nesta empresa.

Aos meus amigos e, principalmente, aos meus familiares, pelo apoio, pela compreensão e pela privação de horas de convívio e lazer, as quais não foram possíveis enquanto realizava o trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem como tema a qualidade de produtos e serviços bancários, sob a perspectiva dos clientes, e visa a identificar o grau de importância e o nível de satisfação com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco do Brasil S/A aos clientes da “Carteira Empresas” da agência de Canela – RS. A avaliação do nível de satisfação e do grau de importância da qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes da “Carteira Empresas” do Banco do Brasil S/A tem sido realizada como um “exercício de imaginação” ou de *feeling* dos gerentes de carteiras e dos gerentes de agências. Com o presente trabalho, busca-se o emprego de método de pesquisa para a realização de tal avaliação. Para tanto, é realizada pesquisa bibliográfica sobre serviços, qualidade em serviços, satisfação dos clientes, valor do cliente, estratégia da lealdade CRM - Customer Relationship Management, gestão do relacionamento com os clientes, recuperação do serviço e pesquisa de marketing. Através de pesquisa qualitativa, são levantados os atributos da qualidade demandada dos produtos e serviços oferecidos. Logo após, é realizada pesquisa quantitativa na qual são identificados o grau de importância e o nível de satisfação atribuídos pelos clientes aos atributos da qualidade demandada levantados pela referida pesquisa. Para processamento e análise dos resultados são utilizadas técnicas estatísticas como o método de análise descritiva, de análise de variância, de análise de regressão e o teste de confiabilidade do instrumento de pesquisa. Com base nos resultados encontrados é desenvolvido e apresentado, também, um plano de melhorias.

Palavras-chave: Banco do Brasil S/A. Atributos da Qualidade. Satisfação do Cliente.

ABSTRACT

The theme of the present study is the quality of banking services and products under the perspective of the clients. Its purpose is to identify the degree of importance and the level of satisfaction of a particular segment of clients, who are part of the “Customer Portfolio”, in relation to the quality of products and services offered by Banco do Brasil S/A in Canela – RS. The evaluation of the level of satisfaction and importance of the quality of the products and services offered to “Customer Portfolio” clients of Banco do Brasil S/A has been done through “imagination exercise” or through the intuition of account and branch managers. In this study, specific research methods were applied in order to make the evaluation referred. In order to achieve that, a bibliographical research on services, service quality, client satisfaction, customer value, loyalty strategy CRM – Customer Relationship Management, service recovery and marketing research has been conducted. Through the use of a qualitative research, it was possible to identify the quality attributes demanded from the services and products offered. In the quantitative research, the degree of importance and the level of satisfaction, indicated by the clients in the qualitative research, were identified. For the processing and analysis of the outcomes statistical techniques, such as data analysis, variance analysis, regression analysis and the Cronbach Alfa test of the research instrument were used. Based on the findings, a plan for improvement was developed and presented.

Keywords: Banco do Brasil S/A, satisfaction of the client, quality attributes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Matriz importância/ desempenho (MARTILLA; JAMES, 1977, p. 78)	38
Figura 2.2 – Matriz importância/desempenho (ALBRECHT; BRADFORD, 1992, p. 157)	39
Figura 2.3 – Expectativa do cliente em relação à prestação de serviços (BERRY; PARASURAMAN, 1995, p. 76)	41
Figura 2.4 – Fatores que influenciam o valor do cliente (ZEITHAML; RUST; LEMON, 2001, p. 20)	49
Figura 2.5 – Tendências a longo prazo (ZEITHAML; RUST; LEMON, 2001, p. 17)	52
Figura 3.1 – Participação do BB em empresas controladas e coligadas	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Reação em cadeia de DEMING	32
Quadro 2.2 – Árvore dos processos	33
Quadro 2.3 – As dez mudanças de atitude essenciais para melhoria da qualidade do serviço	37
Quadro 2.4 – Espiral da morte	48
Quadro 2.5 – Alquimia dos clientes	51
Quadro 2.6 – Etapas, fases e passos de um processo de pesquisa de marketing	63
Quadro 2.7 – Comparação entre formas de aplicação do método de comunicação	64
Quadro 2.8 – Nível de ocorrência de viés conforme a forma de aplicação do método de comunicação	64
Quadro 3.1 – Composição Acionária	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Dimensões gerais da qualidade em serviços	34
Tabela 4.1 – Distribuição do tempo que a empresa tem conta no BB	85
Tabela 4.2 – Distribuição agrupada do tempo que a empresa tem conta no BB	86
Tabela 4.3 – Distribuição do setor de atividade principal das empresas	86
Tabela 4.4 – Distribuição agrupada do setor de atividade principal das empresas	86
Tabela 4.5 – Distribuição por faixa de faturamento anual	87
Tabela 4.6 – Distribuição por faixa de faturamento anual agrupada	87
Tabela 4.7 – Distribuição do motivo que levou sua empresa a possuir conta no BB	87
Tabela 4.8 – Distribuição dos bancos onde as empresas têm conta	88
Tabela 4.9 – Distribuição do banco onde a empresa concentra a maior parte de suas operações bancárias, ou seja, seu banco principal	89
Tabela 4.10 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação ao gerente da agência	91
Tabela 4.11 – Ordem de importância dos atributos em relação ao gerente da agência	91
Tabela 4.12 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação aos atendentes/funcionários	92
Tabela 4.13 – Ordem de importância dos atributos em relação aos atendentes/funcionários	93
Tabela 4.14 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação ao gerente de contas	94
Tabela 4.15 – Ordem de importância dos atributos em relação ao gerente de contas	95
Tabela 4.16 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação aos caixas	96

Tabela 4.17 – Ordem de importância dos atributos em relação aos caixas	96
Tabela 4.18 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação às máquinas do auto-atendimento	97
Tabela 4.19 – Ordem de Importância dos Atributos em Relação às Máquinas do Auto-atendimento	98
Tabela 4.20 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação ao gerenciador financeiro/Internet	98
Tabela 4.21 – Ordem de importância dos atributos em relação ao gerenciador financeiro/Internet	99
Tabela 4.22 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação à estrutura física da agência	100
Tabela 4.23 – Ordem de importância dos atributos em relação à estrutura física da agência	101
Tabela 4.24 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação aos produtos e serviços	101
Tabela 4.25 – Ordem de importância dos atributos em relação aos produtos e serviços	102
Tabela 4.26 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação aos preços, tarifas e taxas	103
Tabela 4.27 – Ordem de importância dos atributos em relação aos preços, tarifas e taxas	103
Tabela 4.28 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação à comunicação com o cliente	104
Tabela 4.29 – Ordem de importância dos atributos em relação à comunicação com o cliente	104
Tabela 4.30 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação à impressão geral do BB	105
Tabela 4.31 – Ordem de importância dos atributos em relação à impressão geral do BB	105
Tabela 4.32 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação às reclamações	106
Tabela 4.33 – Ordem de importância dos atributos em relação às reclamações	106

Tabela 4.34 – Nível de satisfação, média de importância e ordem de importância dos atributos em relação à satisfação geral dos clientes	107
Tabela 4.35 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído à gerência da agência segundo o faturamento da empresa	108
Tabela 4.36 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído aos atendentes/funcionários segundo o faturamento da empresa	109
Tabela 4.37 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído aos gerentes de contas da empresa segundo o faturamento da empresa	110
Tabela 4.38 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído aos caixas segundo o faturamento da empresa	110
Tabela 4.39 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído às máquinas do auto-atendimento segundo o faturamento da empresa	111
Tabela 4.40 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído ao gerenciador financeiro/Internet segundo o faturamento da empresa	112
Tabela 4.41 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído à estrutura física da agência segundo o faturamento da empresa	113
Tabela 4.42 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído aos produtos e serviços segundo o faturamento da empresa	114
Tabela 4.43 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído aos preços, tarifas e taxas segundo o faturamento da empresa	115
Tabela 4.44 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído à comunicação com os clientes segundo o faturamento da empresa	115
Tabela 4.45 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído à impressão geral do Banco do Brasil segundo o faturamento da empresa	116
Tabela 4.46 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído às reclamações segundo o faturamento da empresa	117
Tabela 4.47 – Ordem de prioridade de atuação por GAP (maior) entre médias de satisfação e médias de importância	118
Tabela 4.48 – Ordem de prioridade de atuação por GAP (menor) entre médias de satisfação e médias de importância	119
Tabela 4.49 – Índice de retorno dos questionários por "risco de limite de crédito" até o dia 10/02/2004	120

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	COMENTÁRIOS INICIAIS	13
1.2	TEMA	17
1.3	OBJETIVOS	18
1.3.1	Objetivo Geral	18
1.3.2	Objetivos Específicos	18
1.4	JUSTIFICATIVA DO TEMA E OBJETIVOS	19
1.5	MÉTODO	20
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	22
1.7	LIMITAÇÕES DO TRABALHO	23
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	24
2.1	SERVIÇOS	25
2.2	QUALIDADE EM SERVIÇOS	29
2.3	SATISFAÇÃO DE CLIENTES	40
2.4	O VALOR DO CLIENTE	45
2.5	ESTRATÉGIA DA LEALDADE	52
2.6	CRM – <i>Customer Relationship Management</i> – GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	56
2.7	RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO	58
2.8	PESQUISA DE MARKETING	59
2.9	COMENTÁRIOS DO AUTOR	66

3	A PESQUISA	70
3.1	DESCRIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	70
3.2	CARTEIRA EMPRESAS	78
3.3	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	80
3.4	PESQUISA QUALITATIVA	81
3.5	PESQUISA QUANTITATIVA	82
4	PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
4.1	CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA E PERFIL DAS EMPRESAS	85
4.2	ANÁLISE DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO E DO GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO AOS ATRIBUTOS	89
4.3	ANÁLISE DE VARIÂNCIA	108
4.4	OUTRAS ANÁLISES	117
4.5	PLANO DE MELHORIAS	121
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
5.1	CONCLUSÃO	124
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	126
	REFERÊNCIAS	127
	APÊNDICE A – GUIA DE ENTREVISTAS	131
	APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO FECHADO	134
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO FECHADO	135
	APÊNDICE D – TABELA DOS ATRIBUTOS E BLOCOS DE ATRIBUTOS EM ORDEM DE “GAP”	139

1 INTRODUÇÃO

1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

Com a globalização, com o processo de inserção social no mercado consumidor bancário, com o Código de Defesa do Consumidor (CDC) e, mais recentemente, com o Código de Defesa do Consumidor Bancário, os clientes estão experimentando níveis cada vez maiores de excelência e de exigência de seus direitos, no consumo de produtos e de serviços. A qualidade dos produtos globalizados soma-se ao menor preço, ao atendimento exemplar e à entrega impecável, exigindo que as organizações desenvolvam esforços no sentido de otimizar suas capacidades produtivas e de buscar novos diferenciais competitivos, visando à permanência no mercado.

Os produtos bancários tornaram-se muito parecidos e massificados. A qualidade dos produtos, a tecnologia de ponta na área da informática, os preços, a propaganda e a capilaridade dos pontos de venda já não são suficientes para estabelecer um diferencial competitivo. É preciso mais, e este “mais” está na ponta, ou seja, nas agências. Somente através de um atendimento impecável, de uma relação empática - capaz de fazer a “tradução” das necessidades dos clientes -, e da ligação com os produtos ofertados - capaz de detectar os valores e as necessidades dos clientes num processo de consultoria, executado por pessoas capacitadas e com poder de decisão -, pode-se estabelecer um diferencial competitivo que

conduzirá à satisfação e à fidelização dos clientes, bem como à rentabilização do negócio.

Kaplan e Norton (2004, prefácio) afirmam que os ativos baseados no conhecimento, sobretudo os colaboradores e a tecnologia da informação, tornaram-se cada vez mais importantes para o sucesso competitivo das empresas. Apesar disso, o principal sistema de avaliação das empresas ainda é o da contabilidade financeira, que trata como despesas do período em que foram efetuados todos os investimentos em capacitação dos empregados, em bancos de dados, em sistemas de informação, em relacionamentos com os clientes, em qualidade, em processos responsivos, em produtos e em serviços inovadores.

Na análise da missão do Banco do Brasil (BB), verifica-se que a voz do cliente e sua satisfação apresentam-se como indicadores importantes, pois estabelecem relação de causa e efeito com a maioria dos pontos explicitados como objetivos da instituição.

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade. (BANCO DO BRASIL, 2004).

Para Kaplan e Norton (2004, p. XI), a execução bem-sucedida da estratégia envolve três componentes: “**descrição da estratégia + mensuração da estratégia + gestão da estratégia = resultados notáveis**”. Os autores afirmam que não se pode gerenciar (terceiro componente) o que não se pode medir (segundo componente), e que não se pode medir o que não se pode descrever (primeiro componente).

A mensuração é poderoso motivador. Os gerentes e funcionários esforçam-se para apresentar bom desempenho no que está sendo medido, sobretudo se os indicadores estiverem vinculados ao plano de remuneração por incentivos. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. X).

Barcellos (2002, p. 7) afirma que poucos elementos são tão importantes para o desempenho empresarial como sua medição, até porque é impossível gerenciar o que não se consegue medir. Devido a isso, muitas das áreas mais críticas de medição do desempenho empresarial ainda não estão bem definidas e, conseqüentemente, os dados necessários à gestão estratégica das organizações não são coletados. Segundo Moller (1993, p. 155), “Toda organização de serviços deve monitorar a satisfação dos clientes, através de pesquisas de mercado regulares”.

O BB tem buscado, nos últimos anos, novas técnicas gerenciais voltadas à satisfação dos clientes, à rentabilização desta relação e à autonomia de suas unidades. Revisou seu planejamento estratégico, redefinindo a missão e o negócio, os credos básicos e a visão de futuro. Dotou suas agências de instrumentos para realizar negócios dentro de alçadas previamente definidas e avaliou estas mesmas dependências a partir de critérios baseados na rentabilidade, no cumprimento do acordo de trabalho, no desempenho em campanhas, na segmentação de clientes, nos mecanismos de avaliação de satisfação dos clientes, na pesquisa de clima organizacional, na qualidade do atendimento e no nível de risco operacional.

Mais recentemente, a partir da segmentação de clientes e do encarteiramento dos mesmos, o BB tem buscado mecanismos de avaliação de carteiras consoantes com o sistema de avaliação e com os objetivos da agência, da Superintendência Regional, do estado e, por fim, com o seu planejamento estratégico.

Dentre os indicadores utilizados pelo BB, talvez o mais importante, em um mercado competitivo como o bancário, seja a satisfação dos clientes. Ferramenta gerencial de grande valia, quando inserida em um planejamento estratégico global e em um planejamento operacional, no nível das unidades ou agências capaz de

corrigir desvios, de sedimentar acertos e, principalmente, de focar os gestores nas necessidades dos seus clientes, mostrando-lhes não só o passado, mas as perspectivas de futuro da relação empresa-cliente.

Em 2002 e 2003 foi realizada, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), pesquisa de satisfação de clientes do BB em todo o país, sendo divulgados resultados em nível de País e de Superintendências Estaduais. Os resultados desta pesquisa indicam à necessidade de implantação de um sistema de avaliação confiável e de fácil aplicação, o qual estabeleça a análise ao nível das agências e de forma sistematizada, podendo, inclusive, ser de grande utilidade como mecanismo de avaliação de desempenho das Carteiras Empresas no BB.

O processo de medição, identificação e análise da satisfação do cliente bancário torna-se tarefa árdua, dada a complexidade dos serviços e produtos, o nível diferenciado de exigência dos consumidores, a competitividade do setor, as expectativas dos clientes com relação ao serviço, a força subjetiva da marca e a dificuldade de encontrar um sistema de indicadores confiável, que possa estabelecer a conexão entre o processo interno da qualidade e a percepção externa da qualidade e satisfação dos clientes.

Segundo Yi (1991 apud BARCELLOS, 2000, p. 5), “a satisfação do cliente, para alguns, pode significar aceitação mínima; para outros, pode estar próxima da perfeição”. Complementando tal definição, verifica-se que “A satisfação do cliente com determinada marca refere-se à avaliação global baseada em muitas experiências de compra e consumo de bem ou serviço ao longo do tempo”. (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1992 apud BARCELLOS, 2000, p. 5; FORNEL, 1992 apud BARCELLOS, 2000, p. 5; JOHNSON; FORNELL, 1991 apud BARCELLOS, 2000, p. 5). Finalizando, “A qualidade, medida pela satisfação do

cliente, é parte do bem-estar econômico subjetivo”. (FORNEL, 1995 apud BARCELLOS, 2000, p. 13).

Segundo Zeithaml (1988 apud BARCELLOS, 2000, p.10), em muitas empresas as especificações são determinadas com base no que os gerentes percebem ser importante, mas sua ótica pode diferir totalmente da visão dos clientes ou usuários. Para se manter em um mercado competitivo, as organizações necessitam revisar permanentemente seus processos, produtos, serviços e estratégias gerenciais. No mundo moderno, padrões com mais de seis meses de uso podem ser considerados ultrapassados. É preciso ter velocidade e estar sintonizado com o cliente e suas necessidades, pois o diferencial pode ser o tempo.

Em um país continental, com tantas diferenças e regionalismos, levantar as necessidades dos clientes, dispor de uma ferramenta, capaz de mostrar ao gestor sua posição em relação àquilo que realmente é importante para que ele acompanhe seu nível de satisfação em relação aos atributos da qualidade demandada, torna-se um diferencial competitivo capaz de contribuir de forma decisiva no processo de fidelização de clientes e de rentabilização dos negócios. Desta forma, ficará de lado o empirismo gerencial e entrará em cena a técnica gerencial, qualificando a gestão e tornando-a diferenciada.

1.2 TEMA

O tema deste trabalho de conclusão é a qualidade de produtos e serviços bancários sob a perspectiva dos clientes, avaliada por sua satisfação.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar a qualidade dos produtos e serviços da agência de Canela - RS, do Banco do Brasil S/A, oferecidos aos clientes da “Carteira Empresas”, via sua satisfação e grau de importância.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- a) levantar os atributos da qualidade demandada dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco do Brasil S/A, aos clientes da “Carteira Empresas” da agência de Canela – RS;
- b) identificar o grau de importância atribuído pelos clientes aos atributos da qualidade demandada, levantados em “a”;
- c) identificar o nível de satisfação dos clientes com os atributos da qualidade demandada, levantados em “a”.

1.4 JUSTIFICATIVA DO TEMA E OBJETIVOS

A avaliação do nível de satisfação e do grau de importância da qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes das “Carteiras Empresas” tem sido um exercício de imaginação ou de *feeling* dos gerentes de carteiras e dos gerentes de agências no BB. Estes, muitas vezes, têm avaliações equivocadas ou tendenciosas em função de suas convicções pessoais e/ou paradigmas: “As pessoas não examinam cuidadosamente os fatos e os dados que submetem. Às vezes, elas ignoram os fatos e baseiam-se em sua própria experiência, sexto sentido e em pressentimentos interiores”. (ISHIKAWA, 1993, p. 113).

Tal fato se deve, também, à falta de um instrumento que possa identificar e mensurar estas variáveis, as quais sofrem influência direta e determinante da subjetividade que está por trás do comportamento humano e das variáveis e fatores que determinam a preferência e a satisfação dos consumidores.

Quando se analisa a importância do objetivo deste trabalho, no contexto competitivo no qual a indústria bancária se insere, verifica-se sua relevância para a empresa e para seus gestores, que no dia-a-dia recebem pressões de um mercado competitivo, tendo de tornar rentável suas carteiras e agências, sem dispor de instrumentos que norteiem sua atuação ou, ao menos, indiquem um caminho a seguir, na busca pela satisfação e pela fidelização dos clientes. Além disso, os gestores convivem em um cenário profissional de constantes transferências, novos desafios e competição acirrada.

São vários os autores que entendem ser importante a medição da qualidade dos serviços e da satisfação dos clientes para a gestão estratégica das organizações. (DABHOLKAR et al., 1996 apud BARCELLOS, 2000, p. 19; FORNELL, 1995 apud

BARCELLOS, 2000, p. 19; KAPLAN; NORTON, 1996, 1993, 1992 apud BARCELLOS, 2000, p. 19; LINGLE; SCHIEMANN, 1996 apud BARCELLOS, 2000, p. 19; REICHHELD, 1996 apud BARCELLOS, 2000, p. 19).

O processo de rentabilização das “Carteiras Empresas” está diretamente ligado ao nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços oferecidos pelo BB e, como consequência, a sua fidelização, à concentração e à rentabilização dos negócios. Neste contexto, ouvir a voz do cliente se mostra imprescindível para que se possa alcançar, de forma mais ágil e precisa, com menor dispêndio de recursos, aquilo que realmente é importante para ele.

Afirmam Anderson, Fornell e Lehmann (1992 apud BARCELLOS, 2000 p. 15) que determinar o nível da satisfação do cliente e compreender a sua ligação com os resultados financeiros estão se tornando componentes obrigatórios no gerenciamento do processo de melhoria da qualidade.

Em palestra realizada em março de 2002, a consultora Miriam Bretzke afirmou:

O BB precisa conhecer e dedicar-se aos seus clientes, monitorar constantemente seus concorrentes e desenvolver um sistema de análise de feedback, transformando dados sobre comportamento do cliente, mercado e concorrência em importantes informações para converter o cliente em adepto da marca. (BRETZKE, 2002).

1.5 MÉTODO

Após a pesquisa bibliográfica, o autor utiliza a sua experiência e o conhecimento de seus colegas do BB.

Do ponto de vista da abordagem, é feita inicialmente uma pesquisa qualitativa para levantamento dos atributos mais significativos da qualidade demandada, determinantes no processo da satisfação do cliente. Em seguida, é aplicada uma pesquisa quantitativa para mensuração do grau de importância e do nível de satisfação em relação aos atributos da qualidade demandada.

Desenvolve-se o trabalho utilizando técnicas de pesquisa de marketing, no intuito de buscar um sistema gerencial de identificação do grau de importância e do nível de satisfação dos clientes com a qualidade demandada, base para uma estratégia de fidelização dos clientes e de rentabilização desta relação.

Para melhor visualização dos resultados da pesquisa, é feita a análise das diferenças (*gaps*) entre expectativa (importância) e satisfação dos clientes.

Abaixo é descrito, em tópicos, o método de trabalho utilizado neste estudo de caso.

- a) revisão bibliográfica dos assuntos pertinentes ao presente estudo: serviços, qualidade em serviços, satisfação do cliente, valor do cliente, estratégia da lealdade, CRM, gestão do relacionamento com os clientes, recuperação do serviço e pesquisa de marketing;
- b) descrição e breve histórico da empresa BB;
- c) apresentação do sistema de encarteamento e do cálculo de “limite de crédito”¹ de clientes Pessoa Jurídica utilizado pela empresa;
- d) definição do problema;
- e) apresentação da pesquisa, com as definições da amostra das fases qualitativa e quantitativa do estudo;
- f) elaboração do guia de entrevista da pesquisa qualitativa;

¹ Limite de Crédito: sistema utilizado pelo BB para análise de risco e definição de limite de crédito a ser concedido ao cliente. Leva em consideração vários fatores, como por exemplo: histórico do cliente e sócios, patrimônio, perspectivas do setor na economia, etc.

- g) pré-teste do guia de entrevista;
- h) realização da fase qualitativa do estudo, com entrevistas face a face;
- i) elaboração do instrumento de coleta quantitativo (questionário);
- j) pré-teste do questionário;
- k) aplicação do questionário à amostra selecionada;
- l) análise dos resultados obtidos;
- m) identificação de prioridades de ação;
- n) sugestão de ações de melhoria.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O presente capítulo realiza uma introdução, apresentando o tema, o objetivo geral e os objetivos específicos, as justificativas do tema e objetivos, as limitações do trabalho e sua estrutura e organização.

O segundo capítulo trata da revisão bibliográfica pertinente, sobre serviços, qualidade em serviços, satisfação do cliente, valor do cliente, estratégia da lealdade, *Customer Relationship Management* (CRM), recuperação do serviço, pesquisa de marketing e comentários sobre tal revisão.

O capítulo 3 apresenta a pesquisa, a descrição e a contextualização da empresa, o sistema de encarteiramento de clientes Pessoa Jurídica do BB, a definição do problema, a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa.

O capítulo 4 apresenta o processamento e a análise dos resultados, a confiabilidade do instrumento de pesquisa, as características da amostra e o perfil das empresas pesquisadas, a análise de regressão, a análise de variância, a análise dos “gaps” entre satisfação e importância e o plano de melhorias.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais, as conclusões do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

1.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O presente trabalho detém-se nos clientes da “Carteira Empresas” da agência de Canela – RS do Banco do Brasil S/A. Não é propósito discutir o sistema de encarteiramento de clientes; sua metodologia é apenas apresentada, para melhor entendimento do trabalho.

A satisfação do cliente depende de muitos fatores e condicionantes que não são abordados neste trabalho. Desta forma, o tema não se esgota aqui, sendo apenas “colocados mais alguns tijolos nesta construção”.

Este estudo se realiza com determinados clientes, portanto a generalização das conclusões para outras empresas, ou até mesmo para outras agências e clientes do BB, não pode ser feita. Os resultados obtidos aplicam-se tão somente aos clientes da “Carteira Empresas do Banco do Brasil S/A da agência de Canela - RS”.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é apresentado o embasamento teórico que sustenta o presente trabalho. Procura-se mostrar a importância dos serviços e a necessidade de ouvir o cliente, além de identificar o nível de satisfação dos clientes, a relação entre satisfação/fidelização/rentabilidade, o relacionamento com o cliente, o valor do cliente, a recuperação em serviços e a pesquisa de marketing.

Na missão do Banco do Brasil verifica-se a preocupação com o cliente, seja ele interno ou externo, bem como com a sua satisfação.

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade. (BANCO DO BRASIL, 2004).

A mesma orientação estratégica está expressa na visão de futuro da empresa:

Nós nos concentramos em criar relacionamentos duradouros, baseados em familiaridade, conveniência, especialização, qualidade no atendimento e valorização do tempo do cliente. Nossos produtos e serviços são desenvolvidos a partir de atributos valorizados pelos diferentes segmentos de clientes, aos quais oferecemos alta disponibilidade e segurança nos canais eletrônicos.... A estratégia do Banco do Brasil é criar valor para clientes, acionistas, funcionários e sociedade. (CAMINHOS para vencer, 2002, p. 19).

Várias são as definições quanto ao conceito de cliente e de “foco no cliente”; fala-se muito no cliente, em quem é o cliente, em "o cliente é o rei", etc. Segundo autor desconhecido, publicado por Albrecht e Bradford (1992, p. 17):

- a) cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio;
- b) cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele;

- c) cliente não interrompe o nosso trabalho, ele é o propósito do nosso trabalho;
- d) cliente nos faz um favor quando entra; nós não estamos lhe fazendo nenhum favor esperando por ele;
- e) cliente é uma parte essencial do nosso negócio – não uma parte descartável;
- f) cliente não significa só dinheiro na caixa registradora, ele é um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com todo o respeito;
- g) cliente merece toda atenção e cortesia possível;
- h) ele é o sangue de qualquer negócio, é ele quem paga o seu salário;
- i) sem o cliente você fecharia suas portas;
- j) nunca esqueça disso.

