

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMININISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RELEVÂNCIA DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NO  
MERCADO BANCÁRIO

LUIZ ROBERTO MILANELLO FILHO

DRE: 107000476

ORIENTADOR: Prof. Alexis Cavichini Teixeira de Siqueira.

RIO DE JANEIRO

2011

**LUIZ ROBERTO MILANELLO FILHO**

**DRE 107000476**

**RELEVÂNCIA DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NO  
MERCADO BANCÁRIO – FIDELIZAÇÃO E EXPECTATIVAS  
DO CLIENTE**

Projeto de Monografia a ser desenvolvido no Curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para obter o grau de bacharel em Administração.

Professor orientador,

Alexis Cavichini Teixeira de Siqueira.

**RIO DE JANEIRO**

**2011**



## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	6
<b>ABSTRACT</b> .....	7
<b>1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE</b> .....	8
1.1 Histórico da Organização .....	8
1.2 Caracterização da organização.....	9
1.2.1 Organograma da Empresa .....	11
1.2.2 Caracterização do Ambiente – Análise SWOT.....	12
1.3 Situação Problemática .....	12
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	13
2.1 Objetivo Geral .....	13
2.1.2 Objetivo Específico.....	13
2.2 Justificativa.....	14
2.2.1 Oportunidade do Estudo.....	14
2.2.2 Viabilidade do Estudo.....	14
2.2.3 Importância do trabalho.....	14
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	15
3.1 Marketing de Serviços.....	15
3.2 Comunicação e Relacionamento com o Cliente.....	16
3.2.1 Como agradar o cliente .....	20
3.3 Satisfação e Fidelização de Clientes.....	21
3.3.1 Fidelização .....	23
3.3.2 Clientes Novos X Clientes Antigos .....	24
3.4 Administração das filas de espera e reserva nos serviços.....	25
3.4.1 O Problema da espera nas filas .....	25
3.5 Os papéis de mudança para a tecnologia .....	27
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	30
4.1 Universo .....	30
4.2 Amostragem .....	30
4.3 Procedimento .....	30
4.3.1 Instrumento de Coleta de Dados.....	32
<b>5 RESULTADO</b> .....	33
5.1 Perfil do Funcionário .....	33
5.2 Resultado obtido pela abordagem.....	35
5.3 Análise Geral.....	36
5.4 Análise de resultados obtidos pela abordagem.....	40
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	42
6.1 Resumo .....	42
6.2 Considerações Finais do Resultado.....	43
6.3 Sugestões para trabalhos futuros.....	44
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	46

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 .....	10
Figura 02 .....	10
Figura 03 – Frequência de utilização dos terminais de auto-atendimento .....	34
Figura 04 – Satisfação Geral.....	36
Figura 05 – Serviços da Agência.....	37
Figura 06 – Gerente de Contas .....	37
Figura 07 - Produtos.....	38
Figura 08 – Preços .....	38
Figura 09 - Serviços .....	39

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Tipo de Conta Corrente .....	33
Tabela 02 – Frequência da Utilização dos terminais de auto-atendimento .....	34
Tabela 03 – Índice Geral de Satisfação e Fidelização .....	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Organograma .....	11
Quadro 02 – Análise <i>SWOT</i> .....	12
Quadro 03 – Regras do bom atendimento .....	21
Quadro 04 – Instrumento de coleta de dados .....	32
Quadro 05 – Resultados do Instrumento de Coleta de dados.....	35

## **APRESENTAÇÃO**

O estudo em questão tem por finalidade analisar, diagnosticar e melhorar o atendimento diretamente ao cliente nas agências do Banco do Brasil, avaliando o grau de satisfação dos clientes quanto ao uso de tecnologias presentes nas operações diárias, e do auto-atendimento nas operações dos serviços bancários. Além disso, verificaremos os pontos fracos com caráter essencial de melhoria e demais maneiras de lidar com o público-alvo no cotidiano atual, promovendo uma mudança positiva no método de atendimento visando torná-lo mais eficaz, e ao mesmo tempo mensurar o grau de satisfação de clientes da agência. A questão principal é avaliar a credibilidade e qualidade dos produtos e serviços disponibilizados pelas agências, focando na prospecção e buscando uma maior quantidade de clientes fidelizados.