2.1 SERVIÇOS

Segundo Ferreira (1986, p 1577), serviço é uma palavra originária do latim *SERVITIUM*, que significa escravidão, escravos. No mesmo dicionário, são encontrados mais alguns conceitos referentes à palavra: ato ou efeito de servir; obséquio, favor; produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade. Observam-se, nestes conceitos, características importantes como a necessidade da atividade humana e a satisfação de necessidades.

Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. (KOTLER, 2000, p. 448).

Berry e Parasuraman (1995, p. 22), numa tentativa de classificar serviços, definem que:

Se a fonte do benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado uma mercadoria. Se o benefício essencial é mais intangível do que tangível, é um serviço. Contudo, praticamente todos os produtos têm elementos tangíveis e intangíveis que contribuem para o benefício central [...].

Os serviços são caracterizados por vários autores e com vários adjetivos, mas a característica que talvez melhor defina serviços é a sua **intangibilidade**, pois é muito difícil tocar um serviço ou apalpá-lo, quanto mais antecipar os seus resultados, o que gera determinada tensão, insegurança e incerteza no consumidor. A **inseparabilidade**, que é a simultaneidade entre a produção e o consumo; a **heterogeneidade**, que é a variabilidade de resultado de produtor para produtor e a **deteriorabilidade**, ou **perecibilidade**, que é a impossibilidade de armazenamento também são características dos serviços.

A heterogeneidade, ou variabilidade, é uma característica marcante dos serviços bancários; de uma maneira geral, estes são prestados por pessoas, fato que reforça tal característica e que gera a necessidade de permanente acompanhamento e monitoração de desempenho. A indústria bancária tem tentado diminuir esta variabilidade a partir da utilização de máquinas de auto-atendimento e de serviços via Internet, onde o operador é o próprio cliente.

A perecibilidade, ou deteriorabilidade, também tem preocupado os gestores do setor, sendo inclusive peça jurídica, pois já existem leis determinando o tempo de espera em fila bancária, com incidência de multa para quem não cumprir o tempo máximo estabelecido. Dada a impossibilidade de armazenar um serviço e a

dificuldade de disponibilizar mão-de-obra e de prever demanda por serviços de caixa, a demora na fila tem sido motivo de insatisfação dos clientes.

Ainda que os consumidores possuam experiência com os padrões do serviço, o vendedor pode mudar esses padrões à medida que o encontro se desenrola. A habilidade do vendedor de influenciar o consumidor, via mudanças na expectativa deste pelo desempenho daquele, constitui a marca distintiva da experiência dos serviços, em contraste com produtos. (BARCELLOS, 2002, p. 47).

O prestador de serviços e os serviços se confundem. No BB isto fica evidente, principalmente na relação entre o Gerente de Contas (GECON) e o cliente, dado o caráter de consultoria do serviço e a confiança e credibilidade inerentes à relação. A inseparabilidade dificulta a produção em escala, fazendo com que o GECON seja muito demandado, reduzindo o tempo de consultoria para cada cliente. Para diminuir a insatisfação gerada pela indisponibilidade do GECON, as tarefas mais simples são delegadas aos Assistentes de Negócios (ASNEG) e aos postos efetivos ou atendentes (PE).

Outra característica dos serviços que tem ligação direta com a satisfação dos clientes é a intangibilidade. Segundo Kotler (2000, p. 450), ela faz com que os clientes procurem sinais ou evidências para diminuir a insegurança gerada pela característica. Os clientes procuram nas instalações, nos equipamentos, nas peças e materiais de comunicação, nas pessoas, nos símbolos e no preço evidências que tornem tangível o intangível. Desta forma, pode-se dizer que a tarefa do prestador de serviços é, também, administrar as evidências.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) compararam serviços com produtos e verificaram questões importantes:

- a) serviços não podem ser acumulados;
- b) serviços não podem ser transportados;

- c) serviços não podem ser produzidos em massa;
- d) serviços não podem ser protegidos por patentes;
- e) é difícil controlar a qualidade de serviços;
- f) é difícil calcular o custo do serviço;
- g) a procura pelos serviços é variável;
- h) os próprios consumidores estão envolvidos no processo de produção do serviço.

Berry e Parasuraman (1995, p. 221) discorrem sobre a importância do marketing de serviço:

O marketing de serviço é mais fundamental do que a sofisticação, tem mais bom senso do que a ciência complexa, mais suor do que a promoção. O marketing de serviço é a execução, não apenas a estratégia; é a inspiração, não apenas a mecânica; é o cumprimento das promessas, não apenas a promessa. A essência do marketing de serviço é o serviço. Quando o produto é um desempenho, nada é mais importante do que a qualidade desse desempenho.

Os serviços tornam-se cada vez mais importantes na economia mundial. Giansesi e Corrêa (1994, p. 17) relatam os fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços:

- a) desejo de melhor qualidade de vida;
- b) mais tempo de lazer;
- c) urbanização, tornando necessários alguns serviços como segurança, por exemplo;
- d) mudanças demográficas, aumentando a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- e) mudanças socioeconômicas, como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e as pressões sobre o tempo pessoal;

- f) aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços;
- g) mudanças tecnológicas, como o avanço dos computadores e das telecomunicações, que têm aumentado a qualidade dos serviços ou, ainda, criado serviços completamente novos.

No Brasil, a participação relativa dos serviços, na população produtiva, saltou de 19,6%, em 1940, para 54,5%, em 1990. (URDAN, 1993). Zeithaml, Rust e Lemon (2001, p. 17) afirmam que, em 1900, o percentual de trabalhadores no setor de serviços dos Estados Unidos era de aproximadamente 30%. Em 1970, essa porcentagem havia subido para 64%, e, em 1995, passou a ser de 77%. Nos últimos anos, o setor de serviços tem crescido incrivelmente. Atualmente, nos Estados Unidos, as profissões ligadas aos serviços somam 79% dos empregos e 74% do Produto Interno Bruto do país. (KOTLER, 2000, p. 448).

2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A satisfação do cliente está vinculada à qualidade do serviço e ao que ele, cliente, demanda em termos de qualidade; é a chamada “qualidade demandada”.

Vários autores definem qualidade: para Juran (1989), “é a adequação ao uso”; para Deming (1986 apud WALTON, 1989), “é a melhoria contínua”; para Crosby (1990), “é o atendimento às especificações”; para Campos (1992), “é o atendimento às necessidades do cliente de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo”.

Pode-se, simplesmente, defini-la como a preferência de quem compra. Para Grönroos (1993 apud BARCELLOS, 2000, p. 17), a qualidade do serviço é o resultado da comparação entre as expectativas do consumidor e suas experiências da vida real. “Qualidade em serviços pode ser definida como a extensão da discrepância entre as expectativas ou desejos dos clientes e suas percepções”. (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990, p. 19).

A qualidade objetiva pode não corresponder à qualidade percebida: “A qualidade percebida pode ser definida como o julgamento do consumidor sobre a excelência global ou superioridade de um produto”. (ZEITHAML, 1988, p. 3).

De acordo com Zeithaml et al. (1988 apud BARCELLOS, 2002, p. 47), na comercialização de serviços há dificuldade de compreender e de controlar a qualidade porque os serviços são desempenhos, e não, objetos. No Brasil, a qualidade teve forte impulso, a partir do início da década de 90, com a criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, com seus critérios de excelência, e do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Deming (1985 apud WALTON, 1989, p. 39) definiu as sete "doenças fatais" nas organizações:

- 1- Falta de constância de propósitos: uma empresa sem constância de propósito não possui planos de longo prazo para continuar no ramo. A administração é insegura, o mesmo acontecendo com os empregados;
 - 2- Ênfase nos lucros no curto prazo: a busca do aumento dos dividendos trimestrais prejudica a qualidade e a produtividade;
 - 3- Avaliação pelo desempenho, por notas de mérito ou pela sua verificação anual: os efeitos destas práticas são ruinosos, pois o trabalho de equipe é destruído, promovendo-se a rivalidade. As notas de desempenho semeiam o medo, deixando as pessoas amargas, desanimadas e abatidas. Também estimulam a mobilidade da administração;
 - 4- Mobilidade da Administração: administradores que mudam de emprego com frequência nunca entendem as empresas para as quais trabalham e nunca permanecem nelas o tempo suficiente para acompanhar as mudanças de longo prazo necessárias para a qualidade e para a produtividade;
 - 5- Dirigir uma empresa apenas com base em números visíveis: os números mais importantes são invisíveis e impossíveis de conhecer, como o efeito multiplicador de um freguês satisfeito, por exemplo;
- As doenças 6 e 7 se referem aos Estados Unidos.
6. Custos exagerados de assistência médica e

7- Custos exagerados de garantia, promovidos por advogados que trabalham com base em honorários.

Mais especificamente nos itens 2, 3 e 5, verifica-se a necessidade de efetuar medições que contemplem não apenas indicadores financeiros de curto prazo.

Campos (1992, p.13) afirma que as organizações humanas (empresas, etc.) são meios destinados a atingir determinados fins (efeitos). Controlar uma organização humana significa detectar quais foram os fins, efeitos ou resultados indesejados (problemas), analisar estes maus resultados, buscando suas causas, e atuar corretivamente sobre elas para, assim, melhorar o resultado. Para tanto, é necessário estabelecer indicadores que façam a tradução da qualidade demandada pelo cliente, do seu nível de satisfação e do grau de importância.

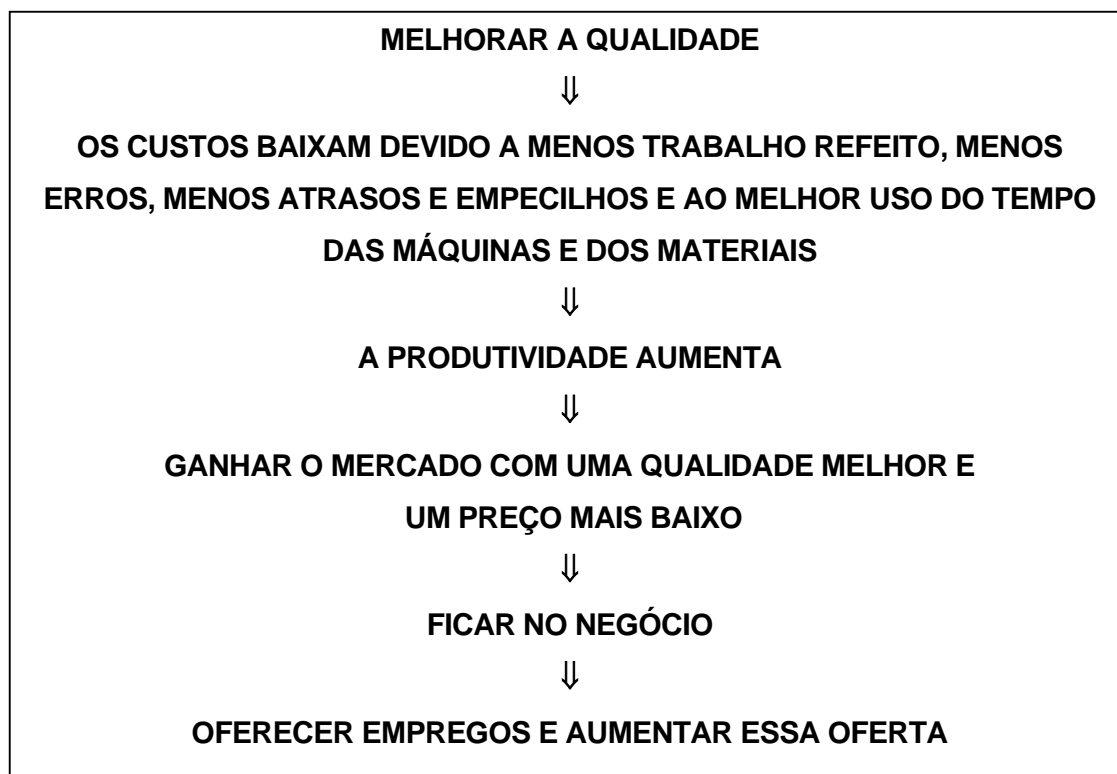
Uma pesquisa de qualidade em serviços no setor bancário dos Estados Unidos é apresentada por Lunt (1992 apud SILVA, 1997, p. 24-25). De acordo com o *Quality Focus Institute* do *Bank Marketing Association*, as oito áreas em que os bancos podem medir acuradamente sua eficiência são:

- 1) Acessibilidade: *layout*, horário de funcionamento, localização;
- 2) Aparência: da agência e dos empregados;
- 3) Clareza: comunicação de políticas e de contratos;
- 4) Competência: habilidade dos empregados, profissionalismo;
- 5) Cortesia: amizade, consideração e respeito;
- 6) Distinção: produtos, serviços, taxas e preços;
- 7) Confiança: acuracidade na entrega de produtos e serviços;
- 8) Resposta: disponibilidade para servir e responder questões com rapidez.

Colby (1992 apud SILVA, 1997, p. 25) descreve o processo de implementação de um programa de qualidade em serviços em uma instituição financeira norte-americana, onde a primeira etapa destacada foi uma pesquisa de satisfação dos clientes, apontando para os pontos em que o banco deveria

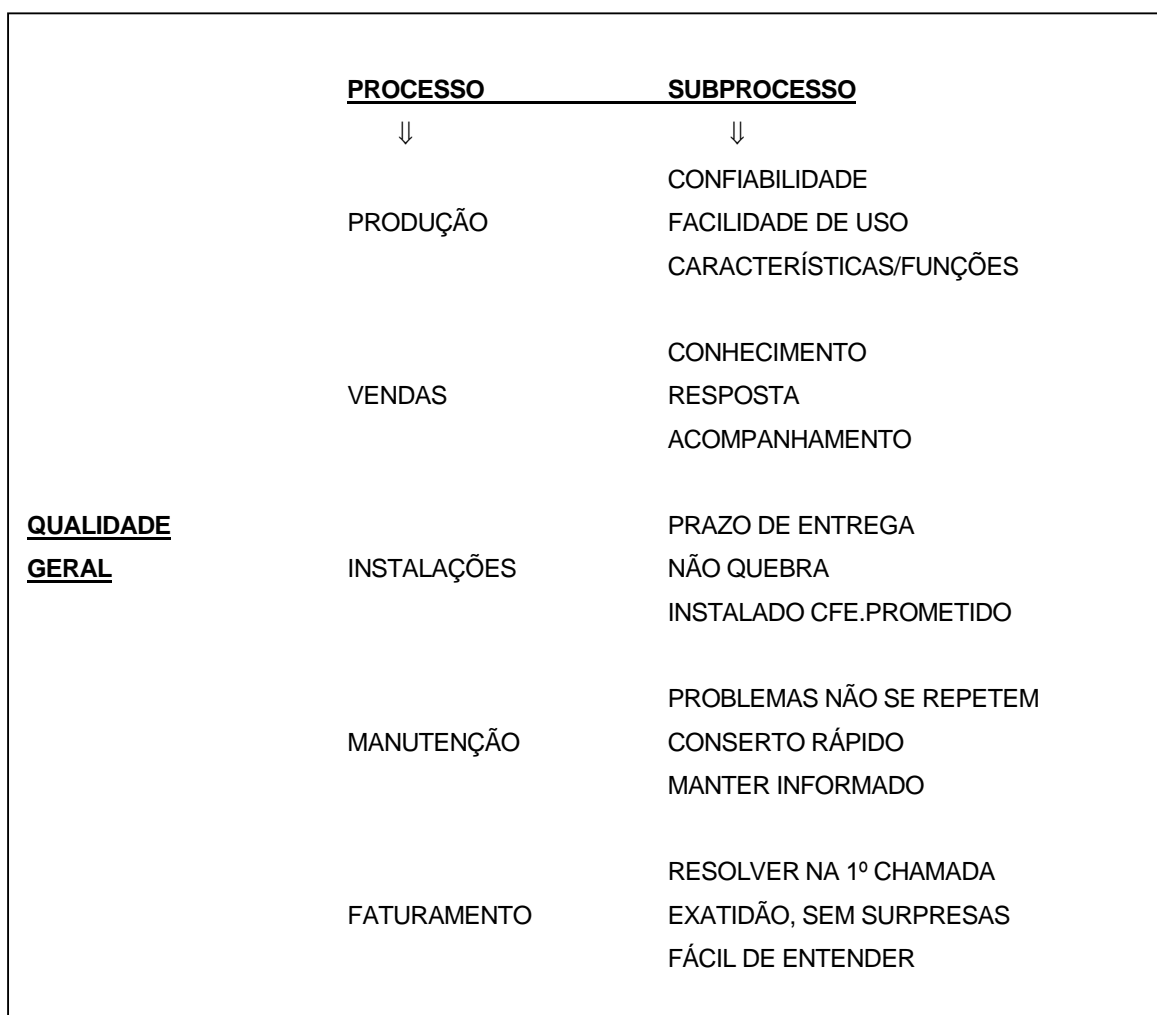
concentrar seus esforços e, também, para pontos onde a importância relativa dada pelos clientes era pequena, possibilitando a realocação de recursos.

A Reação em Cadeia de Deming (WALTON, 1989, p. 27) demonstra a importância da qualidade nos resultados das empresas.



Quadro 2.1 – Reação em cadeia de DEMING
Fonte: Deming (1985 apud WALTON, 1989, p. 27)

Zeithaml, Rust e Lemon (2001, p. 126) definem os fatores chaves da análise da qualidade através da árvore dos processos, usada por uma divisão da AT&T que vendia equipamentos a consumidores institucionais, onde a qualidade geral era vista como sendo influenciada pelas percepções de qualidade dos vários processos de negócios que tocam o cliente.



Quadro 2.2 – Árvore dos processos
Fonte: Zeithaml, Rust e Lemon (2001, p. 126)

Crosby (1990, p. 46) define que a base filosófica para a cultura da qualidade desejada é delineada pelos quatro princípios da Gestão da Qualidade, chamados de “absolutos”:

- a) a qualidade é definida como conformidade aos requisitos, não como bondade;
- b) a qualidade é alcançada através de prevenção, não por avaliação;
- c) o padrão de desempenho da qualidade é o zero defeitos, e não, níveis de qualidade aceitáveis;

d) a qualidade é medida pelo preço da não-conformidade, não por índices.

Kotler (2000, p. 460) apresenta um estudo de Berry e Parasuraman (1995, p. 29-31), demonstrando 5 dimensões gerais que influenciam a qualidade em serviços. Em estudo realizado com 1900 clientes de cinco diferentes empresas de serviços, tais dimensões foram ordenadas por importância, conforme tabela 2.1:

- a) Confiabilidade – capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável, e com precisão;
- b) Sensibilidade – disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
- c) Segurança – conhecimento e cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade;
- d) Empatia – atenção e carinho individualizados proporcionados aos clientes;
- e) Tangíveis – aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Tabela 2.1 – Dimensões gerais da qualidade em serviços

Dimensões de qualidade em serviços	Importância relativa (%)
Confiabilidade	32
Sensibilidade	22
Segurança	19
Empatia	16
Tangíveis	11

Fonte: Berry e Parasuraman (1995, p. 30)

Berry e Parasuraman (1995) destacam também que o tema "confiabilidade no serviço" impõe dificuldades às empresas, para que desempenhem serviços sem

erros em tempo real. Para combater essas dificuldades, as organizações devem desenvolver atividades que evitem as falhas em serviço. Sugere três pilares de apoio à confiabilidade do serviço: liderança do serviço, teste completo do serviço e infraestrutura para realização, sem erros, do serviço.

Gianesi e Corrêa (1994, p. 90-97), propõem outro modelo de avaliação da qualidade do serviço, baseado nos 9 seguintes critérios competitivos:

- a) Consistência: conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou processo;
- b) Competência: habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores;
- c) Velocidade do atendimento: prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido);
- d) Atendimento/atmosfera: atenção personalizada ao cliente, boa comunicação, cortesia, ambiente;
- e) Flexibilidade: ser capaz de mudar e de adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;
- f) Credibilidade/segurança: baixa percepção de risco, habilidade de transmitir confiança;
- g) Acesso: facilidade de contato e de acesso, localização conveniente, horas de operação;
- h) Tangíveis: qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores); e
- i) Custo: fornecer serviços a baixo custo.

Segundo Gianesi e Corrêa (1994, p. 81):

Sempre que possível, o fornecedor de serviços deverá procurar identificar tanto as necessidades como as expectativas, de seus clientes; o sistema de operações de serviços deverá estar apto, no curto prazo, a atender às expectativas do cliente, pois é baseado nelas que o serviço será avaliado; o sistema de operação de serviços deverá, no longo prazo, visar as reais necessidades dos clientes, capacitando-se para atendê-las; o fornecedor do serviço deverá procurar influenciar as expectativas do cliente, sempre que identificar uma inadequação entre as expectativas e sua visão de suas reais necessidades.

Kotler (2000, p. 460) mostra, em diversos estudos, que empresas de serviços gerenciados com excelência têm em comum as seguintes práticas:

- a) concepção estratégica: as organizações que realizam serviços de alto nível são obcecadas por seus clientes e desenvolveram uma estratégia exclusiva para a satisfação de suas necessidades, conquistando, assim, sua lealdade;
- b) compromisso da alta gerência com a qualidade: a alta administração monitora permanentemente a qualidade dos serviços prestados, não só os resultados financeiros;
- c) padrões rigorosos: organizações devem estabelecer metas ambiciosas de qualidade em prestação de serviços, próximas de zero defeito, dividindo-se entre as que prestam um serviço meramente bom e as que oferecem um serviço totalmente inovador, visando a um serviço 100% perfeito;
- d) sistemas de monitoramento: organizações de alta categoria em serviços possuem sistemas de monitoração do desempenho e realizam avaliações regulares em seus serviços e nos dos concorrentes, utilizando sistemas de compra comparativa, cliente oculto, pesquisa junto a consumidores, formulários de reclamações e sugestões e cartas para o presidente;

- e) atendimento às reclamações dos clientes: as organizações devem desenvolver um programa de recuperação de serviços, utilizando as informações obtidas dos clientes insatisfeitos para melhorias na prestação de serviços;
- f) satisfação, tanto dos funcionários quanto dos clientes: as organizações gerenciadas com excelência acreditam que ter um excelente relacionamento com seus funcionários irá refletir no atendimento aos seus clientes finais.

No quadro 2.3, Berry e Parasuraman (1995, p. 219) apresentam as dez mudanças de atitude essenciais para a melhoria da qualidade em serviço.

De	Para
Ser bom	Ser excelente
Qualidade de produtos	Qualidade em tudo
Apoio administrativo	Envolvimento da administração
Isolacionismo funcional	Energia da equipe
A qualidade é preocupação de <i>sei-lá-quem</i>	A qualidade é <i>minha</i> preocupação
Alguns empregados têm clientes	Todos os empregados têm clientes
A recuperação como um problema	A recuperação como oportunidade
Erros são inevitáveis	Fazer tudo certo sempre
O serviço não tem forma	Planejamento de um sistema de serviço
Programas de melhoria da qualidade	Melhoria contínua e constante

Quadro 2.3 – As dez mudanças de atitude essenciais para melhoria da qualidade do serviço
 Fonte: Berry e Parasuraman (1995, p. 219)

Martilla e James (1977, p. 78) apresentam uma técnica de fácil aplicação e de baixo custo para programas de marketing, conhecida como “Análise de importância/desempenho”, que é apresentada de forma similar por Slack et al. (1997, p. 596) e por Kotler (2000, p. 463). Baseia-se na avaliação, pelo cliente, das dimensões "importância" e "desempenho" para todos os atributos pesquisados. O método consiste em lançar a média das notas das respostas obtidas na pesquisa,

para importância e desempenho de cada atributo, numa matriz, cujo eixo das ordenadas reflete o nível de importância, e o das abscissas, o de desempenho. Nos quatro quadrantes formados pelos entroncamentos dos eixos situam-se os pontos de cada atributo. Em cada quadrante, está indicada uma ação, conforme pode-se observar na figura 2.1, abaixo:



Figura 2.1 – Matriz importância/desempenho (MARTILLA; JAMES, 1977, p. 78)

Figura similar à figura 2.1 é apresentada por Kotler (2000, p. 463). Albrecht e Bradford (1992, p. 157) apresentam a “Matriz dos Atributos de Serviço”, num método também similar ao acima. A matriz permite analisar, para cada critério competitivo, o posicionamento da organização num contexto de importância e desempenho, numa análise em relação à concorrência. No eixo das ordenadas lança-se o nível de importância de determinado critério competitivo, enquanto nas abscissas lança-se o nível de desempenho alcançado para o mesmo critério. As médias de importância e de desempenho determinam a formação de quatro quadrantes, conforme figura 2.2,

além da região de indefinição denominada zona cinzenta ou fronteira de aceitabilidade.

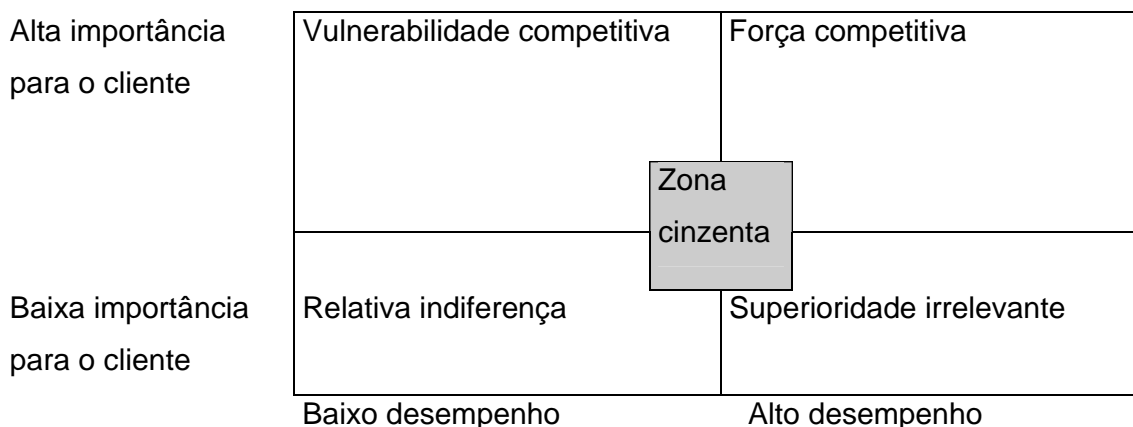


Figura 2.2 – Matriz importância/desempenho (ALBRECHT; BRADFORD, 1992, p. 157)

Conforme Albrecht e Bradford (1992, p. 157-160), a matriz possui cinco regiões onde a importância dos atributos e o seu desempenho se cruzam:

- a) Vulnerabilidade competitiva: alta importância e baixo desempenho, em relação à média, demonstra necessidade de ação urgente de melhoria do desempenho, segundo os clientes, e em relação ao desempenho da concorrência;
- b) Força competitiva: alta importância e alto desempenho, necessidade de manutenção do desempenho dos atributos situados nesse quadrante;
- c) Relativa indiferença: baixa importância e baixo desempenho, zona de relativa indiferença para os produtos ou serviços prestados demonstra desempenho adequado;
- d) Superioridade irrelevante: baixa importância e alto desempenho, a organização está priorizando esforços em determinados atributos, normalmente em detrimento de outros mais importantes, segundo a visão do cliente. Pode ser adotada a estratégia de aumentar a percepção do cliente

sobre a importância desse atributo ou diminuir o desempenho, canalizando esforços para outros de maior importância;

- e) Zona cinzenta: a importância do atributo que está sendo avaliado não é alta nem baixa, na opinião do cliente, e seu desempenho também está na faixa média.

2.3 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Segundo Ferreira (1986, p. 1556), a satisfação é "ato ou efeito de satisfazer; contentamento; aprazimento; recompensa; retribuição; indenização; reparação". São verificados nestes conceitos sentimentos que, via de regra, são subjetivos e dependentes de muitas variáveis, como valor pago e, principalmente, expectativa, que também é dependente de outras variáveis, paradigmas, experiências anteriores e margem de tolerância. Agregada à satisfação o termo "serviço", verifica-se que a satisfação em serviços se torna mais complexa ainda, uma vez que, em sua maioria, os serviços são prestados por pessoas. Tem-se, então, mais uma gama de sentimentos como, por exemplo, afinidade, empatia, confiança, etc.

Alguns autores assim a definem: para Kotler (2000, p. 58), "Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador"; afirma Yi (1991 apud BARCELLOS, 2000, p. 5) que a satisfação do cliente, para alguns, pode significar aceitação mínima e, para outros, pode estar próxima da perfeição; já para outro grupo de autores, "A satisfação com determinada

marca se refere à avaliação global baseada em muitas experiências de compra e consumo do bem ou serviço ao longo do tempo. (ANDERSON et al., 1992 apud BARCELLOS, 2000, p. 5; FORNELL, 1992 apud BARCELLOS, 2000, p. 5; JOHNSON; FORNELL, 1991 apud BARCELLOS, 2000, p. 5).

A satisfação do cliente é um misto de percepção, avaliação e momento psicológico; portanto, conforme Anderson e Fornell (1994 apud BARCELLOS, 2000, p. 5), "satisfação do cliente é a avaliação continua da habilidade da marca em proporcionar os benefícios que o consumidor está buscando".

Uma das variáveis que mais influencia a satisfação do cliente, segundo estudos de diversos autores, é a expectativa: quanto maior, mais difícil será satisfazer o cliente. Outros estudos mostram que quanto maior for seu nível cultural, maiores serão as expectativas dos consumidores.

Berry e Parasuraman (1995, p. 75-76) efetuaram estudos, juntamente a Valerie Zeithaml, sobre expectativas que o cliente tem em relação ao serviço, concluindo que existem dois níveis de expectativas:

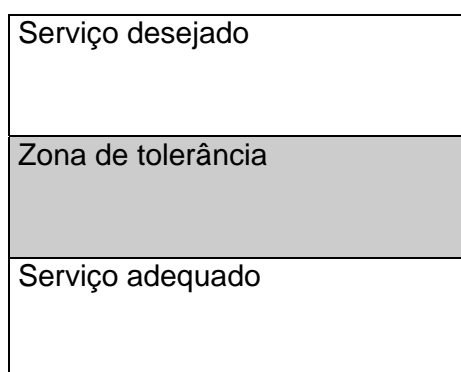


Figura 2.3 – Expectativa do cliente em relação à prestação de serviços (BERRY; PARASURAMAN, 1995, p. 76)

O nível desejado é o que o cliente espera receber, o nível adequado é o que o cliente acha aceitável. A “zona de tolerância” é o que o cliente considera satisfatório.

Quando o desempenho for inferior ao da zona de tolerância, isso gerará frustração no cliente e reduzirá sua lealdade. Desempenhos superiores ao da zona de tolerância surpreenderão o cliente, reforçando sua lealdade.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985 apud BARCELLOS, 2000, p. 24) afirmam que as expectativas e percepções do cliente têm sido consideradas como os antecedentes da satisfação dos clientes, sendo as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço influenciadas por quatro diferenças distintas:

- a) diferença entre as expectativas dos clientes e as percepções da gerência sobre as expectativas dos clientes;
- b) diferença entre as percepções da gerência sobre as expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço;
- c) diferença entre as especificações da qualidade do serviço e o serviço efetivamente prestado e
- d) diferença entre o serviço prestado e o que é anunciado aos clientes.

Conforme Moller (1993, p. 156), a qualidade subjetiva exprime o conteúdo emocional do serviço, como por exemplo, comprometimento, atitude, amabilidade, flexibilidade, atenção, atmosfera, solução de reclamações e cumprimento dos compromissos. A qualidade objetiva exprime o conteúdo tangível do serviço, tais como cardápio ou carta de vinhos, horário dos trens, conforto da poltrona do avião, taxas de juros, local para estacionar, instruções para uso, horas de funcionamento, apólice de seguros, condições de pagamento, formulário de inscrição, etc.

Barcellos (2000, p. 31) apresenta os conceitos de desconfirmação objetiva e subjetiva:

- a) Desconfirmação Objetiva: discrepância entre as expectativas e o desempenho objetivo do produto e

- b) Desconfirmação Subjetiva: discrepância entre as expectativas e o desempenho percebido pelo consumidor (julgamento).

Yi (1991 apud BARCELLOS, 2000, p. 26) afirma que:

Os efeitos das expectativas na satisfação dos clientes (SC) parecem ser mais complicados do que no desempenho percebido do produto: enquanto elevar as expectativas sobre um produto pode reforçar seu desempenho percebido, pode, também, aumentar a magnitude da desconfirmação. Portanto, elevar as expectativas do consumidor pode causar ambos – um aumento da SC (devido ao aumento do desempenho percebido do produto) e uma diminuição na SC (devido ao aumento da desconfirmação).

Existem várias teorias sobre a influência das expectativas na determinação da satisfação dos clientes. A seguir são descritas as teorias apresentadas por Barcellos (2000, p. 36-48):

Teoria do Contraste: presume que, quando as expectativas não são satisfeitas pelo desempenho objetivo do produto, o contraste entre as expectativas e as conseqüências, ou o efeito surpresa, causará o exagero da disparidade no consumidor. Desta forma, subestimar o desempenho do produto levará a um desempenho percebido maior que o desempenho atual, enquanto superestimar o desempenho do produto conduzirá a um desempenho percebido menor que o desempenho objetivo;

Teoria da Assimilação-Contraste: se a disparidade entre as expectativas e o desempenho é pequena, a ponto de ficar dentro dos limites de aceitação do consumidor, a tendência é de que este assimile a avaliação do produto por suas expectativas. Desta forma, altas expectativas sobre a qualidade de um produto levarão a avaliações mais favoráveis, enquanto baixas expectativas conduzirão a avaliações menos favoráveis. Se a discrepância entre as expectativas e o

desempenho é grande, a ponto de cair na zona de rejeição, ocorre efeito do contraste e o consumidor exagera a disparidade percebida;

Teoria da Dissonância Cognitiva: equaliza as expectativas para diminuir a frustração e o desconforto mental e psicológico, tornando a dissonância ou a distorção entre duas idéias ou valores mais consoantes. Desta forma, as mensagens promocionais deveriam elevar substancialmente as expectativas sobre o desempenho do produto para que se obtenha melhor avaliação dos mesmos;

Teoria da Negatividade Generalizada: o cliente passa a ser crítico de tudo. Ocorre principalmente quando a frustração é elevada e necessita de determinadas condições para ocorrer. Por esta teoria, a promoção deveria criar expectativas que fossem condizentes com o desempenho do produto;

Teoria do Teste de Hipótese: a publicidade cria expectativas que servem de hipótese para os consumidores que, por sua vez, tendem a confirmar suas expectativas quando expostos a experiências com o produto. Os resultados desse estudo confirmam a hipótese do viés dos consumidores, ao confirmar suas expectativas.

A partir das teorias apresentadas por Barcellos, verifica-se que as avaliações dos produtos e serviços estão diretamente ligadas às expectativas que os consumidores têm em relação a estes, e que as promoções e a propaganda influenciam as expectativas dos consumidores. Desta forma, é preciso tomar muito cuidado quanto ao nível de desempenho apregoado nas promoções e quanto à conseqüente elevação do nível de expectativa dos consumidores: “Descobertas sugerem que os efeitos da expectativa, desconfirmação, desempenho e atitudes em satisfação do consumidor podem ser mais complexos que os aceitos como hipótese

pelo modelo original expectativa-desconfirmação”. (YI, 1991, p. 88 apud BARCELLOS, 2000, p. 55).

Berry e Parasuraman (1995, p. 75) asseguram que “as expectativas dos clientes desempenham um papel central na avaliação do serviço de uma empresa” e concluem, afirmando que a administração “pode pensar que o serviço da empresa é ótimo, mas quando os clientes discordam dessa idéia, é porque há algum problema”.

A indústria bancária, muitas vezes, é prestadora de serviços para outros prestadores de serviços, necessitando ir além da satisfação de seus clientes, tendo que satisfazer os clientes dos seus clientes. Para Davidow (1999, p. 119), neste caso o mais importante é fazer feliz o cliente do seu cliente. Kotler (2000, p. 60) afirma que para as empresas centradas no cliente, a satisfação do mesmo é, ao mesmo tempo, uma meta e uma ferramenta de marketing. Apresenta quatro ferramentas para acompanhar e medir a satisfação dos clientes: sistemas de reclamações e sugestões, pesquisas de satisfação de clientes, compras simuladas e análise de clientes.

Fuga implica perda de receita; reclamações implicam custo (estimulação e tratamento das reclamações). Sempre que a perda for maior que o custo, se proporção suficientemente grande de reclamações puder ser persuadida a permanecer como clientes, as reclamações deveriam ser encorajadas. (FORNELL; WERNERFELT, 1987, p. 344 apud BARCELLOS, 2000, p. 66).

2.4 O VALOR DO CLIENTE

A grande maioria das empresas sabe que precisa estar focada no cliente. Que gastar mais com seus bons clientes é mais lucrativo do que tentar atrair novos

no mercado e que é necessário maximizar um dos seus ativos mais importantes, que é o valor de sua base de clientes. O problema é como fazer isto de forma eficiente.

Via de regra, custa cinco vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter um cliente existente, como se perde em média vinte e cinco por cento dos clientes ao ano, se conseguisse reduzir esta perda em cinco por cento, à empresa poderia acrescentar cem por cento ano em seu balanço final. Entretanto, a verba que as empresas destinam ao oneroso processo de aquisição de novos clientes é seis vezes maior do que a destinada ao menos dispendioso processo empregado na tentativa de retenção dos clientes que já possuem. (PEPPERS; ROGERS, 1994, p. 48).

Conforme Kotler (2000, p. 462), os clientes ficam insatisfeitos em 25% de suas compras, cerca de apenas 5% efetivamente fazem uma reclamação. Os outros 95% acham que não vale a pena reclamar ou não sabem como ou a quem se queixar. Dos 5% dos clientes que reclamam, apenas 50% afirmam ter obtido uma solução satisfatória para o problema. Em média, um cliente satisfeito conta para 3 pessoas a experiência positiva com um produto, enquanto um cliente insatisfeito conta para 11 pessoas sua experiência negativa. Se cada uma destas 11 pessoas contar a outras, o número de pessoas expostas à propaganda negativa boca a boca do produto crescerá exponencialmente.

As empresas reconhecem que é muito menos dispendioso reter clientes do que continuamente conquistar novos clientes para substituir os desertores. Os clientes leais valorizam a qualidade e os serviços dos produtos da empresa e quase sempre estão dispostos a pagar preços um pouco mais altos pelo valor fornecido. Além disso, como é menos provável que busquem alternativas, forçam aumentos significativos nos descontos oferecidos pelos concorrentes para atrair a atenção de clientes potenciais. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 119).

As reclamações permitem oportunidades para identificar os pontos fracos e corrigir os problemas. Caso os mesmos forem resolvidos satisfatoriamente, é possível recuperar o cliente e fidelizá-lo. Uma reclamação deve ser considerada como uma consultoria gratuita. Se um cliente reclama, via de regra ele quer continuar sendo cliente, caso contrário, apenas iria embora, como a maioria dos clientes insatisfeitos.

De longe, a forma mais freqüente de feedback advindo do cliente é a reclamação. Quatorze por cento daqueles que mudam de marca, fazem devido às reclamações que não recebem a devida atenção. Noventa e seis por cento dos clientes insatisfeitos nunca reclamam, mas dos que o fazem, noventa por cento não comprarão mais. (PEPPERS; ROGERS, 1994, p. 71).

Segundo Zeithaml, Rust e Lemon (2001, p. 13), “O foco no cliente requer uma nova postura: gerenciar de acordo com o Valor do Cliente e não com o Valor da Marca, e focalizar a lucratividade do cliente em detrimento da lucratividade do produto”.

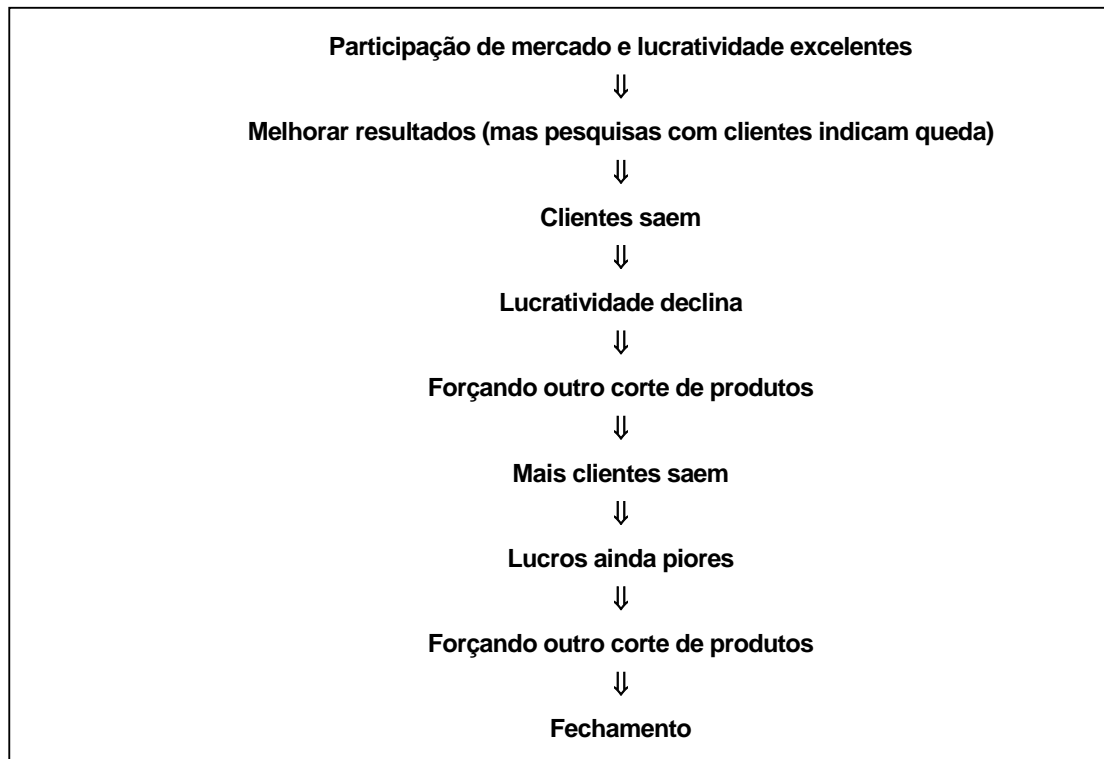
Com o gerenciamento por carteiras, o BB busca atuar desta forma. Os indicadores utilizados (margem de contribuição do cliente e da carteira, quantidade de produtos por cliente, quantidade de produtos priorizados por cliente e adimplência) apontam para esta direção, medindo o retorno global do cliente e da carteira. Mesmo que em determinado produto, transação ou momento a relação seja deficitária, o GECON deve analisar e tomar decisões em relação ao cliente, por sua potencialidade e retrospecto, compreendendo o seu valor ao longo do tempo, em toda sua vida útil de consumo na empresa.

Os produtos e serviços oferecidos pela indústria bancária são muito parecidos. Lançados, modificados e retirados do mercado com muita velocidade, são também facilmente copiados e aperfeiçoados pela concorrência. Após abrir uma conta em um banco, o cliente não reconsidera sua opção de banco a cada transação, pois é dispendioso e relativamente demorado para uma empresa mudar de banco, apesar de uma experiência ruim poder provocar uma mudança.

O gerenciamento dos resultados do cliente é formado pela composição do lucro de cada produto e/ou serviço que ele consome ao longo de sua relação com o banco. Se um GECON pensar em focar o gerenciamento desta conta apenas por produto, poderá induzir o cliente a mudar de banco ou até mesmo "entregá-lo em uma

bandeja" para a concorrência. É preciso analisar o cliente e basear as decisões de lucratividade numa avaliação global desta relação ao longo do tempo, tendo o foco na rentabilidade global da conta.

No quadro 2.4, Zeithaml, Rust e Lemon (2001, p. 25) apresentam a "espiral da morte", onde verifica-se resultados adversos decorrentes da retirada de produtos não lucrativos do mercado, tendo o consumidor que procurar outro fornecedor, para suprir sua necessidade premente.



Quadro 2.4 – Espiral da morte
Fonte: Zeithaml, Rust e Lemon (2001, p. 31)

Zeithaml, Rust e Lemon (2001, p. 20 e p. 123) decompõem o valor do cliente conforme é apresentado na figura 2.4 e afirmam que as probabilidades de compra são influenciadas por esta decomposição.

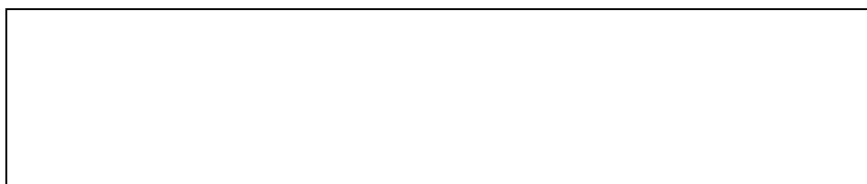


Figura 2.4 – Fatores que influenciam o valor do cliente (ZEITHAML; RUST; LEMON, 2001, p. 20)

Zeithaml, Rust e Lemon (2001, p. 123) assim definem os subfatores dos valores:

- a) Valor do Valor: é uma função de QUALIDADE (o produto físico, quando existe; o serviço em si; a prestação do serviço e o ambiente do serviço), PREÇO (preço normal, descontos e vendas especiais, planos de pagamento) e CONVENIÊNCIA (localização, facilidade de uso, disponibilidade);
- b) Valor da Marca: é uma função de ADEQUAÇÃO (em relação à concorrência e ao indivíduo), COMUNICAÇÃO (atenção à mídia de massa e mídia direta, eficácia da comunicação do cliente com a empresa), ÉTICA (empresa cidadã, eventos comunitários, acordos éticos) e ATITUDE (sentimentos, percepções gerais, recomendações);
- c) Valor de Retenção: é uma função de PROGRAMAS DE LEALDADE (programas para compradores freqüentes, benefícios especiais tangíveis), RECONHECIMENTO ESPECIAL (tratamento especial, status de melhor cliente), AFINIDADE (explorar conexões emocionais e programas de

afinidade), COMUNIDADE (conexões com outros clientes) e CONFIANÇA E DEPENDÊNCIA (relações de aprendizado).

Zeithaml, Rust e Lemon (2001, p. 185) afirmam que, hoje, as empresas inovadoras estão começando a reconhecer que nem todos os clientes merecem ser atraídos e mantidos, tendo inclusive um ranking ou classificação de clientes. É preciso aplicar aos bons os esforços de marketing, procurar transformar os maus em bons e buscar desestimular os horríveis. Não é preciso atender igualmente bem a todos os clientes, pois é caro demais trabalhar com alguns deles e não é prático nem lucrativo satisfazer ou superar as expectativas de todos. É preciso afastar os maus clientes e, aqueles que forem mantidos, exceder suas expectativas.

A segmentação comportamental dos clientes e os sistemas de relacionamento têm sido utilizados por diversas empresas para atender os seus clientes, inclusive pelo BB. Zeithaml, Rust e Lemon (2001, p. 201) sugerem um modelo dividido em camadas (platina, ouro, ferro e chumbo). Na camada platina estão agrupados os clientes mais lucrativos e comprometidos com a empresa; na camada ouro, os clientes cujos níveis de lucratividade não são tão altos, porque querem descontos e não são tão leais; na camada ferro, os clientes essenciais, pois provêm de volume o uso da capacidade da empresa, mas a lealdade e lucratividade não justificam tratamento especial e, na camada chumbo, os clientes que custam dinheiro para a empresa.

É proposto, ainda, um quadro chamado de "alquimia dos clientes" (Quadro 2.5).

CRITÉRIOS – CHAVE	ETAPAS DE AÇÃO		
	Use as seguintes estratégias de Valor do Valor	Use as seguintes estratégias de Valor da Marca	Use as seguintes estratégias de Valor de Retenção
Os clientes podem ser movidos usando estratégias de Valor do Valor, Valor da Marca e Valor de Retenção			
1 - Mover os clientes de Ouro para Platina envolve a solidificação de relações já consistentes.	» Tornar-se um provedor de serviços plenos. » Prover terceirização	» Desenvolver linhas múltiplas de produtos com a marca. » Consolidar marcas e produtos para simplificar.	» Criar garantias de atendimento. » Criar laços estruturais.
2 - Mover clientes de Ferro para Ouro envolve a criação e o fortalecimento de relações.	» Prover serviço excepcional. » Reduzir os custos não-monetários de operação.	» Adicionar marcas com significado. » Criar versões menos dispendiosas de marcas de prestígio.	» Tornar-se um especialista em clientes. » Desenvolver programas de frequência. » Criar programas fortes de recuperação de serviços.
3 - É difícil levar clientes Chumbo para camadas mais altas	» Elevar preços ou reduzir custos.		» Investir nos clientes chumbo de maior potencial futuro.

Quadro 2.5 – Alquimia dos clientes
Fonte: Zeithaml, Rust e Lemon (2001, p. 225)

Em decorrência de questões econômicas, conjunturais e mercadológicas, verifica-se que a capacidade de geração de resultados não está presente em todas as contas, portanto torna-se importante estabelecer um sistema de diferenciação entre potencialidades de cada cliente para que se possa saber qual cliente deverá ser fidelizado.

Segundo Shapiro (1998, p. 58), as empresas devem investir em contas estratégicas e aprender a selecionar seus clientes. Desta maneira, são selecionadas contas estratégicas a partir do levantamento das potencialidades e dos negócios já existentes com cada cliente.

Na Figura 2.5, Zeithaml, Rust e Lemon (2001, p. 17) apresentam o quadro de tendências de longo prazo.

Velha Economia	⇒	Nova Economia
Bens	⇒	Serviços
Transações	⇒	Relações
Atrair Clientes	⇒	Reter Clientes
Foco no Produto	⇒	Foco no Cliente
Valor da Marca	⇒	Valor do Cliente

Figura 2.5 – Tendências a longo prazo (ZEITHAML; RUST; LEMON, 2001, p. 17)

2.5 ESTRATÉGIA DA LEALDADE

De certa forma, é repetitivo afirmar que um cliente fidelizado e leal poderá gerar lucros mais consistentes e que empresas que obtêm níveis superiores de lealdade e de retenção de clientes geram lucros mais altos:

O segredo do sucesso da empresa é a sua lealdade a dois princípios: primeiro, que nossa principal missão é criar valor para nossos clientes, e segundo, que nosso ativo mais precioso são os funcionários dedicados a dar contribuições produtivas à criação de valor para o cliente. (REICHHELD, 1996, p. prefácio).

Em seus estudos, Reichheld (1996, p. 5) observou que, diminuindo o índice de deserção dos clientes, dos funcionários e dos investidores, as empresas conseguiram um aumento prodigioso nos lucros e na geração de caixa. O capital humano, diferentemente da maioria dos ativos, não se deprecia com o tempo, ao contrário, quanto mais o tempo passa, melhor.

A maioria das empresas não mede o índice de deserção de clientes e algumas medem o “*turn-over*”, ou rotatividade dos funcionários. A rotatividade de clientes e de funcionários contraria a lógica de que é mais fácil fazer negócios com quem se confia e conhece, sendo esta prática mais previsível, eficiente e, conseqüentemente, mais rentável. É claro que existem outros fatores que influenciam estas relações. Para que haja a retenção de clientes, de funcionários e de investidores é preciso resolver a equação de geração de valor para estes três grupos que, à primeira vista, parecem ter interesses opostos. A criação de valor para o cliente gera lealdade, crescimento e lucro, os quais geram a retenção do investidor, que necessita de uma equipe de funcionários qualificada e leal para manter este ciclo virtuoso.

A teoria apresentada por Reichheld (1996, p. 6) vê como missão fundamental de um negócio não o lucro, mas, sim, a criação de valor - um meio, não um fim; um resultado, não um propósito, visto que é possível obter-se lucro no curto prazo, liquidando-se com o capital humano e reduzindo a expectativa de vida da empresa no longo prazo. Charlie Cawley (apud REICHHELD, 1996, p. 16) afirma que “Sucesso é conquistar os clientes certos ... e mantê-los”.

Reichheld (1996, p. 17-21) verificou em seus estudos que as empresas líderes em lealdade, como MBNA, Chick-fil-A, State Farm e Leo Burnet são bem-sucedidas porque desenvolveram seus sistemas de negócios inteiros em torno da lealdade do cliente; porque reconheceram que uma empresa conquista a lealdade do cliente oferecendo-lhe consistentemente valor superior; porque entendem o efeito econômico da retenção de clientes sobre a receita e os custos e, portanto, podem reinvestir os fluxos de caixa inteligentemente, retendo os clientes e os funcionários mais valiosos: “De onde vieram os lucros do banco? Está claro que

foi proveniente das relações de longo prazo com o cliente”. (ZEITHAML; RUST; LEMON, 2001, p. 19).

Conhecer o cliente e identificar suas necessidades era algo desnecessário no início do século XX. O foco do marketing se transformou nas últimas décadas, verificando-se, no início do século, o *foco na produção*, quando se acreditava que tudo o que fosse produzido seria vendido. Com o aumento da concorrência, o foco passou para o *produto*, quando foi perseguida a melhoria de produtos. Num momento seguinte, com o aumento de oferta, surgiu o *foco nas vendas*, cujo objetivo era procurar clientes para os produtos fabricados. Este enfoque ou orientação ainda é utilizado por muitas empresas nos dias de hoje, as quais remuneram e avaliam seus executivos por indicadores de curto prazo, baseados somente em volume de vendas.