Em um mercado extremamente competitivo como o financeiro, onde a migração positiva das classes e do poder de compra de clientes ocorre de forma exponencial, e a busca por uma maior parcela desse mercado acirra a competição, é essencial a diferenciação através da qualidade dos relacionamentos entre cliente e banco. Os produtos e serviços disponibilizados por todos os bancos são similares, sendo assim o relacionamento uma peça chave na fidelização e credibilidade para com os clientes.

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze, diagnose and improve customer service directly to the client at Banco do Brasil agencies, evaluating the degree of customer satisfaction regarding the use of technologies in their daily operations, and self-service operations in bank services. Furthermore, we will pinpoint the weak points with essential character of improvement and other ways of dealing with the audience in everyday's life, promoting a positive change in the method of service in order to make it more effective, while measuring the degree of satisfaction of the agency to its clients. The main issue is to evaluate the credibility and quality of products and services provided by agencies, focusing on prospect and seeking a greater number of loyal customers.

In a highly competitive market such as finance, where positive migration of class and the purchasing power of customers are growing exponentially, and the search for a share of market competition intensifies, it is essential to differentiate by the quality of relationships between client and bank. Products and services offered by all banks are similar, so the relationship a key player in the loyalty and credibility to customers.

## **1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE**

### **1.1 Histórico da Organização**

Em 1808, o Brasil passou a ser a sede da Coroa Portuguesa e em 12 de outubro do mesmo ano, através de um alvará do príncipe regente D. João, foi criado o Banco do Brasil. O capital da instituição seria constituído de 1.200 ações de um conto de réis cada. Em janeiro de 1809, D. João buscou apoio junto aos governadores das Capitanias, determinando que buscassem acionistas para o Banco do Brasil (B.B). Este, instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro, iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809 com apenas 126 ações subscritas. O lançamento das ações do B.B foi a primeira e mais longa das operações desse tipo no mercado brasileiro de capitais. Já em 1853, houve uma fusão com o B.B de Mauá e o Comercial do Rio de Janeiro, liderada pelo Visconde de Itaboraí, o qual é considerado o fundador do Banco do Brasil.

Após essa fusão, o novo B.B iniciou seu serviço sem a intervenção do governo em suas operações, e logo em seguida, com uma Reforma Bancária, foram instaladas algumas agências ao longo do território brasileiro.

As ações e serviços disponibilizados pelo banco seguiram os padrões do mercado ao longo dos anos, adequando-se às inovações sociais e tecnológicas ocorridas ao longo do século, aproveitando-se disso para criar novas necessidades em seus clientes, até que o desenvolvimento da internet possibilita a criação de novos meios de comunicação e relacionamento com os clientes, revolucionando e remodelando todo o sistema bancário.

Com o advento da internet no final dos anos 90, o Banco do Brasil deu início ao serviço de internet banking, aproveitando-se da oportunidade criada pela internet de facilitar a acessibilidade à informação sobre serviços e produtos aos clientes. Com isso, o B.B deu acesso aos vários sites de investimento, agronegócios, relações com investidores, etc. Assim, o B.B iniciava a busca pela presença ao redor do mundo; as fronteiras concretas deixavam de existir e se iniciava um novo ciclo de extrema competitividade no setor.

Atualmente, o B.B conta com 201 anos de existência e liderança, e se encontra em todas as regiões do país, com funcionamento em mais de 2.000 municípios, com mais de 12,5 milhões de clientes, contando com mais de 15.000



pontos de atendimento distribuídos pelo país, entre agências e postos (35 agências são estabelecidas no exterior) e mais de 4.000 agências se encontram no Brasil. A empresa possui aproximadamente 110.000 funcionários e 10.000 estagiários. Além disso, existem mais de 40.000 máquinas de auto-atendimento (PAE) instaladas em recintos diversos. Com toda essa infra-estrutura, o Banco do Brasil é capaz de atender a uma enorme gama de clientes.