No momento seguinte, as empresas despertaram para o fato de que produzir o que os clientes queriam e necessitavam poderia ser mais lucrativo; verifica-se, então, o *foco no marketing* e o princípio dos quatro "P" de McCarthy (produto, preço, promoção e lugar, do inglês *place*) apresentados por Kotler (2000, p. 37). Partia-se do pressuposto de que, fabricando um produto de melhor qualidade, comercializando-o por um preço competitivo e fazendo dele ampla propaganda, alcançava-se o sucesso.

Kotler (2000, p. 454) apresenta, para o marketing de serviços, três “P” adicionais, sugeridos por Booms e Bitner: pessoas, prova física e processos. Pelo fato de que a maioria dos serviços é fornecida ou executada por pessoas, a seleção, o treinamento e a motivação dos funcionários pode fazer grande diferença na satisfação dos clientes. As empresas devem buscar demonstrar a qualidade de seus serviços por meio de prova física, fato que está associado à característica da

intangibilidade do serviço como, por exemplo, limpeza, equipamentos e instalações. Por último, há os processos diferentes de execução de seus serviços. Nos bancos, por exemplo, existem as salas de auto-atendimento e os sistemas de facilitadores de atendimento e de segmentação de atendimento. Jack Welch, da GE, resumiu com sensibilidade a importância da qualidade: “Qualidade é a nossa melhor garantia da fidelidade dos clientes, nossa defesa mais poderosa contra a competição externa e o único caminho para o crescimento e lucro sustentáveis”. (KOTLER, 2003, p. 200).

Kaplan e Norton (2004, p. 109) identificam quatro processos de gestão de clientes:

- a) Selecionar clientes: identificar segmentos de clientes atraentes para a empresa, elaborar proposições de valor específicas a esses segmentos e criar uma imagem de marca que atraia clientes desses segmentos para os produtos e serviços da empresa;
- b) Conquistar clientes: comunicar a mensagem ao mercado, atrair clientes potenciais e converter os clientes potenciais em clientes afetivos;
- c) Reter clientes: garantir a qualidade, corrigir os problemas e transformar os clientes em fãs ardorosos, altamente satisfeitos;
- d) Cultivar relacionamentos com os clientes: conhecer os clientes, construir relacionamentos com eles, aumentar a participação da empresa nas atividades de compra dos clientes alvo.

2.6 CRM – *Customer Relationship Management* – GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Segundo Kotler (2003, p. 85), o CRM, para alguns, é a aplicação da tecnologia para aprender mais sobre cada cliente e oferecer respostas personalizadas; para outros, é uma espécie de interação humana com o objetivo de tratar cada cliente com empatia e sensibilidade. O marketing de relacionamento com os clientes envolve, na prática, a utilização de hardware e software que facilitem a obtenção de informações detalhadas sobre cada cliente, as quais podem ser utilizadas para melhor direcionar as atividades de marketing.

Rogers (2003) tem afirmado que o sucesso das empresas em longo prazo e o aumento de valor para o acionista estão no fato e na capacidade das empresas desenvolverem e sustentarem relacionamentos genuínos com seus clientes.

Pesquisa efetuada pelo Peppers and Rogers Group, divulgada pela revista HSM Management (2003, p. 51), constatou que o principal dos cinco objetivos das empresas em médio prazo é a satisfação dos clientes, seguido do crescimento da lucratividade, da retenção dos clientes/fidelidade, da redução de custos e do crescimento do *market share*.

O cultivo de relacionamentos genuínos com os clientes exige uma estratégia de longo prazo e investimento em pessoas e processos que gerem a satisfação duradoura do cliente, não porque os custos e preços sejam mais baixos, mas pelo simples fato do cliente se sentir melhor tratando com a empresa. (BARNES, 2002, prefácio).

Rogers (2003, p. 139) afirma que um dos princípios do CRM e do marketing de relacionamento “um-a-um” é descobrir quais são os clientes mais valiosos e

aplicar o CRM neles. Logo em seguida, vale a pena aplicá-lo, também, aos clientes de maior potencial de crescimento, e só então num terceiro grupo, formado por aqueles que não se sabe se um dia chegarão a valer muito para a empresa. Afirma ainda que talvez nunca se chegue a expandir o CRM para todos os clientes: “Não temos escolha: se quisermos competir com sucesso na Era da informação, precisamos adotar o CRM”.

Rogers (2003, p. 138-142) afirma ser errado pensar que o CRM é apenas fazer tudo o que o cliente quer. É preciso observar o valor deste cliente ao longo do tempo e, caso ele valha a pena, utilizar alternativas econômicas de atendimento que poderão satisfazer este cliente como, por exemplo, automatização da personalização através de bancos de dados, tecnologias de interatividade, segmentação de clientes, técnicas que auxiliam a obter uma personalização em massa de produtos ou serviços e, por fim, o tradicional atendimento pessoal efetuado por profissionais habilidosos. Estará criado, então, um relacionamento bidirecional, em que se aprende algo com os clientes e modifica-se nosso comportamento, e isso retorna para o cliente. É necessário que as empresas sejam capazes de descobrir com os clientes o que ele desejam, tornando-os mais valiosos, a fim de aumentar seu valor para a empresa com o aumento dos negócios.

No sistema financeiro, exemplos de automatização da personalização são os *sítes* personalizados, onde as transações que o cliente mais executa possuem acesso rápido. Segundo Zeithaml, Rust e Lemon (2001, p. 18), “a tarefa da empresa moderna é manter a relação com o cliente, mesmo que sua lealdade à marca se torne irrelevante”, pois “Eles podem esquecer o que você diz, mas jamais a maneira como você os faz sentirem”. (BUECHNER apud BARNES, 2002, p. prefácio). A repetição da compra não constitui um relacionamento, mas apenas uma

conveniência momentânea; já a repetição da compra de forma sucessiva pode constituir um relacionamento.

2.7 RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO

Verifica-se, a partir das experiências do autor e sua atuação na área de serviços, que reclamar não faz parte da cultura brasileira, ao menos não fazia até o advento do Código de Defesa do Consumidor. Os consumidores mais idosos reclamam menos, pois acreditam estar sendo inconvenientes, preferindo simplesmente mudar de fornecedor.

Barlow e Moller (1996) destacam a importância do adequado tratamento das reclamações dos clientes, como forma de obter informações estratégicas para melhoria da qualidade dos produtos e serviços e, também, para a fidelização do cliente. Assim, a reclamação do cliente passa a ser vista como uma oportunidade para reparar um produto ou um serviço, possibilitando estreitar laços com o mesmo. Muitos clientes que reclamam e têm suas reivindicações atendidas passam a ser consumidores fiéis da organização que soube recuperar sua confiança.

Um outro princípio da excelência em serviços é a recuperação, ou a reação da organização a um problema na prestação de serviços. Alguns gerentes encaram a recuperação de um serviço como um incômodo caro. Essa atitude é que é cara, já que a confiança dos clientes na empresa está em jogo sempre que ocorre um problema na prestação de um serviço. Uma empresa pode agir decisiva e competentemente para restaurar a confiança do cliente - pelo menos em parte - ou pode tornar a situação ainda pior oferecendo uma recuperação fraca. Um único problema de serviços, provavelmente não vai destruir por completo a confiança de um cliente na empresa, a não ser nas seguintes situações:

✓ a falha de serviço é tão notória que qualquer tipo de recuperação é ineficaz. Uma falha decorrente de desonestidade óbvia, por exemplo;

- ✓ problema do serviço faz parte de um padrão constante de falhas, não sendo um incidente isolado;
- ✓ a recuperação do serviço é fraca, aumentando em vez de resolver o problema original; (BERRY, 1996, p. 95-96).

Zemke (1991), baseado em pesquisa, propõe algumas expectativas dos clientes em relação à recuperação dos serviços como: receber pedidos sinceros de desculpas, receber uma oferta de reparação justa para o problema, ser tratado de uma forma que mostre que a empresa se preocupa com o problema e deseja ajudar o cliente a resolvê-lo, receber uma recompensa equivalente às inconveniências sofridas e receber o serviço completo de recuperação prometido, e não um outro, menos satisfatório.

Berry (1996, p. 98) afirma que as expectativas englobam tanto as dimensões de resultado quanto as de processos e que a recuperação requer um processo que agrade e um resultado satisfatório: “O que a empresa faz para restaurar a confiança do cliente e como o faz são importantes”.

2.8 PESQUISA DE MARKETING

São vários os autores que discorrem sobre formas e métodos de aplicação de uma pesquisa de marketing.

Não existe um método único, padronizado e correto de conduzir uma pesquisa. Para iniciar sua pesquisa, não aguarde até encontrar o método adequado porque há muitos modos de se tratar um problema - alguns bons, alguns ruins, mas provavelmente, vários bons. Um método de pesquisa para um dado problema não é como a solução de um problema de álgebra. É mais parecido com uma receita de filé strogonoff; não existe a melhor receita. (CHURCHILL, 1987, p. 71-72 apud BARCELLOS, 2000, p. 72).

Kotler (2000, p. 127-136) apresenta cinco etapas de um processo de pesquisa de marketing e seus aprofundamentos:

a) Definição do problema e dos objetivos da pesquisa: quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser exploratória (demonstra a real natureza do problema e sugere possíveis soluções ou novas idéias), descritiva (procura determinar certas dimensões) e casual (busca testar as relações de causa e efeito);

b) Desenvolvimento do plano de pesquisa: nesta fase, é importante avaliar a relação custo X benefício, sendo exigidas decisões sobre as fontes de dados, abordagens da pesquisa, instrumentos de pesquisa, plano de amostragem e métodos de contato. Quanto aos dados, eles podem ser primários (coletados com uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa) ou secundários (coletados com outras finalidades, podendo ser encontrados em algum lugar, como Internet e outras).

Na coleta de dados primários, novas decisões precisam ser tomadas, como a forma de abordagem da pesquisa, o tipo de instrumento a ser utilizado, a elaboração do plano de amostragem e os métodos de contato.

Quanto à abordagem da pesquisa, os dados primários podem ser coletados de cinco maneiras:

- pesquisa por observação (observação de participantes e de cenários relevantes);
- pesquisa de grupo de foco (reunião de seis a dez pessoas convidadas, mais um moderador, com o objetivo de discutir sobre um determinado produto ou serviço);

- levantamentos (mais adequados à pesquisa descritiva, utilizados para apreender e mensurar o conhecimento, as convicções , as preferências e o grau de satisfação da população em geral);
- dados comportamentais (os compradores deixam pistas de seu comportamento de compras quando compram); e
- pesquisa experimental (busca captar as relações de causa e efeito, eliminando as explicações contraditórias).

Os instrumentos de pesquisa podem ser os questionários e os instrumentos eletrônicos. Após decidir sobre a abordagem e os instrumentos de pesquisa, deverá ser elaborado o plano de amostragem, que requer três decisões:

- unidade de amostragem (quem será pesquisado?);
- tamanho da amostra (quantas pessoas devem ser entrevistadas?);
- procedimento de amostragem (como os entrevistados devem ser selecionados?).

Uma vez determinado o plano de amostragem, o pesquisador de marketing deve decidir como fazer contato com os entrevistados: por meio de entrevistas pessoais, pelo correio, por telefone ou pela Internet.

c) Coleta de informações: geralmente a etapa mais dispendiosa e mais sujeita a erros, mas graças à informática e às telecomunicações, as dificuldades podem ser minoradas.

d) Análise de informações: é quando é efetuada a tabulação dos dados. São montadas distribuições de frequência, calculadas médias e medidas de dispersão e outras técnicas estatísticas.

e) Apresentação das conclusões: última etapa, é o momento da apresentação das conclusões. O pesquisador deve apresentar conclusões que sejam relevantes para as principais decisões com as quais a direção da empresa se depara.

Albrecht e Bradford (1992, p. 130-131) descrevem um projeto de pesquisa bem-sucedido, que deve ter cinco fases:

- a) Planejamento do projeto de pesquisa;
- b) Elaboração do questionário;
- c) Coleta de dados;
- d) Processamento dos dados e
- e) Relatório dos resultados.

Mattar (1996, p. 15-17), no quadro 2.6, detalha o processo de pesquisa de marketing em etapas, fases e passos:

Etapas	Fases	Passos
Reconhecimento e formulação do problema da pesquisa	Formulação, determinação ou constatação de um problema de pesquisa. Exploração inicial do tema	
Planejamento da pesquisa	Definição dos objetivos Estabelecimento das questões de pesquisa e/ou formulação de hipóteses Estabelecimento das necessidades de dados e definição das variáveis e de seus indicadores Determinação das fontes de dados Determinação da metodologia Planejamento da organização, cronograma e orçamento Redação do projeto de pesquisa e/ou da proposta de pesquisa	Determinação do tipo de pesquisa. Determinação da população de pesquisa, do tamanho da amostra e do processo de amostragem Planejamento da coleta de dados Previsão do processamento e análise dos dados
Execução da pesquisa	Preparação de campo Campo Processamento e análise	Construção, pré-teste e reformulação dos instrumentos de pesquisa Impressão dos instrumentos Formação da equipe de campo Distribuição do trabalho no campo Coleta de dados Conferência, verificação e correção dos dados. Digitação Processamento Análise e interpretação Conclusões e recomendações
Comunicação dos resultados	Elaboração e entrega dos relatórios de pesquisa Preparação da apresentação oral dos resultados	

Quadro 2.6 – Etapas, fases e passos de um processo de pesquisa de marketing
 Fonte: Mattar (1996, p. 16)

Kotler (2000, p. 136) apresenta as sete características da boa pesquisa de marketing: método científico, criatividade, métodos múltiplos, interdependência de modelos e dados, valor e custo das informações, ceticismo saudável e marketing ético. Mattar (1996, p. 71) compara os métodos de comunicação quanto à forma de aplicação: entrevista pessoal, entrevista por telefone ou questionário auto-preenchido:

Característica	Entrevista pessoal	Entrevista por telefone	Questionário auto-preenchido
Versatilidade	alta	média	Baixa
Custo	alto	médio	Baixo
Tempo para aplicação	alto	baixo	Médio
Controle amostral	alto	médio	Baixo
Quantidade de dados	alta	média	Média
Garantia de anonimato	baixa	baixa	Média
Habilidade para aplicação	alta	alta	Baixa
Uniformidade da mensuração	baixa	média	Alta
Índice de resposta	alto	alto	Baixo
Tamanho da amostra	pequena	grande	Grande
Verificação da sinceridade	alta	baixa	Alta
Nível educacional dos respondentes	baixo	baixo	Alto

Quadro 2.7 – Comparação entre formas de aplicação do método de comunicação
Fonte: Mattar (1996, p. 71)

Mattar (1996, p. 72) compara, ainda, a ocorrência de diferença de viés segundo a forma de aplicação do método de comunicação:

Fonte de viés	Nível de ocorrência de viés		
	Entrevista pessoal	Entrevista por telefone	Questionário auto-preenchido
Garantia de anonimato	Alto	Médio	Baixo
Questões de entendimento difícil	Baixo	Médio	Alto
Uniformidade das mensurações	Alto	Médio	Baixo
Conhecer questões antes da resposta	Baixo	Baixo	Alto
Fraude do entrevistador	Alto	Baixo	Baixo
Supervisão e controles difíceis	Alto	Médio	Baixo
Controle sobre quem responde	Baixo	Alto	Alto
Influência do entrevistador	Alto	Alto	Baixo
Insinceridade das respostas	baixo	Alto	Alto

Quadro 2.8 – Nível de ocorrência de viés conforme a forma de aplicação do método de comunicação
Fonte: Mattar (1996, p. 72)

Albrecht e Bradford (1992, p. 136) afirmam que “as pesquisas mais eficientes são as fáceis de apresentar, fáceis de preencher e fáceis de serem processadas”. Tais autores (ALBRECHT; BRADFORD, 1992, p. 140) e Mattar (1997, p. 214) discorrem sobre o uso da “*escala de Likert*”, de cinco pontos, desenvolvida pelo Dr. Rensis Likert, da Universidade de Michigan, em 1932.

Kotler (2000, p. 132) discorre sobre os tipos de escala para perguntas fechadas, quais sejam: dicotômica, múltipla escolha, escala de Likert, diferencial semântico, escala de importância, escala de classificação e escala de intenção de compra. Dadas as características da pesquisa, será utilizada a escala de importância e a escala de classificação, ou, conforme definido por Mattar (1997, p. 201), escala balanceada de avaliação verbal de cinco pontos.

Quando da coleta de dados de fontes primárias através de questionário aberto - pesquisa quantitativa -, Hayes (1996, p. 21) afirma que “o número recomendado de clientes entrevistados deve variar de 10 a 20 pessoas”. Recomenda ele que a possibilidade de ocorrência de informações deficientes seja compensada por informações de outro. “Os respondentes devem ser escolhidos pela probabilidade de oferecerem as contribuições procuradas. Em outras palavras, é requerida uma amostra selecionada de pessoas que trabalham na área”. (CHURCHILL, 1987, p. 78 apud BARCELLOS, 2000, p. 73).

Mattar (1997, p. 234) sugere pré-teste do questionário antes da pesquisa ser feita, com o objetivo de saber como ele se comporta numa situação real de coleta de dados, com vistas a verificar :

- a) se os termos utilizados nas perguntas são de compreensão dos respondentes;
- b) se as perguntas estão sendo entendidas como deveriam ser;

- c) se as opções de respostas nas perguntas fechadas estão completas;
- d) se a seqüência de perguntas está correta;
- e) se não há objeções na obtenção das respostas; e
- f) se a forma de apresentar a pergunta não esta causando algum viés.

Mattar (1996, p. 113) sugere ainda que seja dada especial atenção à apresentação do questionário, visando a ganhar a cooperação dos respondentes:

O projeto e construção de um instrumento de coleta de dados está mais para arte do que para ciência. Em sua construção, são importantes, a sensibilidade, a experiência, o conhecimento das opções de formas de perguntar e de colocação de indivíduos em escala, além de grande dose de humildade do pesquisador para submeter o instrumento à sugestão de outros e a pré-testá-lo, tantas vezes quantas for necessário para ter o instrumento refinado para a aplicação. Para ajudar em sua construção, é possível identificar uma série de passos a serem seguidos, no entanto, da mesma forma que um processo de pesquisa, o projeto e construção de um instrumento de coleta de dados é circular, e a execução de passos posteriores pode implicar em reformulação e até a reconstrução de etapas anteriores. (MATTAR, 1996, p. 100).

Para Dilmann (1978, p. 55 apud BARCELLOS, p. 80):

Não há muita diferença nas taxas de resposta para questionários de menos de 12 páginas ou para aqueles que contém menos de 125 itens, tanto para o público em geral, quanto para populações especializadas. Isto sugere que aumentar o tamanho até esses limites, não tem efeito adverso nas taxas de resposta.

2.9 COMENTÁRIOS DO AUTOR

Verifica-se, a partir da revisão bibliográfica e das experiências no ambiente das agências, que não existe uma fórmula acabada para satisfazer ou para "encantar" o cliente, pois a satisfação é um processo com muitos entrantes, e que

estes, sim, são dependentes, única e exclusivamente, em uma relação de causa e efeito, dos valores e das expectativas, tanto dos clientes quanto dos prestadores do serviço.

Os prestadores, para realizar um serviço de boa qualidade, necessitam de conhecimento técnico, negocial e gerencial, de autonomia, de equipamentos, de espaço físico adequado e ambiente propício e do gosto pelo que fazem, para possibilitar sua motivação e, principalmente, sintonia e empatia com os clientes. Seria correto, então, afirmar que está criada uma equação exponencial, pois unir todos estes condicionantes no momento do atendimento é bastante difícil.

A construção de um cliente satisfeito tem início desde o momento em que ele detecta uma necessidade e cria expectativas em relação a quem, como, onde e quando esta necessidade será satisfeita, continuando e sofrendo a interferência sutil de tudo o que acontece com este cliente, até mesmo após sua avaliação, que normalmente ocorre quando do final do atendimento e da solução ou não de suas necessidades. Tal construção sofre influência direta do prestador do serviço e de todas as variáveis que compõem o momento do prestador como, por exemplo, sua motivação, seu conhecimento, sua habilidade de relacionamento, seus valores, seus sentimentos e até mesmo seu estado de espírito.

O prestador do serviço é o grande responsável pelo resultado e tem o poder de transformá-lo, a partir da leitura adequada do cenário onde está se dando o atendimento, do conhecimento do seu cliente, das necessidades do seu cliente, do conhecimento de seus produtos e serviços, dos limites impostos por suas normas e pela rentabilidade do negócio, da habilidade para buscar, em suas normas e na “prateleira” dos produtos e serviços, a resposta adequada às necessidades do cliente com boa vontade, presteza, ética, transparência, amabilidade, simpatia, bom

humor, objetividade, clareza e, principalmente, empatia, buscando colocar-se no lugar do cliente e com seus valores, o chamado "foco no cliente e no resultado".

Por vezes não há como satisfazer às necessidades do cliente, em decorrência de normas ou contingências de mercado, mas há a possibilidade de manter o relacionamento e deixar a porta aberta para novos negócios no futuro, "perde-se uma partida, mas não o campeonato". Frases como: "não é comigo", "é só com o gerente", "eu não sei" e "volte mais tarde" são incompatíveis com este modelo. Satisfazer os clientes todos podem tentar, mas parece que tal tarefa somente é possível para algumas pessoas que possuem determinadas habilidades e que, principalmente, sentem prazer em servir.

Quando os prestadores de serviços bancários receberem seus clientes no saguão das agências da mesma forma que recebem seus amigos na sala de suas casas, lembrando-se que os clientes, diferente dos amigos, ainda pagam seus salários e são capazes de promovê-los ou demiti-los, aí então o primeiro passo terá sido dado.

Se algo não der certo, por falha de qualquer uma das variáveis que compõem o processo de satisfação do cliente, é necessário que se tenha formas de detectar os problemas, as dificuldades, para que se estabeleça um processo de melhoria contínua. Tal sistema de *feedback* passa pelos mais complexos sistemas de pesquisa, por caixa de sugestões ou pelo simples bom e aberto relacionamento com o cliente, através do qual o mesmo não se sinta constrangido ao fazer uma reclamação, tendo a certeza de que algo vai ser feito para resolver a situação.

Novamente verifica-se que a postura e a boa vontade das pessoas que prestam o atendimento e que são responsáveis pelos resultados pode resolver muitos problemas. É preciso estar comprometido com o cliente, seja ele interno ou

externo, grande ou pequeno, com potencial ou sem potencial, ou até mesmo aquela empresa que está inadimplente por dificuldade momentânea de caixa ou contingência de mercado, pois a forma como o cliente se sente é que vai determinar como ele vai retribuir para nossa empresa em termos de resultado, em termos de recuperação de dívidas, em termos de marketing de boca a boca. A experiência mostra que com respeito, ética, transparência e empatia poderão ser superadas muitas dificuldades, jamais esquecendo da rentabilidade do negócio e do retorno de curto e, principalmente, de longo prazo.

3 A PESQUISA

No desenvolvimento do plano de pesquisa foi feita a opção pela utilização de fontes de dados primários. Para coleta de dados primários foi elaborado roteiro estruturado de entrevista para pesquisa qualitativa, a qual foi aplicada a 20 clientes. Após sua compilação, para levantamento dos atributos da qualidade demandada, foi elaborado questionário fechado, o qual foi pré-testado e submetido a todos os clientes da carteira empresas. Cada uma das fases será descrita em tópicos. A seguir, são apresentadas informações gerais sobre a empresa em que o presente estudo foi realizado.

3.1 DESCRIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

O BB é um dos principais empregadores do País, com 81.795 funcionários, 10.552 estagiários e 3.908 adolescentes trabalhadores em 13.908 pontos de atendimento distribuídos por todo o Brasil, sendo 3.623 agências realizando, em tempo real, todos os serviços e operações bancárias. Noventa e cinco por cento das agências contam com salas de Auto-Atendimento que funcionam além do expediente bancário, oferecendo comodidade e segurança para os clientes BB. (SISTEMA DE INFORMAÇÕES BANCO DO BRASIL, 2004).

A empresa está presente em 2.884 municípios, com a maior rede própria de atendimento bancário do país. A rede de agências no Brasil é segmentada de

acordo com pilares negociais, sendo que, das 3.623 agências, 72 estão ligadas ao pilar Atacado; 38, ao pilar Governo, e as demais, ao pilar Varejo. Complementando a rede de agências, o BB possui, ainda, 10.285 pontos de atendimento. Conta com a maior rede de auto-atendimento da América Latina, com 38.153 terminais, presentes nas mais distantes cidades do Brasil e no exterior (Miami, Nova Iorque e Lisboa). Oferece, ainda, a rede complementar de Correspondentes Bancários, que confirma a vanguarda do BB ao oferecer o que há de mais moderno em produtos e serviços que facilitam a vida dos seus clientes. (BANCO DO BRASIL, 2004; SISTEMA DE INFORMAÇÕES BANCO DO BRASIL, 2004).

Acionistas	ON %
Tesouro Nacional	71.8
PREVI	13.8
BNDESPAR	5.8
Ações em Tesouraria	1.5
Pessoas Físicas	3.2
Pessoas Jurídicas	1.2
Outros Fundos de Pensão	0.5
Capital Estrangeiro	2.2
TOTAL*	100.0
Total de Acionistas:	278.301

Quadro 3.1 – Composição Acionária – ações ordinárias nominativas.
Fonte: Banco do Brasil (2004)

O BB participa de empresas controladas e coligadas em diversos ramos, como seguros, previdência, capitalização, tecnologia e cartões de crédito. (BANCO DO BRASIL, 2004). No quadro 3.1 é apresentada a composição acionária (ações

ordinárias nominativas) e na figura 3.1 a participação do BB em empresas controladas e coligadas.



Figura 3.1 – Participação do BB em empresas controladas e coligadas

A política de Gestão de Pessoas do BB enfatiza o aprimoramento profissional de seus funcionários, procurando compatibilizar as habilidades e expectativas individuais com as necessidades e objetivos da empresa. Assegura condições de previdência, de assistência, de segurança e de saúde que propiciam melhoria de qualidade de vida e do desempenho profissional dos funcionários. Valoriza o trabalho eficiente e inovador e reconhece o esforço individual e da equipe na construção do resultado, seja através de sistemas de promoções ou de PLR (Participação nos Lucros e Resultados). Do quadro de pessoal, 42% possuem graduação acadêmica; 4,5%, pós-graduação e 9,6% possuem certificações internacionais em idiomas. (SISTEMA DE INFORMAÇÕES BANCO DO BRASIL, 2002).

A presença feminina no BB teve como marco o ano de 1969, com o primeiro concurso para a carreira administrativa que admitiu mulheres. Em março de 2004,

elas representavam 35,12% do quadro da empresa, sendo que 20,8% ocupavam cargo de chefia.

Desde 1986, com a crise gerada pela extinção da Conta-Movimento² e, de forma mais objetiva, a partir da segunda metade da década de 90, o BB vem se reestruturando, diminuindo perdas, aumentando a produtividade, ampliando as operações no mercado de capitais, de varejo e seguridade e investindo fortemente em automação de processos e auto-atendimento, em gestão de processos e na satisfação dos clientes. Novos produtos foram lançados e aperfeiçoados na área de mercado de capitais, agro-business, seguros, previdência privada, capitalização, fundos de investimento, cobrança, cartões de crédito, leasing, operações de crédito, etc.

Segundo a imprensa especializada, o Brasil possui o maior e mais complexo sistema financeiro da América Latina. Com o desenvolvimento marcado por um crônico processo inflacionário, que predominou na economia brasileira nas últimas décadas (até 1994), as instituições financeiras se especializaram na captação de recursos de terceiros e em auferir o chamado “imposto inflacionário”, financiando a dívida pública com baixo risco e altos lucros, o que ainda se verifica nos dias de hoje, dadas as altas taxas de juros pagas pelo governo, quando comparadas as do mercado internacional.

Na história recente brasileira, foram implementados vários planos de estabilização econômica, denominados Plano Cruzado (1986), Plano Collor I e II (1990/91) e Plano Real (1994), provocando grandes ajustes na estruturação da indústria financeira. A partir de 1986, os bancos passaram a entender que, mesmo que os planos econômicos fracassassem no início, em algum momento a moeda se

² CONTA-MOVIMENTO: conta mantida junto ao tesouro da união da qual o BB, por ordem do governo federal, podia sacar recursos para implementação e custeio de políticas governamentais, sem a necessidade de orçamento e de outros controles.

estabilizaria e eles perderiam a fonte de seus maiores ganhos. Buscaram, então, adequar-se a esta nova realidade, primeiro os bancos privados e depois os bancos públicos, investindo vultosos recursos em tecnologia da informação com o objetivo de reduzir os custos com mão-de-obra, ganhar agilidade no atendimento e aumentar o número de clientes, tendo assim maior penetração no chamado varejo bancário.

Reagindo à ameaça de perda de mercado pela penetração de grupos estrangeiros no varejo bancário, os grupos nacionais promoveram e continuam promovendo novos ajustes através de fusões, incorporações e estratégias de ampliação da base de clientes e de pontos de atendimento, além de oferecer uma variedade de novos produtos e de serviços financeiros.

Para possibilitar um bom atendimento, com redução dos custos para um número maior de clientes, a indústria bancária se empenha na migração do atendimento personalizado para o automatizado, bem como na construção de parcerias através dos chamados Correspondentes Bancários. O atendimento personalizado, entendido como consultoria financeira, tende a ser disponibilizado apenas a clientes que o justifiquem, por sua rentabilidade e concentração de negócios com o banco, os quais são encarteirados de acordo com seu segmento, perfil de consumo, faturamento, volume ou potencial de negócios, entre outros.

O BB implementou uma grande mudança na sua atuação mercadológica, separando e especializando sua rede de distribuição para atender de forma diferenciada os clientes, por intermédio da constituição dos pilares Varejo, Atacado e Governo, em continuidade ao programa de segmentação iniciado em 2001. Essa mudança envolveu não só a adequação da rede de distribuição, mas também o ajuste da estrutura de pessoal para esse atendimento especializado.

O Pilar Varejo é dedicado ao atendimento de Pessoas Físicas e de micro e pequenas empresas. Em 2003 foi criado o Banco do Brasil Singular, voltado para clientes Pessoa Física com renda superior a R\$ 10 mil ou com investimentos superiores a R\$ 50 mil. Será lançado, a seguir, o Banco do Brasil Private, para clientes Pessoa Física com potencial de investimentos superior a R\$ 1 milhão.

Buscando o desenvolvimento de negócios e soluções específicas para o segmento de micro e pequenas empresas, foi criada área dedicada integralmente a esse nicho de mercado. O resultado foi a conquista de mais de 220 mil novos clientes, um crescimento de 24,6% em relação a 2002, refletindo o acerto dessa especialização.

O Pilar Atacado é focado no mercado de médias e grandes empresas e no segmento Corporate. O BB reorganizou a segmentação desse pilar de acordo com os setores, ramos de atuação e faturamento dos clientes. O ano de 2003 foi marcado pela consolidação dos modelos de atendimento, com 55 agências Empresariais e 17 Corporate que, juntas, contam com mais de 20 mil clientes.

O Pilar Governo atende os governos federal, estaduais e municipais, aí considerados os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e seus funcionários. A estratégia de atuação do pilar Governo tem garantido soluções adequadas às especificidades de cada um dos nichos de seu segmento, atuando de modo a gerar valor pela solução, com novos produtos e desburocratização de processos.

O lucro líquido do BB em 2003 foi de R\$ 2,4 bilhões, superando em 17,4% o registrado em 2002 (R\$ 2,0 bilhões). Esse resultado é o maior da história recente da empresa e dá continuidade aos desempenhos crescentes obtidos nos últimos anos.

Em 2003, o BB fortaleceu sua atuação como banco público orientado para o desenvolvimento econômico e social do país. Sua estratégia corporativa passou a

incluir explicitamente a responsabilidade socioambiental e foram expandidas de forma significativa as linhas de operação PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), PROGER (Programa de Geração de Emprego e Renda), o apoio às micro e pequenas empresas e o PROEX (Programa de Apoio a Exportação), dentre outras. Cabe destaque à criação da subsidiária integral "Banco Popular do Brasil", com o objetivo de oferecer serviços financeiros para a população de menor renda e para microempreendedores, viabilizando a inclusão bancária da população brasileira de menor renda. Ampliou-se a oferta de crédito de forma responsável, respondendo aos anseios do Governo Federal de financiar o desenvolvimento econômico e social do país. Para tanto, a administração adotou medidas visando a aprimorar os processos internos, proporcionando maior agilidade nas decisões, transparência e melhoria da eficiência.

Foi criada uma administradora de consórcios, com o intuito de oferecer aos clientes mais uma opção de acesso a bens móveis duráveis e a serviços. A BB Administradora de Consórcios S.A. é subsidiária integral, com sede em Brasília.

Ao final de 2003, o BB alcançou 18,8 milhões de clientes - 17,5 milhões de Pessoas Físicas e 1,2 milhão de Pessoas Jurídicas. No final de julho de 2004, a marca subiu para 20 milhões de clientes - 18,8 milhões de Pessoas Físicas e 1,2 milhão de Pessoas Jurídicas. (BANCO DO BRASIL, 2004; SISTEMA DE INFORMAÇÕES BANCO DO BRASIL, 2004).

A atuação do BB, a partir de segmentos comerciais - Varejo, Atacado e Governo - e apoiada em áreas de negócios - Internacional e Agronegócio -, trouxe mais competitividade ao permitir o estabelecimento de políticas claras e de trabalho bem definido para cada um dos segmentos, que são complementares e atuam sinergicamente.

No exterior, a atuação do BB foi reforçada para apoiar as grandes empresas brasileiras que operam no mercado externo. Além das praças em que já estava presente, o BB se prepara para instalar um escritório em Xangai, na China, e outro em Luanda, Angola, abrindo novos mercados para as exportações das empresas brasileiras.

O ano de 2003 foi marcado pela consolidação da Rede Complementar de Correspondentes Bancários. Essa rede passou a ser identificada por "Aqui Tem BB", marca própria desenvolvida sob o conceito de conveniência. Ao final do período, a rede "Aqui Tem BB" contava com 2.050 pontos de atendimento e com 9.951 caixas para pagamento de carnês, tributos e títulos bancários. (BANCO DO BRASIL, 2004).

No BB o sistema de reclamações e sugestões é denominado BB Responde, sistema implantado via telefone 0800, via Internet ou via solicitação de contato registrada em terminais de auto-atendimento (TAA). Tal contato é efetuado pela central de atendimento que, por sua vez, registrará a reclamação e/ou sugestão no sistema. As reclamações e sugestões são encaminhadas para o setor ou agência responsável pelo descontentamento do cliente e/ou gerenciamento do produto origem do descontentamento, o qual tem 48 horas para resolver a ocorrência. O tempo de resposta das ocorrências é avaliado no contrato de trabalho da unidade, por desconformidade e atraso na resolução da mesma.

A pesquisa de satisfação com o atendimento é efetuada via TAAs que, a cada 200 transações, abrem tela solicitando ao cliente que expresse sua opinião a respeito do atendimento da agência. Este sistema gera uma nota, que também faz parte do contrato de trabalho da agência, da Superintendência Regional e da Superintendência Estadual. Dado o tamanho da amostra e o fato de avaliar apenas

o atendimento, sem segmentá-lo, o indicador não se mostra confiável, sendo facilmente distorcido ou manipulado.

O sistema de compras simuladas foi utilizado por determinado tempo, fazendo parte de um programa chamado Plano de Excelência no Atendimento (PEA). Implantado em 1999, por falta de estrutura e por decisão administrativa deixou de ser executado dois anos depois. Neste sistema, funcionários das Superintendências Estaduais e de agências, municiados de roteiro preestabelecido, faziam-se passar por “cliente oculto”, avaliando o atendimento e o conhecimento de produtos e serviços dos funcionários, atribuindo-lhes pontuação.

A análise de clientes perdidos não é feita pelo BB, exceto nos casos de não renovação de seguros, planos de previdência e capitalização e cancelamento de cartões de crédito, momento em que as respectivas centrais de atendimento, durante o contato com o cliente, questionam a causa da não-renovação. Estes dados não são informados para as unidades, sendo tratados somente ao nível de gerenciamento dos produtos, sem ações específicas de correção de desvios no atendimento efetuado pelas agências.

3.2 CARTEIRA EMPRESAS

As Carteiras Empresas são formadas por clientes Pessoa Jurídica que estejam com o cadastro atualizado e que não possuam restrições cadastrais. De acordo com a faixa de faturamento/ano, são atribuídos pontos para cada empresa, sendo definidos um número mínimo de 200 pontos e um máximo de 220 pontos por

carteira. Nas agências com pontos suficientes (entre 200 e 220 pontos por carteira), podem ser formadas tantas carteiras quanto necessárias, sendo definido pelo comitê da agência em qual carteira o cliente/empresa será agrupado. Nas agências onde o número de pontos não alcançar o mínimo de 200, os clientes serão agrupados em uma carteira chamada “em formação”.

Para cada cliente é calculado um limite de crédito, segundo metodologia própria, onde são levados em consideração dados da empresa e dos sócios, como restrições cadastrais, histórico das contas correntes, produtos, tempo de conta, bens/patrimônio, renda/faturamento, assim como setor de atividade da economia e tempo de existência, entre outros. O sistema define o risco de crédito de cada cliente e o valor máximo de limite de forma portfolizada, o qual passa ainda pela avaliação e pelo deferimento do comitê de crédito da agência. O risco de crédito pode variar de “A” a “E”, sendo que “A” é menor e melhor que “E”. Empresas com risco “E” são impedidas de operar com crédito; empresas com risco “D” podem operar somente com crédito de recebíveis (desconto de cheques, duplicatas, etc.) e os demais riscos - “A”, “B” e “C” - podem operar normalmente, de acordo com garantias definidas em instruções específicas.

O risco do limite de crédito serve também para determinar o risco de cada operação de crédito, o qual determina o valor que será provisionado contabilmente em PCLD (Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa). Na prática, isso equivale a dizer que seria interessante trabalhar apenas com clientes de risco “A”.

As carteiras são avaliadas por metodologia própria, que considera principalmente a quantidade de produtos e de serviços por cliente e a rentabilidade do mesmo.

3.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No BB, em nível de agências, inexistem sistemas de avaliação de satisfação dos clientes Pessoa Jurídica, tampouco qualquer metodologia de avaliação do índice de retenção ou de fidelização de clientes. Mede-se apenas o passado, através da quantidade de produtos e do retorno financeiro por cliente/operação.

Os gerentes de contas utilizam percepção e questionamentos, quando em contato com seus clientes, para buscar indícios de satisfação e de importância quanto aos produtos e serviços ofertados. Desta forma, a voz do cliente fica relegada ao empirismo, sujeita a distorções emocionais e de interesses dos gerentes de contas, ou mesmo a visões parciais em decorrência de falta de método e de conhecimento adequado.

Definir o problema é explicar, em uma frase objetiva, compreensível e operacional, as dúvidas que se apresentam e que se deseja resolver, é explicitar o problema de forma simples, para que se canalizem esforços na direção de sua resolução e de seu foco central. Constata-se, assim, que apesar de todas as informações existentes no mercado, o BB desconhece o grau de importância e de satisfação com os serviços prestados pelas agências aos clientes das Carteiras Empresas. O problema, portanto, é:

“Qual o grau de importância e o nível de satisfação com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo BB aos clientes da Carteira Empresas da agência de Canela – RS”?

3.4 PESQUISA QUALITATIVA

Emprega-se inicialmente a metodologia de pesquisa exploratória qualitativa, desenvolvida a partir de roteiro preestabelecido, diretivo, com perguntas abertas, tendo o pesquisador a função de moderador e de orientador.

Entre as duas técnicas mais comuns, entrevista de profundidade e grupos de discussão, optou-se pela primeira. O roteiro estruturado ou, simplesmente, o questionário aberto, encontrado no Apêndice A, foi elaborado a partir de experiências de funcionários do setor de atendimento à Pessoa Jurídica e da análise documental dos dados fornecidos pela agência de Canela – RS do BB, além de indicações encontradas na bibliografia pesquisada. Este roteiro serve de orientação ao entrevistador, que à medida em que a entrevista se desenrola, solicita aos respondentes que destaquem o que consideram mais importante em seus contatos com o BB e com outros bancos. Os respondentes são instigados a falar sobre sua relação com o BB e com outros bancos, revelando suas expectativas, aflições, frustrações e experiências.

Foi realizada a fase de pré-teste do roteiro em quatro clientes, com características de acessibilidade, crítica, facilidade de comunicação e nível cultural, para que se pudesse obter o máximo de informação para corrigir o roteiro, caso necessário.

Elaborado o roteiro final (Apêndice A), é definida a amostra, escolhidas dez empresas integrantes da Carteira Empresas da agência de Canela - RS do BB, de forma a contemplar os diversos segmentos nela contidos, de acordo com porte, faturamento, setor da economia, ramo de atividade e tempo de conta. É importante

salientar que não são as empresas que respondem a pesquisa, mas as pessoas que as representam, por isso é necessário identificar quem esteja mais bem preparado e disposto a respondê-la. Depois de efetuadas as dez entrevistas, foi verificado que ainda surgiam novas variáveis. Foram, então, efetuadas mais oito entrevistas, totalizando dezoito. Todas as entrevistas foram previamente agendadas e gravadas com a autorização dos respondentes, tendo duração de 20 a 85 minutos. Observa-se que, a partir da décima quinta entrevista, não foram levantadas novas variáveis, fato que comprova que os dados levantados foram suficientes para a elaboração da fase exploratória e quantitativa da pesquisa .

3.5 PESQUISA QUANTITATIVA

Com base na análise dos dados qualitativos foi desenvolvido o questionário da pesquisa quantitativa, assegurando-se que sejam investigadas todas as dimensões da qualidade levantadas pelos clientes.

Torna-se mais econômico e rápido o levantamento de somente uma parte da população, mas optou-se por entregar pessoalmente o questionário para toda a base de clientes, pelo fato da amostra ser finita e não muito grande.

O instrumento foi pré-testado com 4 colegas de trabalho e com 5 clientes, todos escolhidos por características de acessibilidade, crítica, facilidade de comunicação e nível cultural, para que se pudesse obter o máximo de informação, tendo uma amostra mais similar ao público-alvo, de forma a possibilitar corrigir o roteiro caso necessário. Foi cronometrado o tempo de resposta, que ficou entre 8 e

18 minutos. Foram solicitadas sugestões aos respondentes, questionados quanto a dúvidas e termos técnicos, gerando observações no sentido de apontar eventuais falhas que pudessem distorcer as respostas, resultando em dúvidas ou não-respostas. Foram efetuadas pequenas correções de semântica e de ordem nas questões.

Houve preocupação com a apresentação gráfica, a ordem das questões, a quantidade de questões, a utilização de termos e de vocábulos de simples compreensão, que não causassem confusão ou dificuldade de entendimento aos respondentes.

O questionário estruturado para esta pesquisa contém 72 itens, tomando por base as dimensões da qualidade detectada nas pesquisas qualitativas, com escala para mensuração do grau de importância e de satisfação intervalar de cinco pontos, e mais um ponto chamado de “não se aplica ou não me sinto em condições de opinar”. O instrumento encontra-se nos Apêndices B e C.

Foi efetuada a entrega dos questionários aos 133 clientes da Carteira Empresas, pessoalmente, entre os dias 12 e 15/01/2004, em envelope fechado e com o nome da empresa, tendo o cuidado de endereçá-los aos cuidados do principal dirigente ou ao funcionário/dirigente que tivesse maior contato com o BB e, como consequência, melhores condições de resposta. O questionário foi acompanhado de correspondência informando-os de sua existência, dos objetivos e do quanto a resposta seria importante para o resultado da pesquisa. No contato pessoal e na correspondência foi informado aos pesquisados que a entrega do questionário deveria ser feita no setor de Pessoa Jurídica da agência de Canela – RS, e que se a fizessem até o dia 29/01/04 receberiam um brinde. Tal brinde foi entregue a todos os respondentes, mesmo para quem entregou após a data divulgada. Após o dia

29/01/04 procedeu-se contato telefônico com os clientes que ainda não haviam respondido a pesquisa (cerca de 50 clientes), solicitando que o fizessem. Tal decisão deve-se ao fato de se acreditar que o índice de retorno, a confiabilidade das respostas e o comprometimento dos respondentes seriam maiores.

No dia 28/02/2004 foi encerrada a coleta dos dados, com 75,94% de índice de retorno da pesquisa. Até o dia 10/02/04, o índice de retorno era de 72,18%.

4 PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para processar, analisar e interpretar os resultados obtidos com a pesquisa quantitativa, utilizou-se o método de análise descritiva, baseado em valores absolutos e percentuais, de análise de variância e de análise de regressão. Para tal foi utilizado software estatístico SPSS.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA E PERFIL DAS EMPRESAS

A caracterização da amostra foi efetuada nas questões de 01 a 06 e visou a definir o perfil dos clientes da carteira empresas que responderam ao questionário, assim como a permitir outras análises. Não foram elaboradas questões que revelassem características dos indivíduos respondentes, pois o foco do trabalho é a empresa, e não seus dirigentes ou representantes.

Tabela 4.1 – Distribuição do tempo que a empresa tem conta no BB

Tempo de conta	Freqüência	%
Menos de 1 ano	5	5,0
1 a 3 anos	23	22,8
3 a 5 anos	12	11,9
Mais de 5 anos	61	60,4
TOTAL	101	100,0

Fonte: Autor

Tabela 4.2 – Distribuição agrupada do tempo que a empresa tem conta no BB

Tempo de conta	Frequência	%
Até 5 anos	40	39,6
Mais de 5 anos	61	60,4
Total	101	100,0

Fonte: Autor

Verifica-se ns tabelas 4.1 e 4.2, que a quantidade de respondentes com menos de um ano de conta é bastante pequena. Para melhor análise e representatividade da amostra, foram agrupados os clientes em duas categorias: os com até cinco anos de conta (39,60%) e os com mais de cinco anos de conta (60,4%), conforme tabela 4.2.

Tabela 4.3 – Distribuição do setor de atividade principal das empresas

Setor de atividade	Frequência	%
Comércio	38	40,9
Indústria	19	20,4
Serviços	31	33,3
Outros	5	5,4
TOTAL	93	100,0

Fonte: Autor

Tabela 4.4 – Distribuição agrupada do setor de atividade principal das empresas

Setor de atividade	Frequência	%
Comercio	38	40,9
Industria	19	20,4
Serviços / outros	36	38,7
Total	93	100,0

Fonte: Autor

Quanto ao setor de atividade, verifica-se nas tabelas 4.3, que a quantidade de respondentes que declarou pertencer ao setor “outros” se mostrou pouco relevante, pois nele estão contidos, principalmente, os serviços públicos, os quais foram reagrupados no setor de serviços, conforme tabela 4.4. Agrupando a distribuição das respostas válidas verifica-se, então, que 40,9% dos respondentes declararam pertencer ao setor comércio; 20,4%, ao setor indústria e 38,7%, ao setor serviços.

Tabela 4.5 – Distribuição por faixa de faturamento anual

Faturamento em R\$ anual	Frequência	%
Até 244.000,00	31	31,3
De 244.000,00 a 360.000,00	22	22,2
De 360.000,00 a 1.200.000,00	29	29,3
De 1.200.000,00 a 5.000.000,00	11	11,1
mais de 5.000.000,00	6	6,1
TOTAL	99	100,0

Fonte: Autor

Tabela 4.6 – Distribuição por faixa de faturamento anual agrupada

Faturamento em R\$ anual	Frequência	%
Até 360.000,00	53	53,5
mais de 360.000,00	46	46,5
Total	99	100,0

Fonte: Autor

Para melhor visualização da representatividade da análise, foram agrupadas algumas faixas de faturamento, conforme tabela 4.6. Verifica-se que a grande maioria das empresas (53,5%) declarou faturar até R\$360.000,00/ano, e apenas 17,2% declarou faturar acima de R\$1.200.000,00/ano. De forma agrupada, verifica-se que 46,5% dos respondentes declararam faturar acima de R\$ 360.000,00/ano e 29,3% declararam faturar entre R\$360.000,00/ano e R\$1.200.000,00/ano. É importante salientar que, apesar do caráter confidencial da pesquisa, há uma resistência muito grande, por parte dos empresários, em divulgar o faturamento real das suas empresas, principalmente por questões fiscais e de sigilo. Neste item, obteve-se 99 respostas válidas.

Tabela 4.7 – Distribuição do motivo que levou sua empresa a possuir conta no BB

MOTIVO	FREQUÊNCIA	%
Qualidade dos serviços e atendimento	27	31,40
Diversificação das linhas de crédito	8	9,30
Relacionamento com funcionários	4	4,65
Necessidade de crédito	8	9,30
Quantidade de agências espalhadas pelo País	8	9,30
Segurança e solidez da empresa BANCO DO BRASIL	25	29,07
Outros	6	6,98
TOTAL	86	100,00

Fonte: Autor

Quanto às causas ou motivos que levaram as empresas a possuírem conta no BB verificou-se, nas respostas consideradas válidas, apresentadas na tabela 4.7, a preponderância do item “qualidade dos serviços e atendimento” (31,40%). Se o mesmo for somado ao item “segurança e solidez da empresa BB”, com 29,07%, encontra-se 60,47% das respostas. Tal fato demonstra a importância da qualidade dos serviços prestados e sugere que investimentos em qualidade de atendimento são decisivos na ampliação da base de clientes Pessoa Jurídica na agência de Canela – RS. Verifica-se que “necessidade de crédito” (9,30%), “quantidade de agências espalhadas pelo país” (9,30%) e “diversificação das linhas de crédito”, “relacionamento com funcionários” e “outros”, que apesar de, juntos, somarem 39,53% das respostas válidas, individualmente não se mostraram representativos.

Tabela 4.8 – Distribuição dos bancos onde as empresas têm conta

BANCOS	Freqüência	%
BANRISUL	53	60,9
SANTANDER	19	21,8
BRADESCO	16	18,4
ITAÚ	4	4,6
CAIXA FEDERAL	39	44,8
HSBC	9	10,3
Total de empresas que responderam a questão	87	100,0

Fonte: Autor

Para análise desta questão, deve-se ponderar que, no município de Canela - RS, somente Banrisul, Santander, BB e CEF possuem agência instalada, sendo que Bradesco, Itaú e HSBC possuem agência na cidade de Gramado - RS, distante 8 Km de Canela, cujo perímetro urbano é contíguo ao daquela.

A análise das respostas válidas, apresentadas na tabela 4.8, aponta o Banrisul como maior concorrente (60,9%), seguido pela CEF, com 44,8 %, e pelo Santander, com 21,8%.

Tabela 4.9 – Distribuição do banco onde a empresa concentra a maior parte de suas operações bancárias, ou seja, seu banco principal

BANCO	Frequência	%
BANCO DO BRASIL S/A	78	81,3
BANRISUL	9	9,4
SANTANDER	0	0
ITAÚ	0	0
CAIXA FEDERAL	6	6,3
BRADESCO	1	1,0
Outro	2	2,1
TOTAL	96	100,0

Fonte: Autor

Das respostas consideradas válidas, verifica-se na tabela 4.9, que 81,3% dos clientes têm o BB como seu principal banco e que apenas 15,70% têm o Bannrisul (9,4%) e a CEF (6,3%) como seu principal banco. O fato demonstra um alto índice de fidelidade ao BB. Verifica-se, ainda, que Itaú e Santander obtiveram percentual zero e que apenas 1% dos respondentes declarou ser o Bradesco seu principal banco.

4.2 ANÁLISE DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO E DO GRAU DE IMPORTÂNCIA

ATRIBUÍDO AOS ATRIBUTOS

A análise do nível de satisfação e do grau de importância dos atributos é baseada na avaliação das doze dimensões em estudo. Para efeito de análise, foi gerada uma variável dependente para cada uma das dimensões em estudo, que é a avaliação final de cada bloco de atributos.

O nível de satisfação e o grau de importância, por bloco de questões, são definidos pelas médias das respostas dos blocos, a partir de uma análise de causa e efeito, ou variável independente e dependente.

Para o estabelecimento do percentual quanto ao nível de satisfação, utiliza-se a fórmula abaixo.

$$\% \text{ de satisfação} = (\text{média}-1) \times \frac{100}{\text{n}^\circ \text{ de intervalos da escala}}$$

Nesta fórmula,

- média = escore entre 1 (ponto mínimo da escala de satisfação) e 5 (ponto máximo da escala de satisfação), obtido a partir da média aritmética dos valores assinalados por todos os entrevistados e
- número de intervalos da escala = 4 (porque a escala de satisfação tem 5 postos).

Segundo Marr e Crosby (1993), pode-se constatar que clientes satisfeitos são aqueles que estão acima do ponto de quebra 3 numa escala intervalar de cinco pontos, do tipo Likert.

Para todas as dimensões do estudo, foi aplicado o teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach*, aceitando-se a escala em estudo como confiável quando esta apresentar um coeficiente acima de 0,60.

Efetou-se, ainda, a análise de regressão, para observar a ordem de influência/importância de cada um dos atributos na sua dimensão de análise, possibilitando assim a comparação entre o nível de importância atribuído pelos respondentes e os resultados obtidos pela análise de regressão.

Tabela 4.10 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação ao gerente da agência

GERENTE DA AGÊNCIA	Nível de Satisfação	Média de Satisfação	Média de Importância
07-Conhecer o cliente e suas necessidades	71,5	3,86	4,53
08-Cordialidade	88,0	4,52	4,47
09-Bom humor	88,5	4,54	4,48
10-Relacionamento com o cliente	84,5	4,38	4,68
11-Conhecimento técnico/qualificação	85,5	4,42	4,78
12-Acessibilidade	83,0	4,32	4,64
13-Disponibilidade	81,0	4,24	4,53
14-Autonomia para tomar decisões	70,2	3,81	4,67
Considerando as questões acima, qual a sua avaliação sobre a gerência da agência?	81,7	4,27	4,60
Alfa de Cronbach	0,87	0,87	0,77

Fonte: Autor

Dentre os atributos que mediram a atuação da gerência, verifica-se na tabela 4.10 que os maiores geradores de satisfação foram “bom humor do gerente”, citado por 88,5% dos entrevistados, e “cordialidade”, citado por 88,0%. O “conhecimento técnico/qualificação” foi o atributo indicado com o maior grau de importância para um gerente de agência, seguido dos atributos “relacionamento com o cliente” e “autonomia para tomar decisões”.