## **1.2 Caracterização da organização**

A agência do Banco do Brasil é um estabelecimento de médio porte, onde há uma grande movimentação diária de funcionários e clientes de diferentes classes sociais, possuindo setores específicos de espera, e a partir destes ocorre o direcionamento dos clientes a serem atendidos por diferentes departamentos de acordo com suas necessidades. Assim sendo, a área de trabalho interna (gerência e caixas de atendimento pessoal) e externa (setor de auto-atendimento com caixas eletrônicos) está em constante contato direto com o cliente, com grande rotatividade de clientes que buscam tanto a utilização dos caixas eletrônicos para realização de transações quanto informações diversas.

A unidade que será o ponto focal para desenvolvimento do estudo é uma agência do B.B, que é um estabelecimento comercial (banco comercial) de médio porte, localizado na cidade de Campinas, no endereço Avenida Sales de Oliveira, nº. 128 – Bairro Taquaral – fone (19) 3254-3455, cujo site geral é o [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br). Esta agência é uma empresa do gênero banco, de nacionalidade brasileira, atualmente conhecida pela maioria da população campineira. As agências do referido banco possuem o mesmo padrão de arquitetura e organização tanto no Brasil quanto no exterior.

Atualmente, a agência supracitada é composta por 1 (um) gerente geral, 1 (um) gerente administrativo, 5 (cinco) funcionários e 2 (dois) gerentes na área de pessoa física, 4 (quatro) funcionários e 2 (dois) gerentes na área de pessoa jurídica, 4 (quatro) funcionários na parte da tesouraria e caixas e 1 (um) gerente, 1 (um) gerente do B.B Estilo, 1 (um) funcionário na parte do suporte, 3 (três) estagiários, 2 (dois) trabalhadores adolescentes, 1 (um) faxineiro e 2 (dois) seguranças totalizando 30 funcionários dentro do banco.

Figura 01



Fonte: Autor

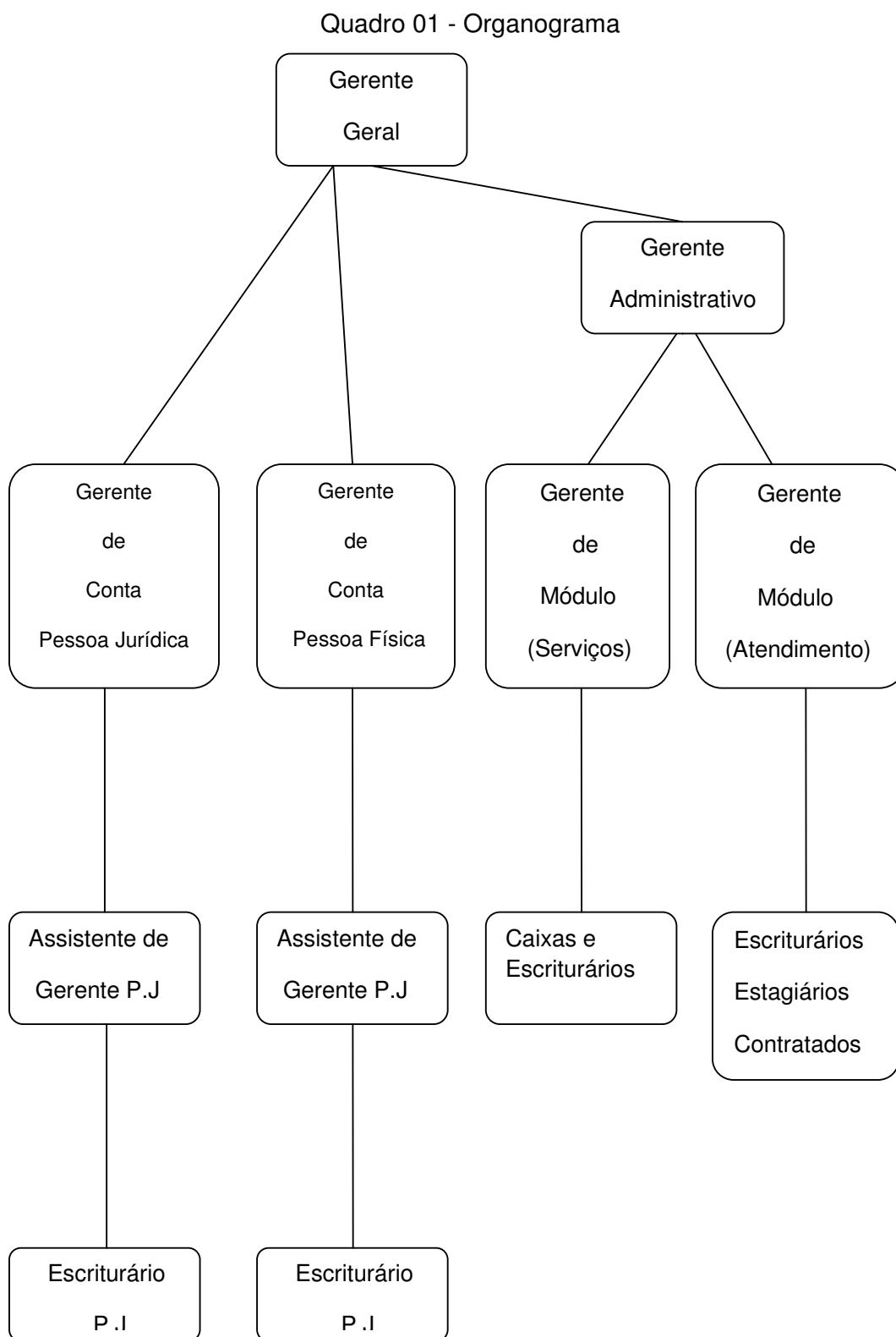
Atualmente o Banco do Brasil é considerado um banco comercial, embora gerencie uma série de programas do governo federal, especialmente o crédito rural e industrial. Além disso, presta serviços ligados à execução orçamentária – preços mínimos, aquisição de estoques reguladores etc. – ao comércio exterior, e administra a Câmara de Compensação de cheques.