Tabela 4.11 – Ordem de importância dos atributos em relação ao gerente da agência

GERENTE DA AGÊNCIA	Beta	Ordem de importância
07-Conhecer o cliente e suas necessidades	0,190	2º
08-Cordialidade	0,141	7º
09-Bom humor	0,134	8º
10-Relacionamento com o cliente	0,158	5º
11-Conhecimento técnico/qualificação	0,146	6º
12-Acessibilidade	0,182	3º
13-Disponibilidade	0,170	4º
14-Autonomia para tomar decisões	0,231	1º

Fonte: Autor

Na tabela 4.11, verificou-se que na avaliação do gerente da agência, a “autonomia para tomar decisões” é o que mais influencia na satisfação dos clientes,

conforme análise de regressão. Em segundo lugar está o atributo “conhecer o cliente e suas necessidades”. Destaca-se, ainda, em terceiro lugar, a “acessibilidade” ao gerente. O atributo “bom humor”, por ter sido o de melhor avaliação quanto ao nível de satisfação, pela análise de regressão ficou em último lugar na capacidade de influenciar a satisfação dos clientes da agência de Canela.

É necessário salientar que houve troca do gerente da agência três meses antes da realização da pesquisa e que nem todos os clientes conhecem o novo gerente. Não há como comprovar, com dados, que tal fato tenha influenciado o resultado da pesquisa.

Tabela 4.12 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação aos atendentes/funcionários

ATENDENTES/FUNCIONÁRIOS	Nível de Satisfação	Média de Satisfação	Média de Importância
15-Agilidade ao dar respostas	81,0	4,24	4,66
16-Conhecimento técnico/qualificação	83,2	4,33	4,66
17-Cordialidade	87,5	4,50	4,61
18-Bom humor	85,2	4,41	4,56
19-Conhecer o cliente e suas necessidades	74,5	3,98	4,72
20-Boa vontade/prontidão	83,7	4,35	4,72
21-Disponíveis para atender o cliente/quantidade	71,2	3,85	4,66
22-Solução de problemas	75,5	4,02	4,76
Considerando as questões acima, qual a sua opinião sobre os atendentes/funcionários?	80,7	4,23	4,66
Alfa de Cronbach	0,89	0,89	0,86

Fonte: Autor

Dentre os atributos que mediram a satisfação dos clientes com os atendentes/funcionários, verifica-se na tabela 4.12, que o melhor avaliado foi o atributo “cordialidade”, seguido do “bom humor” e da “boa vontade/prontidão”. O atributo de pior avaliação foi “disponíveis para atender o cliente/quantidade”, o que demonstra a falta de funcionários no setor de Pessoa Jurídica. Tal atributo influencia diretamente o segundo pior avaliado, “conhecer o cliente e suas necessidades”, pois

pela vivência do autor, a falta de funcionários dificulta a visitação de clientes. Quanto ao grau de importância, o atributo mais importante, segundo os respondentes, foi “solução de problemas”, seguido dos atributos “conhecer o cliente e suas necessidades” e “boa vontade e prontidão”; o menos importante foi “bom humor”.

Tabela 4.13 – Ordem de importância dos atributos em relação aos atendentes/funcionários

ATENDENTES/FUNCIONÁRIOS	Beta	Ordem de importância
15-Agilidade ao dar respostas	0,167	4º
16-Conhecimento técnico /qualificação	0,127	8º
17-Cordialidade	0,136	7º
18-Bom humor	0,152	5º
19-Conhecer o cliente e suas necessidades	0,184	2º
20-Boa vontade/prontidão	0,148	6º
21-Disponíveis para atender o cliente/quantidade	0,213	1º
22-Solução de problemas	0,168	3º

Fonte: Autor

Verificou-se, na tabela 4.13, que o atributo que mais influencia na satisfação dos clientes com os atendentes e funcionários é “disponíveis para atender o cliente/quantidade”; em segundo lugar, aparece “conhecer o cliente e suas necessidades”. Os dois atributos que menos influenciam na satisfação dos clientes, segundo a análise de regressão são "conhecimento técnico/qualificação" e "cordialidade".

Tais avaliações, segundo a experiência do autor, refletem a falta de funcionários no setor e guardam relação de causa e efeito. Com poucos funcionários, não há possibilidade de visitar os clientes e conhece-los melhor, o treinamento/leitura de instruções ficam prejudicados e a solução dos problemas de forma mais tempestiva também.

Na análise conjunta das tabelas 4.12 e 4.13, verifica-se que os atributos comportamentais inerentes aos indivíduos, “cordialidade”, “conhecimento

técnico/qualificação”, “bom humor”, “boa vontade e prontidão” foram bem avaliados e que as melhorias a serem realizadas, podem ser resolvidas por ações gerenciais.

Tabela 4.14 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação ao gerente de contas

GERENTES DE CONTAS DA SUA EMPRESA	Nível de Satisfação	Média de Satisfação	Média de Importância
23-Conhecer o cliente e suas necessidades	79,7	4,19	4,78
24-Relacionamento com o cliente	86,2	4,45	4,72
25-Cordialidade	89,2	4,57	4,58
26-Bom humor	89,2	4,57	4,62
27-Proatividade (capacidade de oferecer negócios e produtos/iniciativa)	77,0	4,08	4,67
28-Acessibilidade (em quem se pode chegar, compreensível)	83,5	4,34	4,58
29-Boa vontade/prontidão	88,0	4,52	4,66
30-Solução de problemas	82,5	4,30	4,76
31-Conhecimento técnico/qualificação	85,5	4,42	4,75
32-Autonomia para tomar decisões	74,2	3,97	4,80
33-Agilidade e rapidez de respostas	82,2	4,29	4,76
Considerando as questões acima, qual a sua avaliação sobre o gerente de contas da sua empresa?	84,2	4,37	4,70
Alfa de Cronbach	0,91	0,91	0,89

Fonte: Autor

Na tabela 4.14 verifica-se que a satisfação quanto à atuação do GECON obteve somente uma nota abaixo de 75%, no atributo “autonomia para tomar decisões”; o segundo atributo pior avaliado foi “proatividade”. Os atributos de melhor avaliação foram “cordialidade”, “bom humor” e “boa vontade/prontidão”.

Quanto ao grau de importância, os atributos mais importantes na atuação de um GECON, segundo os respondentes, são “autonomia para tomar decisões” e “conhecer o cliente e suas necessidades”, que segundo a experiência do autor, refere-se principalmente a alçadas decisórias quanto à concessão de crédito, uma vez que o sistema de cálculo do BB leva em conta principalmente os números contábeis e o histórico de atuação, tendo pouca ou nenhuma influência fatores

subjetivos como perspectivas do empreendimento, capacidade dos dirigentes, e outros fatores não comprováveis documentalmente.

Pela experiência do autor, e a exemplo do bloco “atendentes e funcionários”, verifica-se que os atributos inerentes ao comportamento do indivíduo GECON (“cordialidade”, “bom humor”, “relacionamento com o cliente”, “boa vontade/prontidão”, “conhecimento técnico/qualificação” e “acessibilidade”), obtiveram ótima avaliação e que atributos vinculados a tempo e condições de trabalho (“proatividade” e “conhecer o cliente e suas necessidades”) e limitados por normativos (“autonomia para tomar decisões”) apesar de terem um bom nível de satisfação, não foram tão bem avaliados.

Tabela 4.15 – Ordem de importância dos atributos em relação ao gerente de contas

GERENTES DE CONTAS DA SUA EMPRESA	Beta	Ordem de importância
23-Conhecer o cliente e suas necessidades	0,133	4º
24-Relacionamento com o cliente	0,100	8º
25-Cordialidade	0,099	9º
26-Bom humor	0,098	10º
27-Proatividade (capacidade de oferecer negócios e produtos/iniciativa)	0,161	1º
28-Acessibilidade (em quem se pode chegar, compreensível)	0,120	6º
29-Boa vontade/prontidão	0,099	9º
30-Solução de problemas	0,134	3º
31-Conhecimento técnico/qualificação	0,110	7º
32-Autonomia para tomar decisões	0,157	2º
33-Agilidade e rapidez de respostas	0,124	5º

Fonte: Autor

Na tabela 4.15 verifica-se que o atributo que mais influencia na satisfação dos clientes, quanto à atuação do GECON, de acordo com análise de regressão, é a “proatividade”, seguida da “autonomia para tomar decisões” e da capacidade de “solucionar problemas”. Os atributos “solução de problemas” e “autonomia para

tomar decisões” também foram destacados pelos respondentes quanto à média de importância.

Tabela 4.16 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação aos caixas

CAIXAS	Nível de Satisfação	Média de Satisfação	Média de Importância
34-Agilidade	70,0	3,80	4,66
35-Cordialidade	82,2	4,29	4,56
36-Quantidade	46,2	2,85	4,58
Considerando as questões acima, qual a sua avaliação sobre os caixas?	66,5	3,66	4,61
Alfa de Cronbach	0,73	0,73	0,89

Fonte: Autor

Dentre todos os atributos pesquisados, observa-se na tabela 4.16, uma das piores avaliações, quanto ao nível de satisfação, ao atributo “quantidade”. Na avaliação dos caixas, o segundo atributo pior avaliado foi “agilidade”, com avaliação inferior a 75%. O atributo melhor avaliado com relação ao nível de satisfação foi “cordialidade”, com 82,2%. Quanto ao grau de importância, os atributos “quantidade” e “agilidade” foram considerados pelos respondentes como os mais importantes.

Tabela 4.17 – Ordem de importância dos atributos em relação aos caixas

CAIXAS	Beta	Ordem de importância
34-Agilidade	0,402	2º
35-Cordialidade	0,315	3º
36-Quantidade	0,498	1º

Fonte: Autor

Conforme demonstrado na tabela 4.17, verificou-se na avaliação dos caixas, que os atributos que mais influenciam na satisfação dos clientes, segundo análise de regressão, são em primeiro lugar, a “quantidade”, e em segundo, a “agilidade”. A partir dos resultados da pesquisa e da experiência do autor, verifica-se que o tempo

de espera na fila é determinante na satisfação dos clientes com relação aos caixas, uma vez que é consequência da agilidade e da quantidade de caixas.

Tabela 4.18 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação às máquinas do auto-atendimento

MÁQUINAS DO AUTO-ATENDIMENTO	Nível de Satisfação	Média de Satisfação	Média de Importância
37-Facilidade de efetuar transações	81,5	4,26	4,63
38-Disponibilidade de orientação e auxílio	83,2	4,33	4,52
39-Diversidade de operações e transações	83,0	4,32	4,56
40-Quantidade de operações e transações	83,0	4,32	4,57
41-Confiabilidade	83,5	4,34	4,76
42-Segurança ao realizar transações	82,7	4,31	4,80
Considerando as questões acima, qual a sua avaliação sobre as máquinas do auto-atendimento?	82,5	4,30	4,64
Alfa de Cronbach	0,87	0,87	0,91

Fonte: Autor

Dentre os atributos que mediram a satisfação dos clientes com as máquinas do auto-atendimento, verifica-se na tabela 4.18 que a “confiabilidade”, seguida da “disponibilidade de orientação e auxílio” foram os melhor avaliados. Verificou-se uma homogeneidade na avaliação dos atributos pesquisados, sendo a pior avaliação dada ao atributo “facilidade de efetuar transações”, com 81,5% de nível de satisfação, e a melhor, “confiabilidade”, com 83,5%.

O atributo indicado pelos respondentes com maior grau de importância quanto às máquinas do auto-atendimento foi “segurança ao realizar transações”, seguido de “confiabilidade”, que também obteve melhor avaliação quanto ao nível de satisfação.

Tabela 4.19 – Ordem de Importância dos Atributos em Relação às Máquinas do Auto-atendimento

MÁQUINAS DO AUTO-ATENDIMENTO	Beta	Ordem de importância
37-Facilidade de efetuar transações	0,242	1º
38-Disponibilidade de orientação e auxílio	0,201	5º
39-Diversidade de operações e transações	0,205	4º
40-Quantidade de operações e transações	0,195	6º
41-Confianabilidade	0,208	3º
42-Segurança ao realizar transações	0,223	2º

Fonte: Autor

Na análise de regressão do bloco “máquinas do auto-atendimento”, apresentada na tabela 4.19, verificou-se que os atributos que mais influenciam na satisfação dos clientes são “facilidade de efetuar transações”, seguido por “segurança ao realizar transações”, ambos com pior avaliação quanto ao nível de satisfação. Pela experiência do autor, verifica-se que o consumidor busca conveniência, facilidade e confiabilidade, fato demonstrado na pesquisa.

Tabela 4.20 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação ao gerenciador financeiro/Internet

GERENCIADOR FINANCEIRO/INTERNET	Nível de Satisfação	Média de Satisfação	Média de Importância
43-Facilidade em operar	81,5	4,26	4,65
44-Agilidade de conexão	77,0	4,08	4,73
45-Precisão da orientação	79,7	4,19	4,65
46-Disponibilidade de orientação	76,7	4,07	4,61
47-Agilidade de orientação	76,0	4,04	4,63
48-Segurança ao realizar transações	83,5	4,34	4,77
Considerando as questões acima, qual a sua avaliação sobre o gerenciador financeiro/Internet?	79,0	4,16	4,63
Alfa de Cronbach	0,91	0,91	0,94

Fonte: Autor

Dentre os atributos que mediram a satisfação dos clientes com o gerenciador financeiro/Internet, verifica-se na tabela 4.20, que o melhor avaliado foi “segurança ao realizar transações”, seguido de “facilidade em operar”. O atributo pior avaliado

quanto à satisfação dos clientes, em relação ao gerenciador financeiro/Internet foi “agilidade de orientação”, mesmo assim ficando acima dos 75%. Quanto ao grau de importância, o atributo mais importante, segundo os respondentes, foi “segurança ao realizar transações”, que também obteve melhor avaliação quanto ao nível de satisfação.

Tabela 4.21 – Ordem de importância dos atributos em relação ao gerenciador financeiro/Internet

GERENCIADOR FINANCEIRO/INTERNET	Beta	Ordem de importância
43-Facilidade em operar	0,190	4º
44-Agilidade de conexão	0,227	1º
45-Precisão da orientação	0,171	5º
46-Disponibilidade de orientação	0,218	2º
47-Agilidade de orientação	0,216	3º
48-Segurança ao realizar transações	0,170	6º

Fonte: Autor

A partir da análise de regressão, verifica-se na tabela 4.21, que os atributos que mais influenciam o nível de satisfação dos clientes, com relação ao gerenciador financeiro/Internet são “agilidade de conexão” e “disponibilidade de orientação”.

Segundo a experiência do autor, tal avaliação pode ter influência direta do fato de a maioria das empresas pesquisadas serem micro e pequenas e da possibilidade de seus administradores terem pouca habilidade com informática, o que nos remete a necessidade de orientação e treinamento.

Tabela 4.22 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação à estrutura física da agência

ESTRUTURA FÍSICA DA AGÊNCIA	Nível de Satisfação	Média de Satisfação	Média de Importância
49-Estacionamento	90,7	4,63	4,52
50-Aspecto geral da agência	87,2	4,49	4,44
51-Segurança na sala de auto-atendimento	78,0	4,12	4,69
52-Privacidade no atendimento	78,0	4,12	4,56
53-Localização dos caixas	69,0	3,76	4,31
54-Eficiência da porta giratória	77,2	4,09	4,41
Considerando as questões acima, qual a sua avaliação sobre a estrutura física da agência?	80,0	4,20	4,66
Alfa de Cronbach	0,76	0,76	0,72

Fonte: Autor

Dentre os atributos que mediram a satisfação dos clientes com a estrutura física da agência, conforme demonstrado na tabela 4.22, que obteve melhor avaliação foi "estacionamento", com 90,7%, o que provavelmente se deve ao fato de ser a única agência da cidade com estacionamento disponível. O atributo de pior avaliação foi "localização dos caixas", com avaliação inferior a 75% (69,0%). É preciso salientar que os caixas estão localizados no segundo piso da agência. O segundo atributo melhor avaliado com relação à estrutura física da agência foi "aspecto geral da agência", com 87,2% de nível de satisfação. A "eficiência da porta giratória", com 77,2%, foi o segundo item pior avaliado quanto ao nível de satisfação com os atributos da estrutura física da agência. A porta giratória é motivo de muitas reclamações na agência.

"Segurança na sala de auto-atendimento" foi o atributo indicado com maior grau de importância na estrutura física da agência, seguido por "privacidade no atendimento".

Tabela 4.23 – Ordem de importância dos atributos em relação à estrutura física da agência

ESTRUTURA FÍSICA DA AGÊNCIA	Beta	Ordem de importância
49-Estacionamento	0,139	6º
50-Aspecto geral da agência	0,198	5º
51-Segurança na sala de auto-atendimento	0,232	4º
52-Privacidade no atendimento	0,244	3º
53-Localização dos caixas	0,316	1º
54-Eficiência da porta giratória	0,294	2º

Fonte: Autor

Verificou-se, a partir dos resultados da análise de regressão, que os atributos que mais influenciam na satisfação dos clientes com a estrutura física da agência, conforme demonstrado na tabela 4.23, são a “localização dos caixas” e a “eficiência da porta giratória”, respectivamente, os quais tem sido motivo de reclamações.

Tabela 4.24 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação aos produtos e serviços

PRODUTOS E SERVIÇOS	Nível de Satisfação	Média de Satisfação	Média de Importância
55-Competitivos em relação à concorrência	74,0	3,96	4,63
56-Adequação dos produtos as suas necessidades	72,2	3,89	4,53
57-Limites de crédito suficientes	65,2	3,61	4,62
58-Diversidade de produtos e serviços	77,7	4,11	4,55
59-Facilidade de utilização e acesso	74,5	3,98	4,64
Considerando as questões acima, qual a sua avaliação sobre os produtos e serviços?	73,0	3,92	4,60
Alfa de Cronbach	0,89	0,89	0,88

Fonte: Autor

Conforme demonstrado na tabela 4.24, dentre os atributos que mediram a satisfação dos clientes com os produtos e serviços, o melhor avaliado pelos respondentes foi “diversidade de produtos e serviços”, o único com nível de satisfação superior a 75%, seguido por “facilidade de utilização e acesso”, com 74,5%. “Limites de crédito suficientes” (65,2%) obteve a pior avaliação, quanto ao

nível de satisfação dos respondentes, dentre os atributos dos produtos e serviços, avaliação que vem ao encontro dos atributos, também pior avaliados, quanto aos blocos “gerente de agencia” e GECON. Quanto ao grau de importância, o atributo mais citado pelos respondentes foi “facilidade de utilização e acesso”; o menos importante, “adequação dos produtos as suas necessidades”.

Tabela 4.25 – Ordem de importância dos atributos em relação aos produtos e serviços

PRODUTOS E SERVIÇOS	Beta	Ordem de importância
55-Competitivos em relação à concorrência	0,238	2º
56-Adequação dos produtos as suas necessidades	0,234	3º
57-Limites de crédito suficientes	0,271	1º
58-Diversidade de produtos e serviços	0,222	5º
59-Facilidade de utilização e acesso	0,224	4º

Fonte: Autor

Verificou-se, segundo análise de regressão e conforme tabela 4.25, que o atributo que mais influencia na satisfação dos clientes com os produtos e serviços é “limites de crédito suficientes”, seguido de “competitivos em relação à concorrência”, avaliação que sugere a necessidade de produtos e serviços em maior quantidade (limite de crédito), mais baratos e com maior agilidade e facilidade de uso.

Tabela 4.26 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação aos preços, tarifas e taxas

PREÇOS, TARÍFAS E TAXAS	Nível de Satisfação	Média de Satisfação	Média de Importância
60-Competitivos em relação à concorrência	61,0	3,44	4,59
61-Plano ouro de serviços (pacote de tarifas)	64,7	3,59	4,58
62-Taxas de juros cobradas	51,0	3,04	4,68
63-Tarifas dos produtos e serviços	51,5	3,06	4,66
Considerando as questões acima, qual a sua avaliação sobre os preços, tarifas e taxas?	57,2	3,28	4,66
Alfa de Cronbach	0,87	0,87	0,84

Fonte: Autor

Verificou-se, na avaliação de preços, tarifas e taxas, baixos níveis de satisfação dos respondentes. Conforme tabela 4.26, todos os atributos do bloco preços, tarifas e taxas obtiveram índice de satisfação inferior a 75% (abaixo do ponto de quebra 3), sendo que o atributo melhor avaliado, “plano ouro de serviços (pacote de tarifas)”, obteve 64,7% de nível de satisfação. Quanto ao grau de importância, o atributo mais importante, segundo os respondentes, foi “taxas de juros cobradas”; o menos importante, “plano ouro de serviços (pacote de tarifas)”.

Tabela 4.27 – Ordem de importância dos atributos em relação aos preços, tarifas e taxas

PREÇOS, TARIFAS E TAXAS	Beta	Ordem de importância
60-Competitivos em relação à concorrência	0,284	3º
61-Plano ouro de serviços (pacote de tarifas)	0,252	4º
62-Taxas de juros cobradas	0,326	1º
63-Tarifas dos produtos e serviços	0,303	2º

Fonte: Autor

A partir da análise de regressão e conforme apresentado na tabela 4.27, verificou-se que o atributo que mais influencia na satisfação dos clientes, com relação aos preços, tarifas e taxas, é “taxas de juros cobradas”, seguido por “tarifas dos produtos e serviços”.

Verifica-se pela análise das tabelas 4.26 e 4.27 a necessidade de revisão de tais atributos e de uma avaliação competitiva do mercado.

Tabela 4.28 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação à comunicação com o cliente

COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE	Nível de Satisfação	Média de Satisfação	Média de Importância
64-Apresentação/clareza dos folders e cartazes	81,7	4,27	4,24
65-Divulgação dos produtos e serviços	78,5	4,14	4,31
Considerando as questões acima, qual a sua avaliação sobre a comunicação com o cliente?	80,2	4,20	4,60
Alfa de Cronbach	0,91	0,91	0,91

Fonte: Autor

Verificou-se que na avaliação da satisfação dos clientes com o bloco “comunicação com o cliente”, apresentada na tabela 4.28, o atributo de melhor avaliação foi “apresentação/clareza dos folders e cartazes”, e o de pior avaliação, “divulgação dos produtos e serviços”, ambos com avaliação superior a 75%. Quanto à importância atribuída pelos respondentes aos atributos, o considerado mais importante foi “divulgação dos produtos e serviços”.

Tabela 4.29 – Ordem de importância dos atributos em relação à comunicação com o cliente

COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE	Beta	Ordem de importância
64-Apresentação/clareza dos folders e cartazes	0,501	2º
65-Divulgação dos produtos e serviços	0,540	1º

Fonte: Autor

Verificou-se, a partir da análise da tabela 4.29, que o atributo que mais influencia na satisfação dos clientes com a comunicação com o cliente é “divulgação dos produtos e serviços”, fato que reforça a avaliação do atributo 27 “proatividade (capacidade de oferecer negócios e produtos/iniciativa)” do GECON.

Tabela 4.30 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação à impressão geral do BB

IMPRESSÃO GERAL DO BB	Nível de Satisfação	Média de Satisfação	Média de Importância
66-Confiabilidade	91,5	4,66	4,87
67-Modernidade	85,7	4,43	4,64
68-Segurança	87,2	4,49	4,84
69-Ética e transparência	88,0	4,52	4,83
70-Relacionamento e parceria	80,7	4,23	4,78
Considerando as questões acima, qual a sua avaliação quanto à impressão geral do BB?	87,0	4,48	4,68
Alfa de Cronbach	0,86	0,86	0,79

Fonte: Autor

Dentre os atributos que mediram a impressão geral do BB, apresentados na tabela 4.30, o maior gerador de satisfação foi “confiabilidade”, com 91,5% de nível de satisfação, seguido por “ética e transparência”, atingindo 88,0% de nível de satisfação dos respondentes. O atributo de pior avaliação foi “relacionamento e parceria”, com 80,7% de nível de satisfação, talvez influenciado por uma expectativa de maior acesso a crédito e com taxas menores, como se observou nos blocos “preços, tarifas e taxas” e “produtos e serviços”. Mesmo assim verifica-se que todos atributos obtiveram boa avaliação ficando acima de 75%.

A “confiabilidade” também foi avaliada como o atributo de maior importância, sendo o de menor importância, segundo os respondentes, “modernidade”.

Tabela 4.31 – Ordem de importância dos atributos em relação à impressão geral do BB

IMPRESSÃO GERAL DO BANCO DO BRASIL	Beta	Ordem de importância
66-Confiabilidade	0,197	5º
67-Modernidade	0,239	3º
68-Segurança	0,267	2º
69-Ética e transparência	0,232	4º
70-Relacionamento e parceria	0,299	1º

Fonte: Autor

Verificou-se na análise da tabela 4.31 que os atributos que mais influenciam na satisfação dos clientes com a impressão geral do BB são “relacionamento e parceria” e “segurança”, segundo análise de regressão.

Tabela 4.32 – Nível de satisfação e média de importância atribuída aos atributos em relação às reclamações

RECLAMAÇÕES	Nível de Satisfação	Média de Satisfação	Média de Importância
71-Agilidade de solução	79,0	4,16	4,73
72-Receptividade	84,2	4,37	4,66
Considerando as questões acima, qual a sua avaliação sobre as reclamações?	81,7	4,27	4,62
Alfa de Cronbach	0,71	0,71	0,76

Fonte: Autor

Verificou-se que o atributo melhor avaliado quanto ao nível de satisfação dos clientes com relação às reclamações foi “receptividade”, com 84,2% de satisfação dos respondentes. Verifica-se um bom nível de satisfação no bloco, uma vez que ambos os atributos obtiveram avaliação superior a 75%. Quanto ao grau de importância, o atributo mais importante, segundo eles, é “agilidade de solução”, conforme tabela 4.32.

Tabela 4.33 – Ordem de importância dos atributos em relação às reclamações

RECLAMAÇÕES	Beta	Ordem de importância
71-Agilidade de solução	0,614	1º
72-Receptividade	0,514	2º

Fonte: Autor

A partir da análise de regressão apresentada na tabela 4.33, verificou-se que o atributo que mais influencia na satisfação dos clientes com as reclamações é “agilidade de solução”.

Tabela 4.34 – Nível de satisfação, média de importância e ordem de importância dos atributos em relação à satisfação geral dos clientes

SATISFAÇÃO GERAL	Nível de satisfação	Média de importância	Beta	Ordem de importância
Gerente da agência	81,75	4,60	0,097	9º
Atendentes e funcionários	80,75	4,66	0,104	6º
Gerente de contas da sua empresa	84,25	4,70	0,093	10º
Caixas	66,50	4,61	0,132	2º
Máquinas do auto-atendimento	82,75	4,64	0,102	7º
Gerenciador financeiro/Internet	79,00	4,63	0,125	4º
Estrutura física da agência	80,00	4,66	0,102	7º
Produtos e serviços	73,00	4,60	0,116	5º
Preços, tarifas e taxas.	57,25	4,66	0,155	1º
Comunicação com o cliente	80,25	4,60	0,126	3º
Impressão geral do BB	87,00	4,68	0,088	11º
Reclamações	81,75	4,62	0,099	8º

Fonte: Autor

Verificou-se na análise da tabela 4.34 que os blocos de atributos que mais influenciam na satisfação geral dos clientes, segundo análise de regressão, são “preços, tarifas e taxas”, seguidos por “caixas”; em terceiro lugar, aparece “comunicação com o cliente”. Os dois primeiros blocos de atributos obtiveram a pior média quanto ao nível de satisfação dos clientes. Os blocos de atributos que menos influenciam na satisfação dos clientes, segundo análise de regressão, são “impressão geral do BB”, seguido por “gerente de contas da sua empresa”, sendo que estes blocos obtiveram melhor média quanto ao nível de satisfação dos clientes. Tal resultado não significa que estes blocos de atributos não são importantes, mas reafirma as avaliações em termos de satisfação, pois os mesmos obtiveram ótimos níveis de satisfação demonstrando que o que está bom não precisa ser mudado.

Quanto à média de importância, as avaliações foram muito semelhantes em todos os atributos; como consequência, nos blocos de atributos verificou-se uma tendência dos respondentes em assinalar “muito importante” e “importante” na

maioria dos itens, fazendo com que as médias ficassem entre 4,60 e 4,70, fato que valida a pesquisa aberta ou qualitativa.

4.3 ANÁLISE DE VARIÂNCIA

Com o teste de comparação de médias ANOVA, busca-se, nesse estudo, identificar a existência, ou não, de diferenças na percepção do grau de satisfação atribuído pelos respondentes aos atributos analisados segundo a faixa de faturamento das empresas. Aceita-se, nessa análise, a existência de diferenças nas médias com uma margem de erro de até 0,05%.

Tabela 4.35 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído à gerência da agência segundo o faturamento da empresa

GERENTE DA AGÊNCIA	Até 244.000	244.000 a 360.000	360.000 a 1.200.000	Mais de 1.200.000	Geral	Sig.
07-Conhecer o cliente e suas necessidades	3,96	3,74	3,76	4,06	3,88	0,547
08-Cordialidade	4,50	4,40	4,54	4,71	4,53	0,427
09-Bom humor	4,47	4,45	4,50	4,76	4,53	0,286
10-Relacionamento com o cliente	4,40	4,21	4,37	4,63	4,39	0,437
11-Conhecimento técnico/qualificação	4,38	4,39	4,40	4,63	4,43	0,526
12-Acessibilidade	4,10	4,26	4,48	4,50	4,32	0,127
13-Disponibilidade	4,23	4,16	4,20	4,50	4,26	0,475
14-Autonomia para tomar decisões	3,61	4,00	3,86	3,93	3,82	0,481

Fonte: Autor

Na comparação das médias do nível de satisfação atribuído aos atributos que avaliam o gerente da agência segundo as faixas de faturamento apresentadas na tabela 4.35, não foi identificada a existência de diferenças nas médias.

Tabela 4.36 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído aos atendentes/funcionários segundo o faturamento da empresa

ATENDENTES/ FUNCIONÁRIOS	Até 244.000	244.000 a 360.000	360.000 a 1.200.000	Mais de 1.200.000	Geral	Sig .
15-Agilidade ao dar respostas	4,30	4,19	4,14	4,41	4,25	0,677
16-Conhecimento técnico /qualificação	4,37	4,23	4,17	4,59	4,32	0,120
17-Cordialidade	4,43	4,55	4,41	4,71	4,50	0,448
18-Bom humor	4,53	4,45	4,62	4,60	4,55	0,501
19-Conhecer o cliente e suas necessidades	4,13	4,00	3,71	4,24	4,00	0,154
20-Boa vontade/prontidão	4,43	4,48	4,04	4,59	4,35	0,047
21-Disponíveis para atender o cliente/quantidade	4,17	3,62	3,54	4,04	3,84	0,072
22-Solução de problemas	4,20	4,05	3,79	4,13	4,03	0,252

Fonte: Autor

Quanto aos atendentes e funcionários, verificou-se na tabela 4.36 que todos os atributos são percebidos da mesma forma, independente da faixa de faturamento em que a empresa se encontra, exceto “boa vontade/prontidão”, que apresenta diferenças na atribuição do nível de satisfação. Verificou-se, que o atributo “boa vontade/prontidão” alcançou maior nível de satisfação entre as empresas com faturamento acima de R\$1.200.000,00. Tal fato deve-se a diferenças de potencialidade de geração de negócios nas empresas de maior faturamento que por via de consequência recebem tratamento diferenciado.

Tabela 4.37 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído aos gerentes de contas da empresa segundo o faturamento da empresa

GERENTE DE CONTAS DA SUA EMPRESA	Até 244.000	244.000 a 360.000	360.000 a 1.200.000	Mais de 1.200.000	Geral	Sig.
23-Conhecer o cliente e suas necessidades	4,10	4,20	4,23	4,44	4,22	0,602
24-Relacionamento com o cliente	4,30	4,43	4,46	4,73	4,45	0,175
25-Cordialidade	4,40	4,70	4,54	4,81	4,58	0,072
26-Bom humor	4,40	4,60	4,58	4,81	4,57	0,120
27-Proatividade (capacidade de oferecer negócios e produtos/iniciativa)	4,17	4,16	3,85	4,25	4,09	0,467
28-Acessibilidade (em quem se pode chegar, compreensível)	4,33	4,35	4,23	4,56	4,35	0,491
29-Boa vontade/prontidão	4,37	4,60	4,50	4,75	4,52	0,223
30-Solução de problemas	4,30	4,47	4,15	4,47	4,32	0,466
31-Conhecimento técnico/qualificação	4,33	4,50	4,29	4,67	4,42	0,203
32-Autonomia para tomar decisões	3,97	3,84	4,00	4,13	3,98	0,829
33-Agilidade e rapidez de respostas	4,33	4,35	4,08	4,56	4,30	0,208

Fonte: Autor

Na comparação das médias do nível de satisfação atribuído aos atributos que avaliam o gerente de contas da empresa, segundo sua faixa de faturamento, não se identificou a existência de diferenças nas médias, conforme tabela 4.37.

Tabela 4.38 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído aos caixas segundo o faturamento da empresa

CAIXAS	Até 244.000	244.000 a 360.000	360.000 a 1.200.000	Mais de 1.200.000	Geral	Sig.
34-Agilidade	3,86	3,75	3,56	4,20	3,80	0,276
35-Cordialidade	4,28	4,37	4,08	4,53	4,29	0,325
36-Quantidade	3,31	2,45	2,30	3,50	2,86	0,001

Fonte: Autor

Quanto aos caixas, verificou-se que os atributos “agilidade” e “cordialidade” são percebidas da mesma forma, independente da faixa de faturamento em que a empresa se encontra. Já o atributo “quantidade” apresenta diferenças na atribuição do nível de satisfação. Verificou-se, na análise da tabela 4.38, que “quantidade” alcançou o maior nível de satisfação entre as empresas com faturamento acima de R\$1.200.000,00 e o menor entre as empresas com faturamento entre R\$360.000,00 e R\$1.200.000,00.

Pela experiência do autor, tal diferença deve-se ao fato de que as empresas com faturamento entre R\$360.000,00 e R\$1.200.000,00 utilizam mais o caixa, seja por desconhecimento e/ou falta de habilidade no uso dos facilitadores de atendimento (TAA, internet e gerenciador financeiro) seja pela necessidade de pagamentos com cheques de terceiros ou dinheiro, para diminuir o volume de recursos que transitam pela conta (sonegação fiscal), seja pela redução de despesas com CPMF. As empresas com faturamento até R\$360.000,00 utilizam pouco os serviços de caixa e são beneficiadas pelo sistema de impostos “simples”.

Tabela 4.39 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído às máquinas do auto-atendimento segundo o faturamento da empresa

MÁQUINAS DO AUTO-ATENDIMENTO	Até 244.000	244.000 a 360.000	360.000 a 1.200.000	Mais de 1.200.000	Geral	Sig.
37-Facilidade de efetuar transações	4,17	4,63	4,04	4,35	4,26	0,089
38-Disponibilidade de orientação e auxílio	4,45	4,42	4,04	4,53	4,34	0,061
39-Diversidade de operações e transações	4,40	4,17	4,15	4,65	4,33	0,093
40-Quantidade de operações e transações	4,40	4,11	4,22	4,59	4,33	0,134
41-Confiabilidade	4,37	4,25	4,21	4,59	4,34	0,404
42-Segurança ao realizar transações	4,40	4,20	4,18	4,50	4,31	0,501

Fonte: Autor

Na comparação das médias do nível de satisfação atribuído aos atributos que avaliam as máquinas do auto-atendimento, segundo as faixas de faturamento da empresa, não foi identificada a existência de diferenças nas médias, conforme tabela 4.39.

Tabela 4.40 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído ao gerenciador financeiro/Internet segundo o faturamento da empresa

GERENCIADOR FINANCEIRO/INTERNET	Até 244.000	244.000 a 360.000	360.000 a 1.200.000	Mais de 1.200.000	Geral	Sig.
43-Facilidade em operar	4,10	4,25	4,20	4,60	4,26	0,274
44-Agilidade de conexão	4,10	3,92	3,83	4,67	4,10	0,039
45-Precisão da orientação	4,14	4,08	4,13	4,47	4,19	0,417
46-Disponibilidade de orientação	4,05	4,17	3,86	4,33	4,07	0,466
47-Agilidade de orientação	4,05	4,17	3,78	4,33	4,04	0,293
48-Segurança ao realizar transações	4,24	4,50	4,27	4,47	4,34	0,631

Fonte: Autor

Quanto ao gerenciador financeiro/Internet, verificou-se na análise da tabela 4.40, que todos os atributos são percebidos da mesma forma, independente da faixa de faturamento em que a empresa se encontra, exceto “agilidade de conexão”, o qual apresenta diferenças na atribuição do nível de satisfação. Verificou-se, também, que “agilidade de conexão” alcançou maior nível de satisfação entre as empresas com faturamento acima de R\$1.200.000,00, tal avaliação, possivelmente deve-se ao fato de que as empresas com maior faturamento possuem equipamentos de melhor qualidade e mais avançados, tendo também maior habilidade no uso de equipamentos de informática.

Tabela 4.41 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído à estrutura física da agência segundo o faturamento da empresa

ESTRUTURA FÍSICA DA AGÊNCIA	Até 244.000	244.000 a 360.000	360.000 a 1.200.000	Mais de 1.200.000	Geral	Sig.
49-Estacionamento	4,73	4,68	4,48	4,65	4,63	0,247
50-Aspecto geral da agência	4,60	4,36	4,44	4,71	4,52	0,301
51-Segurança na sala de auto-atendimento	4,28	3,86	3,88	4,63	4,13	0,008
52-Privacidade no atendimento	4,31	4,00	3,89	4,41	4,14	0,123
53-Localização dos caixas	3,70	3,86	3,58	4,13	3,78	0,458
54-Eficiência da porta giratória	4,13	4,24	3,89	4,18	4,09	0,652

Fonte: Autor

Quanto à estrutura física da agência, verificou-se na análise da tabela 4.41 que todos os atributos são percebidos da mesma forma, independente da faixa de faturamento em que a empresa se encontra, exceto “segurança na sala de auto-atendimento”, o qual apresenta diferenças na atribuição do nível de satisfação. Identificou-se, também, que “segurança na sala de auto-atendimento” alcançou o maior nível de satisfação entre as empresas com faturamento acima de R\$1.200.000,00.

Pela experiência do autor, tal diferença de avaliação deve-se ao fato de que os clientes de maior faturamento utilizam menos a sala de auto-atendimento, e estão menos expostos a riscos.

Tabela 4.42 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído aos produtos e serviços segundo o faturamento da empresa

PRODUTOS E SERVIÇOS	Até 244.000	244.000 a 360.000	360.000 a 1.200.000	Mais de 1.200.000	Geral	Sig.
55-Competitivos em relação à concorrência	4,18	4,15	3,50	4,13	3,97	0,021
56-Adequação dos produtos as suas necessidades	4,18	3,95	3,56	3,94	3,90	0,064
57-Limites de crédito suficientes	3,83	3,81	3,22	3,69	3,62	0,099
58-Diversidade de produtos e serviços	4,30	4,27	3,69	4,23	4,13	0,020
59-Facilidade de utilização e acesso	4,13	4,14	3,54	4,29	4,00	0,007

Fonte: Autor

Quanto aos produtos e serviços, verificou-se na análise da tabela 4,42 que “adequação dos produtos as suas necessidades” e “limites de crédito suficientes” são percebidos da mesma forma, independente da faixa de faturamento em que a empresa se encontra. Já os atributos “competitivos em relação à concorrência”, “diversidade de produtos e serviços” e “facilidade de utilização e acesso” apresentam diferenças na atribuição do nível de satisfação. Nos três atributos que apresentam diferenças na percepção da satisfação, verificou-se que os menores níveis de satisfação encontram-se nas empresas com faturamento entre R\$360.000,00 e R\$1.200.000,00. Segundo a experiência do autor, tal avaliação possivelmente deve-se ao fato de que o BB, por ser uma empresa de economia mista, tenha seu foco direcionado ao fomento de micro empresas acima da média do mercado. Já as empresas com faturamento acima de R\$1.200.000,00 normalmente são as mais lucrativas e recebem tratamento diferenciado.

Tabela 4.43 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído aos preços, tarifas e taxas segundo o faturamento da empresa

PREÇOS, TARIFAS E TAXAS	Até 244.000	244.000 a 360.000	360.000 a 1.200.000	Mais de 1.200.000	Geral	Sig.
60-Competitivos em relação à concorrência	3,33	3,60	3,08	3,94	3,42	0,020
61-Plano ouro de serviços (pacote de tarifas)	3,60	3,85	3,32	3,69	3,59	0,167
62-Taxas de juros cobradas	3,07	2,85	2,92	3,44	3,04	0,379
63-Tarifas dos produtos e serviços	3,20	2,95	2,82	3,31	3,05	0,336

Fonte: Autor

Quanto aos preços, tarifas e taxas, verificou-se na análise da tabela 4.43 que todos os atributos são percebidos da mesma forma, independente da faixa de faturamento em que a empresa se encontra, exceto o atributo “competitivos em relação à concorrência”, que apresenta diferenças na atribuição do nível de satisfação. Verificou-se, ainda, que o atributo “competitivos em relação à concorrência” alcançou o maior nível de satisfação entre as empresas com faturamento acima de R\$1.200.000,00 e menor entre as empresas com faturamento entre R\$360.000,00 e R\$1.200.000,00.

Tabela 4.44 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído à comunicação com os clientes segundo o faturamento da empresa

COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE	Até 244.000	244.000 a 360.000	360.000 a 1.200.000	Mais de 1.200.000	Geral	Sig.
64-Apresentação/ clareza dos folders e cartazes	4,27	4,45	3,92	4,59	4,28	0,015
65-Divulgação dos produtos e serviços	4,23	4,25	3,81	4,41	4,15	0,059

Fonte: Autor

Quanto bloco de atributos “comunicação com o cliente”, apresentado na tabela 4.44 verificou-se que os mesmos são percebidos de forma diferente, de acordo com a faixa de faturamento em que a empresa se encontra. Os dois atributos apresentam diferenças na percepção da satisfação, alcançando maior nível de satisfação entre as empresas com faturamento acima de R\$1.200.000,00 e menor entre as empresas com faturamento entre R\$360.000,00 e R\$1.200.000,00.

Tabela 4.45 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído à impressão geral do Banco do Brasil segundo o faturamento da empresa

IMPRESSÃO GERAL DO BANCO DO BRASIL	Até 244.000	244.000 a 360.000	360.000 a 1.200.000	Mais de 1.200.000	Geral	Sig.
66-Confianabilidade	4,73	4,73	4,48	4,76	4,67	0,150
67-Modernidade	4,53	4,41	4,19	4,65	4,43	0,059
68-Segurança	4,62	4,45	4,26	4,76	4,51	0,072
69-Ética e transparência	4,67	4,38	4,29	4,76	4,52	0,018
70-Relacionamento e parceria	4,48	4,24	3,93	4,29	4,23	0,048

Fonte: Autor

Quanto à impressão geral em relação ao BB, verificou-se que os atributos “confianabilidade” e “segurança” são percebidos da mesma forma, independente da faixa de faturamento em que a empresa se encontra. Já os atributos “modernidade”, “ética e transparência” e “relacionamento e parceria” apresentam diferenças na atribuição do nível de satisfação. Dos três atributos que apresentam diferenças na percepção da satisfação, constatou-se que “modernidade” e “ética e transparência” alcançam o maior nível de satisfação entre as empresas com faturamento acima de R\$1.200.000,00. O atributo “relacionamento e parceria” apresenta maior nível de satisfação entre as empresas com faturamento de até R\$244.000,00 e todos, apresentam menor nível de satisfação entre as empresas com faturamento entre R\$360.000,00 e R\$1.200.000,00, conforme tabela 4.45.

Tabela 4.46 – Teste de comparação de médias do nível de satisfação atribuído às reclamações segundo o faturamento da empresa

RECLAMAÇÕES	Até 244.000	244.000 a 360.000	360.000 a 1.200.000	Mais de 1.200.000	Geral	Sig.
71-Agilidade de solução	4,28	4,28	3,91	4,20	4,16	0,288
72-Receptividade	4,45	4,35	4,17	4,60	4,38	0,178

Fonte: Autor

Na comparação das médias do nível de satisfação atribuído aos atributos que avaliam as reclamações, segundo as faixas de faturamento, não foi identificada a existência de diferenças nas médias, conforme tabela 4.46.

4.4 OUTRAS ANÁLISES

Decidiu-se não efetuar análise do tipo matriz importância/satisfação devido à concentração verificada nas médias de importância (entre 4,24 e 4,87), fato que valida a pesquisa qualitativa.

Buscou-se uma fórmula simples de análise e de comparação dos atributos melhor e pior pontuados em relação ao grau de importância e ao nível de satisfação. Efetuou-se a comparação entre as duas análises, a partir da diferença entre ambas, o que resulta no chamado “GAP” (no Apêndice D é apresentada a tabela de atributos e de blocos de atributos por ordem de “gap”).

São apresentadas, em negrito, as médias de satisfação que ficaram abaixo de 4,0, média que foi escolhida como inaceitável, apesar de ser considerada boa segundo padrões de mercado.

Tabela 4.47 – Ordem de prioridade de atuação por GAP (**maior**) entre médias de satisfação e médias de importância

ATRIBUTOS	MÉDIAS DE SATISFAÇÃO	MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA	GAP	ORDEM DE PRIORIDADE
36-Quantidade de caixas	2,85	4,58	1,73	1
62-Taxas de juros cobradas	3,04	4,68	1,64	2
63-Tarifas dos produtos e serviços	3,06	4,66	1,60	3
PREÇOS, TARÍFAS E TAXAS	3,29	4,664	1,39	1
60-Competitivos em relação à concorrência	3,44	4,59	1,15	4
57-Limites de crédito suficientes	3,61	4,62	1,01	5
61-Plano ouro de serviços (pacote de tarifas)	3,59	4,58	0,99	6
CAIXAS	3,66	4,61	0,95	2
34-Agilidade dos caixas	3,80	4,66	0,86	7
14-Autonomia para tomar decisões- Gerente da agência	3,81	4,67	0,86	8
32-Autonomia para tomar decisões - GECON	3,97	4,80	0,83	9
21-Disponíveis para atender o cliente/quantidade – ATENDENTES / FUNCIONÁRIOS	3,85	4,66	0,81	10
22-Solução de problemas – ATENDENTES / FUNCIONÁRIOS	4,02	4,76	0,74	11
19-Conhecer o cliente e suas necessidades – ATENDENTES / FUNCIONÁRIOS	3,98	4,72	0,74	12
PRODUTOS E SERVIÇOS	3,92	4,60	0,68	3
07-Conhecer o cliente e suas necessidades – GERENTE DA AGÊNCIA	3,86	4,53	0,67	13
55-Competitivos em relação à concorrência	3,96	4,63	0,67	14
59-Facilidade de utilização e acesso	3,98	4,64	0,66	15
44-Agilidade de conexão	4,08	4,73	0,65	16
56-Adequação dos produtos as suas necessidades	3,89	4,53	0,64	17
27-Proatividade (capacidade de oferecer negócios e produtos/iniciativa)	4,08	4,67	0,59	18
47-Agilidade de orientação	4,04	4,63	0,59	18
23-Conhecer o cliente e suas necessidades - GECON	4,19	4,78	0,59	20

Fonte: Autor

Na tabela 4.47 são apresentados os 20 maiores “gaps”, entre todos os atributos pesquisados, e os 3 maiores “gaps”, entre os blocos de atributos pesquisados, verificando-se que os três atributos de pior avaliação e, conseqüentemente, os que

exigem medidas de correção com maior brevidade possível são, em primeiro lugar, “quantidade de caixas”, seguido de “taxas de juros cobradas” e de “tarifas dos produtos e serviços”. Dentre os blocos de atributos, verificou-se que “preços, tarifas e taxas” possuem maior “gap”, seguido por “caixas” e “produtos e serviços”.

Tabela 4.48 – Ordem de prioridade de atuação por GAP (**menor**) entre médias de satisfação e médias de importância

ATRIBUTOS	MÉDIAS DE SATISFAÇÃO	MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA	GAP	ORDEM DE PRIORIDADE
49-Estacionamento	4,63	4,52	-0,11	66
09-Bom humor – GERENTE DA AGÊNCIA	4,54	4,48	-0,06	65
50-Aspecto geral da agência	4,49	4,44	-0,05	63
08-Cordialidade–GERENTE DA AGÊNCIA	4,52	4,47	-0,05	64
64-Apresentação/clareza dos folders e cartazes	4,27	4,24	-0,03	62
25-Cordialidade - GECON	4,57	4,58	0,01	61
26-Bom humor - GECON	4,57	4,62	0,05	60
17-Cordialidade - ATENDENTES/FUNCIONÁRIOS	4,5	4,61	0,11	59
29-Boa vontade/prontidão - GECON	4,52	4,66	0,14	58
18-Bom humor – ATENDENTES E FUNCIONÁRIOS	4,41	4,56	0,15	57
65-Divulgação dos produtos e serviços	4,14	4,31	0,17	56
38-Disponibilidade de orientação e auxílio	4,33	4,52	0,19	55
IMPRESSÃO GERAL DO BB	4,48	4,68	0,20	12
67-Modernidade	4,43	4,64	0,21	53
66-Confabilidade	4,66	4,87	0,21	54
39-Diversidade de operações e transações	4,32	4,56	0,24	52
28-Acessibilidade (em quem se pode chegar, compreensível) – GECON.	4,34	4,58	0,24	51
40-Quantidade de operações e transações	4,32	4,57	0,25	50
35-Cordialidade – CAIXAS	4,29	4,56	0,27	48
24-Relacionamento com o cliente – GECON	4,45	4,72	0,27	49
72-Receptividade - RECLAMAÇÕES GERENTE DE CONTAS DA SUA EMPRESA	4,37	4,66	0,29	46
	4,37	4,70	0,33	11

Fonte: Autor

Na tabela 4.48 são apresentados os 20 menores “gaps”, entre todos os atributos pesquisados, e os 2 menores “gaps”, entre os blocos de atributos pesquisados, sendo verificado que os três atributos de melhor avaliação são, em primeiro lugar, “estacionamento da agência”, seguido por “bom humor do gerente da agência” e “aspecto geral da agência”. Dentre os blocos de atributos, verificou-se que “a impressão geral do BB” possui menor “gap”, seguido por “gerente de contas da sua empresa”.

Tabela 4.49 – Índice de retorno dos questionários por “risco de limite de crédito” até o dia 10/02/2004

Riscos	A	B	C	D	E	F
Até 10/02	66%	75%	94%	100%	83%	25%

Fonte: Autor

Verifica-se que o índice de retorno dos questionários, de forma espontânea, apresentou variação entre as faixas de risco de crédito estabelecidas pelo sistema de cálculo de limite de crédito, uma vez que, a partir de 10/02/2004, foram realizados contatos telefônicos solicitando a devolução dos questionários. Tal resultado pode ser associado ao fato de que, analogicamente, pode-se classificar os riscos por necessidade de crédito, estando no risco “A” empresas capitalizadas sem necessidade de crédito; no risco “D”, empresas com maior necessidade de crédito; no risco “E”, empresas com maior necessidade de crédito, mas impedidas de operar por restrições cadastrais e, no risco “F”, empresas sem limite de crédito calculado ou estabelecido.

4.5 PLANO DE MELHORIAS

A partir da análise dos resultados e das experiências do autor em sua vivência como GECON do setor PJ da agência de Canela - RS, foi efetuado um plano de melhorias, visando aos atributos com média de nível de satisfação inferior a 4,0 situados entre os 20 maiores “*gaps*” na análise entre o nível de satisfação e o grau de importância.

Quanto ao bloco de atributos “preços, tarifas e taxas”, verificou-se que todos os atributos que o compõem estão entre os selecionados para melhorias. Sugere-se a verificação de tais atributos em relação à concorrência, aos preços praticados no mercado e, caso necessário, a revisão dos preços, tarifas e taxas, uma vez que o consumidor tende a estar pouco satisfeito com estes atributos.

No bloco de atributos relacionados aos caixas, os classificados com índices menores foram “agilidade” e “quantidade”, o que demonstra um descontentamento com a demora na fila, fato que sugere a alocação de mais caixas ou de caixas mais rápidos e ágeis, uma vez que o atributo “cordialidade” foi bem avaliado. Outra medida interessante é a implementação de indicador de tempo de espera na fila, propiciando seu gerenciamento.

Os atributos 14 e 32 referem-se à “autonomia para tomar decisões”, tanto do gerente da agência quanto do gerente de contas, e tiveram avaliação semelhante. Tais atributos não estão na alçada da administração da agência, pois são balizados por normas internas estabelecidas pelo Conselho de Administração e pela Diretoria de Crédito do BB. A partir da experiência do autor e da pesquisa, verifica-se a necessidade do BB se adequar ao mercado, desburocratizando o crédito e

aumentando as alçadas decisórias de seus gerentes, os quais, muitas vezes, perdem bons negócios por estarem presos a normas pouco competitivas. A sugestão é reforçada pela avaliação do atributo “limites de crédito suficientes”.

No bloco de atributos referentes aos “atendentes/funcionários”, causou impacto os atributos “conhecer o cliente e suas necessidades” e “disponíveis para atender o cliente/quantidade”. Tal avaliação reforça a necessidade de mais um funcionário no setor, fato que é previsto pelas normas e que, por limitação do número de funcionários do BB, não é disponibilizado. Os funcionários do setor apresentam produtividade acima da média, fato comprovado por vários indicadores internos. Estão pouco disponíveis para atender dada a demanda de atendimento dos clientes ser muito grande, o que inviabiliza as visitas, refletindo diretamente no atributo “conhecer o cliente e suas necessidades”.