Figura 02



Fonte: Autor

## 1.2.1 Organograma da Empresa



Fonte: Autor

### 1.2.2 Caracterização do ambiente – Análise *SWOT*

O autor apresenta o resultado da análise *SWOT*, que é a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa em questão.

Quadro 02 – Análise *SWOT*

<b><i>Strengths (Forças)</i></b>	<b><i>Weaknesses (Fraquezas)</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento direto e atencioso com o cliente;</li> <li>• Eficácia na solução dos problemas;</li> <li>• Formas de auto-atendimento atualizadas e de fácil acesso;</li> <li>• Auxiliadores no auto-atendimento;</li> <li>• Internet Banking como facilitador;</li> <li>• Marca Banco do Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos funcionários para atender à demanda de clientes;</li> <li>• Grandes filas nos caixas e atendimento exclusivo;</li> <li>• Não-orientação de clientes quanto às facilidades do auto-atendimento</li> <li>• Demora no atendimento.</li> </ul>
<b><i>Opportunities (Oportunidades)</i></b>	<b><i>Threats (Ameaças)</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rever o sistema de atendimento;</li> <li>• Ajudar e ensinar os clientes no auto-atendimento;</li> <li>• Diminuir o movimento na parte interna do banco;</li> <li>• Criação de facilidades para os clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfação dos clientes;</li> <li>• Perda de clientes;</li> <li>• Melhor atendimento em outras Instituições Financeiras;</li> <li>• Ações de prospecção de clientes por parte dos concorrentes.</li> </ul>

### 1.3 Situação Problemática

O serviço de atendimento de um banco tem o compromisso de atender bem a seus clientes, visando satisfazer suas necessidades e atingir suas expectativas a fim de buscar sua fidelização. A intenção é fazer com que eles percebam os diferenciais nos serviços prestados e produtos disponibilizados pelo banco, aumentando sua credibilidade e importância na vida dos clientes, por serem também facilitadores de operações consideradas importantes por eles.

No atendimento humano em agências de bancos ainda identificamos muitas falhas e irregularidades, como o grande tempo de espera no fornecimento de serviços e a falta de funcionários para o atendimento e orientação adequados dentro da agência. O enfoque na orientação, conscientização e desmistificação de

processos é fundamental para o correto usufruto dos serviços por parte do cliente. É importante que os clientes saibam utilizar todas as ferramentas disponibilizadas pelo banco para que simples procedimentos possam ser realizados de forma rápida e eficaz, reduzindo o tempo gasto desnecessariamente dentro das agências. A experiência do cliente no usufruto dos serviços disponibilizados e na compra de produtos oferecidos pelo banco deve ser focada em simplicidade e eficácia.