O atributo 07 refere-se ao fato de o gerente da agência conhecer o cliente e suas necessidades. Tal atributo tem forte influência pelo fato de, no momento da pesquisa, o gerente estar na agência há apenas 3 meses, fator que pode ser minimizado com a intensificação das visitas.

O bloco de atributos “produtos e serviços” teve 4 dos 5 atributos pesquisados com médias de avaliação abaixo de 4,0 em relação à satisfação. Os atributos “competitivos em relação à concorrência”, “adequação dos produtos as suas necessidades”, “limites de crédito suficientes” e “facilidade de utilização e acesso” devem ser melhor pensados pelo BB, pois sugerem sua desatualização em relação à concorrência e a necessidade do mercado de produtos mais customizados e flexíveis, com maior facilidade de uso e acesso.

O atributo “localização dos caixas”, do bloco estrutura física da agência, obteve, na avaliação no nível de satisfação, média inferior a 4,0, mas, quando

compado com o grau de importância, verifica-se a não-indicação de providências urgentes, até porque a estrutura física não permite alterações sem a ocorrência de outras, o que poderia ser mais danoso à satisfação dos clientes.

Verificou-se que os atributos que tiveram melhor avaliação ponderada em relação à importância foram aspectos comportamentais, como "bom humor", "cordialidade", "boa vontade/prontidão", "receptividade a reclamações", "relacionamento com o cliente" e "acessibilidade", além de atributos de estrutura como "estacionamento" e "aspecto geral da agência". O bloco "impressão geral do BB" foi o melhor avaliado, alavancado pelos atributos "confiabilidade", "modernidade e ética e transparência", seguido pelo bloco "gerente de contas da sua empresa". Tais atributos deverão ser mantidos, pois como foi verificado na revisão bibliográfica, são fortes alavancadores de satisfação e, possivelmente, os responsáveis pelos bons níveis de fidelidade observados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÃO

O presente trabalho abordou a relevância da identificação do grau de importância e do nível de satisfação relacionados à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo BB, aos clientes da “Carteira Empresas” da agência de Canela - RS.

No primeiro capítulo procedeu-se uma introdução, foram apresentados o tema e objetivos.

No segundo capítulo, foi realizada a revisão bibliográfica, concomitante a sua elaboração, foram colocados em prática os conceitos assimilados, formados e reafirmados, junto ao setor de PJ da agência de Canela do BB. Tal fato enriqueceu o aprendizado e o trabalho.

No terceiro capítulo foi elaborada a pesquisa propriamente dita, através da qual foi possível vivenciar tanto teoria quanto prática de pesquisa de marketing.

No quarto capítulo, ocorreram surpresas e, também, a confirmação das teorias estudadas através da análise dos resultados e das análises estatísticas. Os resultados da pesquisa mostraram o que deveria ser melhorado, o que deveria ser mantido e em que deveria ser reduzido o dispêndio de recursos.

No capítulo cinco, novamente tem-se a prática como maior ênfase, pois são apresentadas as considerações finais e o plano de melhorias delas advindo.

Quanto aos objetivos do trabalho, verifica-se estarem todos cumpridos, pois acredita-se ter elaborado um sistema de pesquisa de satisfação e de importância de fácil aplicação e possível de ser utilizado em outras agências e carteiras PJ do BB, dadas a sua simplicidade e abrangência em relação aos atributos que influenciam na satisfação dos clientes, possibilitando aos gerentes a utilização de indicadores de satisfação e de importância, descartando o empirismo gerencial.

De uma maneira geral, verifica-se que o índice de satisfação entre os clientes pesquisados é bom, pois dos 66 atributos pesquisados, somente 15 obtiveram média abaixo de 4,0 e, dos 12 blocos de atributos pesquisados, somente 2 obtiveram médias abaixo de 4,0.

Verifica-se que os melhores índices de satisfação foram obtidos pelos blocos “impressão geral do BB” e “gerente de contas da sua empresa,” e que 81,3% dos clientes têm o BB como seu principal banco.

Ao mesmo tempo, os respondentes deixaram bem claro, a partir dos resultados dos blocos “preços, tarifas e taxas” e “caixas”, que querem um melhor atendimento pelos preços que pagam, principalmente quanto à quantidade de funcionários para atendê-los no caixa e, obviamente, quanto à redução de “preços, tarifas e taxas”.

Ficou evidente a necessidade de constantes e periódicas avaliações, visto que grande parte dos atributos pesquisados sofrem mutação de acordo com a pessoa que presta o serviço ou ocupa o posto. Constata-se ser necessário, também, o estabelecimento de um processo de melhoria contínua, a partir dos resultados das pesquisas.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Após análise dos resultados, sugere-se estender o presente trabalho para outras carteiras PJ e agências, de forma a se obter base de comparação entre as médias de importância e satisfação possibilitando, inclusive, a criação de *Benchmarking* e a comparação entre carteiras e agências.

A avaliação continuada também se faz interessante, pois possibilita estabelecer estratégias de sucesso ou insucesso quanto à satisfação dos clientes, além da análise da evolução dos indicadores, tornando possível a comparação com rentabilidade e índice de abandono de clientes, entre outras.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

BANCO DO BRASIL S.A. **Retrato da empresa**. Brasília. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 15 ago. 2004.

BARCELLOS, Paulo F. P. **Satisfação do cliente e desempenho empresarial**. Porto Alegre: UFRGS/PPGEP, 2000.

_____. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 39-51.

BARLOW, J.; MOLLER, C. **Reclamação de cliente? não tem melhor presente....** São Paulo: Futura, 1996.

BARNES, James G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**: CRM. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima**: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BRETZKE, Miriam. Palestra satisfação dos clientes. In: SISTEMA DE INFORMAÇÕES BANCO DO BRASIL. **Agência de notícias**. Disponível em: <Intranet do Banco do Brasil. Acesso em: 16 mar. 2002.

CAMINHOS para vencer. **BB.COM.VOCÊ**, Brasília, ano 3, n. 16, p. 17-19, set./out. 2002.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG; Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CROSBY, Philip B. **Qualidade falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DAVIDOW, William H. Tecnologia + marketing. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 13, p. 118-123, mar./abr. 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GIANESI, Irineu.G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação dos clientes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: a maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **Juran on leadership for quality**. New York: Free, 1989.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing de A a Z**. São Paulo: Campus, 2003.

MARR, Sherre L.; CROSBY, Lawrence A. **Customer satisfaction measurement: a management information system for total quality**. Chicago: American Marketing Association, 1993.

MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. Importance-performance analysis. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 41, n. 1, p.77-79, Jan. 1977.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. CRM ganha força no país. **HSM Management**, São Paulo, ano 7, n. 38, p.49-59, maio/jun. 2003.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROGERS, Martha. 3 tipos de clientes, 3 perfis de empresas, 3 famílias de tecnologias e o CRM. **HSM Management**, ano 7, n. 36, p. 138-142, jan./fev. 2003.

SHAPIRO, Benson. Invista nas contas estratégicas. **HSM Management**, São Paulo, ano 2, n. 7, p. 58-62, mar./abr. 1998.

SILVA, S. C. **Elementos fundamentais para a excelência na prestação de serviços**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES BANCO DO BRASIL. **Agência de notícias**. Disponível em: <Intranet do Banco do Brasil>. Acesso em: 23 ago. 2004.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

URDAN, André T. **Qualidade de serviço: proposição de um modelo integrativo**. 1993. Tese (Doutorado em Administração)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

WALTON, Mary (Org.). **O método Deming de administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.

YIN, Robert K. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

ZEITHAML, Valerie A. Customer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 52, n. 3, p. 2-22, July 1988.

ZEITHAML, Valerie A.; PARASURAMAN, A; BERRY, L. L. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 49, n. 2, p. 33-49, Spring 1985.

_____. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: Free, 1990.

ZEITHAML, Valerie A.; RUST, Roland T.; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente: customer equit**. Porto Alegre. Bookman, 2001.

ZEMKE, Ron. **A nova estratégia do marketing: atendimento ao Cliente**. São Paulo: Harbra, 1991.

APÊNDICE A – GUIA DE ENTREVISTAS

GUIA DE ENTREVISTA

Estamos realizando trabalho de conclusão do curso de Mestrado Profissional da UFRGS. Tal entrevista servirá de subsídio para melhorias no atendimento aos clientes da Carteira Empresas de nossa agência.

Salientamos o sigilo da entrevista e a não-divulgação do nome da empresa e do entrevistado. Gostaríamos de obter sua colaboração, respondendo a algumas perguntas.

Com o objetivo de facilitar a análise, podemos gravar a entrevista?

INTRODUÇÃO

- Vamos falar sobre sua experiência com o BB. De um modo geral, qual é a sua impressão do BB?
- Numa escala de 1 a 10, qual a pontuação que você daria para sua impressão geral (1 para mais baixa e 10 para mais alta)?
- Você poderia explicar o porquê da pontuação dada anteriormente?
- O que o BB necessitaria, como provedor de produtos e serviços, para obter a pontuação máxima (10)?

ATENDIMENTO

- O que você acha do atendimento do BB?
- Comente o relacionamento do pessoal do BB com sua empresa.
- O BB tem detectado e compreendido as reais necessidades de sua empresa?
- Quais necessidades sua empresa tem que o BB não detectou ou não tem entendido?
- O que você espera do BB para atender suas necessidades? Como seria o ideal?
- Quais os atributos ou características de um bom atendimento pessoal?

AUTO-ATENDIMENTO

- Sua empresa utiliza os serviços de auto-atendimento (Gerenciador Financeiro, terminais de auto-atendimento e BB-fone/fax) oferecidos pelo BB?
- Fale-me sobre sua experiência com o auto-atendimento oferecido pelo BB.
- O que você teria a dizer em relação à utilização das máquinas de auto-atendimento do BB?
- O que você teria a dizer em relação à utilização do Gerenciador Financeiro do BB?
- O Gerenciador Financeiro é fácil de operar?
- O que você teria a dizer em relação à utilização do BB-Fone/fax?

COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE

- Como o BB costuma oferecer seus produtos e serviços à sua empresa? Fale-me sobre sua experiência.
- Qual a sua opinião sobre a divulgação de serviços (sejam novos ou atuais) pelo BB?
- Fale sobre a qualidade do material divulgado pelo BB com o qual você já teve contato (folders, cartazes, etc.).

PREÇOS

- O que você acha dos preços dos serviços (tarifas e taxas) do BB quando comparados aos dos concorrentes?
- Levando em conta os serviços fornecidos pelo BB, que nota você daria aos preços pagos pela sua empresa (1 para a mais baixa e 10 para a mais alta)? Por quê?

AGÊNCIA (aspectos físicos)

- Qual a impressão geral que você tem da agência de Canela do BB?
- Fale-me sobre os aspectos físicos da agência de Canela (máquinas de auto-atendimento, instalações, estacionamento, lay-out, etc.)
- O que você tem a dizer sobre a segurança da agência do BB de Canela?
- Você se sente seguro quando está no BB?

TÉCNICOS

- Fale-me sobre sua experiência com os técnicos (gerente, gerente de contas, caixa, atendentes) do BB. Como seria o ideal no seu entendimento?
- Como os técnicos (gerente, gerente de contas, caixas, etc.) do BB têm correspondido às necessidades de sua empresa?
- Quais os atributos ou qualidade que você acha importante que estes técnicos possuam? Se preferir, você pode segmentar (caixas, atendentes, gerentes de contas e gerente geral).
- Fale-me sobre a disponibilidade dos técnicos do BB para atender às necessidades de sua empresa.
- Fale-me sobre a competência dos técnicos do BB.

PRODUTOS E SERVIÇOS

- Fale-me sobre os produtos e serviços do BB que você conhece e/ou utiliza (crédito, investimentos, cobrança, etc.).
- Como os produtos do BB que sua empresa utiliza vêm atendendo suas necessidades?
- Quais as suas expectativas em relação aos serviços do BB?
- Comente como os produtos e serviços do BB oferecidos a sua empresa vêm satisfazendo suas expectativas.
- O que você acha do suporte e do auxílio oferecido pelo BB na busca de soluções para os problemas de sua empresa?
- Há algo mais a dizer ou a complementar sobre produtos e serviços?

RECLAMAÇÕES

- A sua empresa já fez alguma reclamação ao BB? Fale-me sobre isso.
- Como a reclamação foi tratada pelo BB?
- Como foi resolvido o assunto?
- Como sua empresa gostaria que fosse resolvido da próxima vez?
- Você teria mais alguma colocação sobre a relação de sua empresa com o BB a registrar?

Muito obrigado pela sua colaboração e atenção.

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO FECHADO**PESQUISA DE SATISFAÇÃO E IMPORTÂNCIA**

Estamos realizando pesquisa, para trabalho de conclusão de mestrado em Engenharia de Produção da UFRGS, e gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo ao questionário abaixo.

Os resultados do trabalho serão encaminhados ao Banco do Brasil S/A para análise e sua identidade será preservada.

Não é preciso se identificar.

Sua opinião é muito importante, contribuirá para a formação do conhecimento científico e poderá servir para aprimorar os serviços oferecidos pelo BANCO DO BRASIL S/A à sua empresa.

Pedimos que responda e retorne a pesquisa o mais rápido possível.

Devolvendo até o dia 29/01/04, você receberá um brinde; para tanto, basta entregar o questionário no setor de Pessoas Jurídicas da agência do Banco do Brasil de Canela - RS.

MUITO OBRIGADO!

MÁRCIO F. FRANTZ
Mestrando - UFRGS

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO FECHADO

Responda às perguntas abaixo, marcando com um “x”:

1. Há quanto tempo sua empresa tem conta no BANCO DO BRASIL?

menos de 1 ano de 1 a 3 anos de 3 a 5 anos mais de 5 anos

2. Qual o setor de atividade principal da sua empresa?

comércio indústria serviços outros

3. Assinale abaixo a faixa de faturamento anual na qual sua empresa se enquadra:

- até R\$ 244.000,00 por ano
 de R\$ 244.000,00 por ano a R\$ 360.000,00 por ano
 de R\$ 360.000,00 por ano a R\$ 1.200.000,00 por ano
 de R\$ 1.200.000,00 por ano a R\$ 5.000.000,00 por ano
 mais de R\$ 5.000.000,00 por ano

4. Qual o principal motivo que levou sua empresa a possuir conta no BANCO DO BRASIL? Assinale apenas a alternativa em que mais se enquadra.

- qualidade dos serviços e atendimento
 diversificação das linhas de crédito
 relacionamento com funcionários
 necessidade de crédito
 quantidade de agências espalhadas pelo país
 segurança e solidez da empresa BANCO DO BRASIL
 outro. Descreva: _____

5. Responda abaixo em quais bancos sua empresa tem conta

- BANRISUL SANTANDER BRADESCO ITAÚ
 CAIXA FEDERAL HSBC _____

6. Indique em qual banco sua empresa concentra a maior parte de suas operações bancárias, ou seja, qual seu banco principal?

() BANCO DO BRASIL S/A () BANRISUL () SANTANDER () ITAÚ
 () CAIXA FEDERAL () BRADESCO () _____

Abaixo, relacionamos uma série de aspectos referentes à qualidade dos produtos e serviços que são oferecidos à sua EMPRESA pelo Banco do Brasil.

Por favor, avalie o nível de **SATISFAÇÃO** da sua empresa com relação a estes aspectos, atribuindo notas de 1 a 5 para o **BANCO DO BRASIL**, sendo:

1 = muito insatisfeito, 2 = insatisfeito, 3 =nem satisfeito nem insatisfeito, 4 = satisfeito, 5 = muito satisfeito e 9 = não se aplica ou não me sinto em condições de opinar .

Na coluna da direita avalie o grau de **IMPORTÂNCIA**, para sua empresa, destes mesmos aspectos, atribuindo nota de 1 a 5, sendo:

1 = totalmente sem importância, 2 = pouco importante, 3 = de alguma importância, 4 = muito importante, 5 = extremamente importante e 9 = não se aplica ou não me sinto em condições de opinar.

GERENTE DA AGÊNCIA	SATISFAÇÃO						IMPORTÂNCIA					
07-CONHECER O CLIENTE E SUAS NECESSIDADES	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
08-CORDIALIDADE	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
09-BOM HUMOR	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
10-RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
11-CONHECIMENTO TÉCNICO/QUALIFICAÇÃO	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
12-ACESSIBILIDADE	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
13-DISPONIBILIDADE	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
14-AUTONOMIA PARA TOMAR DECISÕES	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9

ATENDENTES/FUNCIONÁRIOS	SATISFAÇÃO						IMPORTÂNCIA					
15-AGILIDADE AO DAR RESPOSTAS	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
16-CONHECIMENTO TÉCNICO / QUALIFICAÇÃO	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
17-CORDIALIDADE	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
18-BOM HUMOR	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
19-CONHECER O CLIENTE E SUAS NECESSIDADES	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
20-BOA VONTADE / PRONTIDÃO	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
21-DISPONÍVEIS PARA ATENDER O CLIENTE / QUANTIDADE	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
22-SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9

GERENTES DE CONTAS DA SUA EMPRESA	SATISFAÇÃO						IMPORTÂNCIA					
23-CONHECER O CLIENTE E SUAS NECESSIDADES	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
24-RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
25-CORDIALIDADE	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
26-BOM HUMOR	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
27-PROATIVIDADE (capacidade de oferecer negócios e produtos / iniciativa)	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
28-ACESSIBILIDADE (em quem se pode chegar, compreensível)	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	0
29-BOA VONTADE / PRONTIDÃO	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
30-SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
31-CONHECIMENTO TÉCNICO/QUALIFICAÇÃO	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
32-AUTONOMIA PARA TOMAR DECISÕES	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
33-AGILIDADE E RAPIDEZ DE RESPOSTAS	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9

CAIXAS	SATISFAÇÃO						IMPORTÂNCIA					
34-AGILIDADE	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
35-CORDIALIDADE	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
36-QUANTIDADE	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9

MÁQUINAS DO AUTO-ATENDIMENTO	SATISFAÇÃO						IMPORTÂNCIA					
37-FACILIDADE DE EFETUAR TRANSAÇÕES	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
38-DISPONIBILIDADE DE ORIENTAÇÃO E AUXÍLIO	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
39-DIVERSIDADE DE OPERAÇÕES E TRANSAÇÕES	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
40-QUANTIDADE DE OPERAÇÕES E TRANSAÇÕES	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
41-CONFIABILIDADE	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
42-SEGURANÇA AO REALIZAR TRANSAÇÕES	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9

GERENCIADOR FINANCEIRO/INTERNET	SATISFAÇÃO						IMPORTÂNCIA					
43-FACILIDADE EM OPERAR	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
44-AGILIDADE DE CONEXÃO	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
45-PRECISÃO DA ORIENTAÇÃO	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
46-DISPONIBILIDADE DE ORIENTAÇÃO	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
47-AGILIDADE DE ORIENTAÇÃO	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
48-SEGURANÇA AO REALIZAR TRANSAÇÕES	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9

ESTRUTURA FÍSICA DA AGÊNCIA	SATISFAÇÃO						IMPORTÂNCIA					
49-ESTACIONAMENTO	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
50-ASPECTO GERAL DA AGÊNCIA	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
51-SEGURANÇA NA SALA DE AUTO-ATENDIMENTO	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
52-PRIVACIDADE NO ATENDIMENTO	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
53-LOCALIZAÇÃO DOS CAIXAS	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
54-EFICIÊNCIA DA PORTA GIRATÓRIA	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9

PRODUTOS E SERVIÇOS	SATISFAÇÃO						IMPORTÂNCIA					
55-COMPETITIVOS EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
56-ADEQUAÇÃO DOS PRODUTOS AS SUAS NECESSIDADES	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
57-LIMITES DE CRÉDITO SUFICIENTES	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
58-DIVERSIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
59-FACILIDADE DE UTILIZAÇÃO E ACESSO	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9

PREÇOS, TARÍFAS E TAXAS	SATISFAÇÃO						IMPORTÂNCIA					
60-COMPETITIVOS EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
61-PLANO OURO DE SERVIÇOS (PACOTE DE TARÍFAS)	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
62-TAXAS DE JUROS COBRADAS	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
63-TARIFAS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9

COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE	SATISFAÇÃO						IMPORTÂNCIA					
64-APRESENTAÇÃO / CLAREZA DOS FOLDERS E CARTAZES	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
65-DIVULGAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9

IMPRESSÃO GERAL DO BANCO DO BRASIL	SATISFAÇÃO						IMPORTÂNCIA					
66-CONFIABILIDADE	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
67-MODERNIDADE	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
68-SEGURANÇA	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
69-ÉTICA E TRANSPARÊNCIA	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
70-RELACIONAMENTO E PARCERIA	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9

RECLAMAÇÕES	SATISFAÇÃO						IMPORTÂNCIA					
71-AGILIDADE DE SOLUÇÃO	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9
72-RECEPTIVIDADE	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5	9

**APÊNDICE D – TABELA DOS ATRIBUTOS E BLOCOS DE ATRIBUTOS EM ORDEM
DE “GAP”**

ATRIBUTOS	MÉDIAS DE SATISFAÇÃO	MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA	GAP	ORDEM DE PRIORIDADES
GERENTE DA AGÊNCIA	4,2697	4,6009	0,33	9
07-Conhecer o cliente e suas necessidades	3,86	4,53	0,67	13
08-Cordialidade	4,52	4,47	-0,05	64
09-Bom humor	4,54	4,48	-0,06	65
10-Relacionamento com o cliente	4,38	4,68	0,30	45
11-Conhecimento técnico/qualificação	4,42	4,78	0,36	38
12-Acessibilidade	4,32	4,64	0,32	43
13-Disponibilidade	4,24	4,53	0,29	47
14-Autonomia para tomar decisões	3,81	4,67	0,86	8
ATENDENTES/FUNCIÓNÁRIOS	4,228	4,6621	0,43	6
15-Agilidade ao dar respostas	4,24	4,66	0,42	34
16-Conhecimento técnico/qualificação	4,33	4,66	0,33	41
17-Cordialidade	4,5	4,61	0,11	59
18-Bom humor	4,41	4,56	0,15	57
19-Conhecer o cliente e suas necessidades	3,98	4,72	0,74	12
20-Boa vontade/prontidão	4,35	4,72	0,37	37
21-Disponíveis para atender o cliente/quantidade	3,85	4,66	0,81	10
22-Solução de problemas	4,02	4,76	0,74	11
GERENTES DE CONTAS DA SUA EMPRESA	4,3743	4,7005	0,33	11
23-Conhecer o cliente e suas necessidades	4,19	4,78	0,59	20
24-Relacionamento com o cliente	4,45	4,72	0,27	49
25-Cordialidade	4,57	4,58	0,01	61
26-Bom humor	4,57	4,62	0,05	60
27-Proatividade (capacidade de oferecer negócios e produtos/iniciativa)	4,08	4,67	0,59	18
28-Acessibilidade (em quem se pode chegar, compreensível).	4,34	4,58	0,24	51
29-Boa vontade/prontidão	4,52	4,66	0,14	58
30-Solução de problemas	4,3	4,76	0,46	29
31-Conhecimento técnico/qualificação	4,42	4,75	0,33	40
32-Autonomia para tomar decisões	3,97	4,8	0,83	9
33-Agilidade e rapidez de respostas	4,29	4,76	0,47	27

ATRIBUTOS	MÉDIAS DE SATISFAÇÃO	MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA	GAP	ORDEM DE PRIORIDADES
CAIXAS	3,6593	4,6061	0,95	2
34-Agilidade	3,8	4,66	0,86	7
35-Cordialidade	4,29	4,56	0,27	48
36-Quantidade	2,85	4,58	1,73	1
MÁQUINAS DO AUTO-ATENDIMENTO	4,3095	4,6392	0,33	10
37-Facilidade de efetuar transações	4,26	4,63	0,37	36
38-Disponibilidade de orientação e auxílio	4,33	4,52	0,19	55
39-Diversidade de operações e transações	4,32	4,56	0,24	52
40-Quantidade de operações e transações	4,32	4,57	0,25	50
41-Confianabilidade	4,34	4,76	0,42	33
42-Segurança ao realizar transações	4,31	4,8	0,49	26
GERENCIADOR FINANCEIRO/INTERNET	4,157	4,6271	0,47	4
43-Facilidade em operar	4,26	4,65	0,39	35
44-Agilidade de conexão	4,08	4,73	0,65	16
45-Precisão da orientação	4,19	4,65	0,46	28
46-Disponibilidade de orientação	4,07	4,61	0,54	25
47-Agilidade de orientação	4,04	4,63	0,59	18
48-Segurança ao realizar transações	4,34	4,77	0,43	32
ESTRUTURA FÍSICA DA AGÊNCIA	4,197	4,6564	0,46	5
49-Estacionamento	4,63	4,52	-0,11	66
50-Aspecto geral da agência	4,49	4,44	-0,05	63
51-Segurança na sala de auto-atendimento	4,12	4,69	0,57	22
52-Privacidade no atendimento	4,12	4,56	0,44	31
53-Localização dos caixas	3,76	4,31	0,55	24
54-Eficiência da porta giratória	4,09	4,41	0,32	42
PRODUTOS E SERVIÇOS	3,9169	4,6011	0,68	3
55-Competitivos em relação à concorrência	3,96	4,63	0,67	14
56-Adequação dos produtos as suas necessidades	3,89	4,53	0,64	17
57-Limites de crédito suficientes	3,61	4,62	1,01	5
58-Diversidade de produtos e serviços	4,11	4,55	0,44	30
59-Facilidade de utilização e acesso	3,98	4,64	0,66	15
PREÇOS, TARIFAS E TAXAS	3,2857	4,664	1,38	1
60-Competitivos em relação à concorrência	3,44	4,59	1,15	4
61-Plano ouro de serviços (pacote de tarifas)	3,59	4,58	0,99	6
62-Taxas de juros cobradas	3,04	4,68	1,64	2
63-Tarifas dos produtos e serviços	3,06	4,66	1,60	3

ATRIBUTOS	MÉDIAS DE SATISFAÇÃO	MÉDIAS DE IMPORTÂNCIA	GAP	ORDEM DE PRIORIDADES
COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE	4,2074	4,5995	0,39	7
64-Apresentação/clareza dos folders e cartazes	4,27	4,24	-0,03	62
65-Divulgação dos produtos e serviços	4,14	4,31	0,17	56
IMPRESSÃO GERAL DO BB	4,4804	4,6772	0,20	12
66-Confabilidade	4,66	4,87	0,21	54
67-Modernidade	4,43	4,64	0,21	53
68-Segurança	4,49	4,84	0,35	39
69-Ética e transparência	4,52	4,83	0,31	44
70-Relacionamento e parceria	4,23	4,78	0,55	23
RECLAMAÇÕES	4,2674	4,6224	0,36	8
71-Agilidade de solução	4,16	4,73	0,57	21
72-Receptividade	4,37	4,66	0,29	46

Fonte: Autor