Este projeto dará ênfase às falhas supracitadas a fim de mudar esse quadro, analisando a possibilidade de mudança em pontos críticos para inovar a forma de lidar com os clientes. A finalidade é de buscar a melhoria no relacionamento com os clientes com objetivos de fidelização, satisfação e aumento da credibilidade.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Este estudo tem como objetivo geral identificar os pontos críticos no procedimento de atendimento ao cliente, equilibrando a relação entre cliente e funcionário bancário, além de medir a satisfação dos clientes no uso dos auto-atendimentos.

#### **2.1.2 Objetivo Específico**

- ✓ Pesquisar conceitos pertinentes ao tema em bibliografias adequadas.
- ✓ Levantar os pontos falhos no atendimento nas agências.
- ✓ Descobrir as principais expectativas dos clientes quando vão ao banco, e qual é a avaliação dos mesmos com relação às formas de atendimento praticadas na agência.
- ✓ Tentar reduzir a quantidade de clientes nos atendimentos humanos diretos a fim de aumentar a eficiência nos serviços prestados,

resultando em maior agilidade e eficácia (melhor experiência na utilização dos serviços e produtos oferecidos pelo banco).

## **2.2 Justificativa**

### **2.2.1 Oportunidade do estudo**

O estudo é oportuno, pois na situação atual é necessário estudar uma forma de melhorar o atendimento, mostrar que pelo auto-atendimento é possível resolver a maioria dos problemas e realizar as transações de formas mais simples e rápidas, como pagamentos e depósitos, visto que é por medo de fazer errado ou por não saber lidar com um simples caixa eletrônico, por exemplo, que as pessoas entram nas agências para resolver seus problemas ou para fazer uma transação bancária, resultando assim na formação de filas, e conseqüentemente, em descontentamentos e formação de imagem negativa do banco. Conforme falamos anteriormente, a orientação é fundamental para evitar este tipo de situação (atividades que podem ser realizadas em caixas eletrônicos serem levadas ao atendimento humano).

### **2.2.2 Viabilidade do estudo**

O estudo em análise é plenamente viável e atingível, com complexidade média, e necessidade de baixos custos para seu desenvolvimento. Já se possui acesso às informações necessárias para atingir os objetivos propostos.

### **2.2.3 Importância do trabalho**

Este projeto é importante, pois é uma forma de melhorar e inovar as relações com o cliente, aumentando assim a satisfação dos mesmos para com os serviços prestados. Espera-se assim que os clientes percebam o quanto o banco pode ser um importante facilitador em suas atividades financeiras diárias. Para o banco, é importante desmistificar e simplificar essas atividades diárias, tornando

mais eficaz o serviço interno, prezando a qualidade de atendimento e conquistando cada vez mais os clientes.

### **3 REVISÃO DA LITERATURA**

#### **3.1 Marketing de Serviços**

Quando é empregada a palavra “serviço”, refere-se à experiência global do serviço, relacionamento e atendimento ao cliente, o que envolve todos os atributos identificados na pesquisa, e não apenas as principais características do próprio serviço. Refere-se também às características do processo de prestação de serviços tal como percebidas pelo cliente. A maioria das empresas atinge um ótimo desempenho através da definição dos seus ramos de mercado e atividade-fim, culminando com o correto posicionamento da marca com o público-alvo.

Segundo Corrêa e Gianesi (1994, p. 81): “[...] sempre que possível, o fornecedor de serviços deverá procurar identificar tanto as expectativas como as necessidades de seus clientes”.

Para Kotler (1998, p. 403), pode-se definir serviço como “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

O mesmo autor ainda diz que, de uma maneira geral, o que uma empresa tem a oferecer ao mercado inclui os serviços. Contudo, essa oferta pode variar de um bem físico a um serviço totalmente intangível em outro.

Atentando para o ambiente empresarial, pode-se notar a ênfase dada ao fator atendimento. Para Wing (1999, p. 15), as pequenas empresas focalizam o serviço de atendimento ao cliente como uma vantagem competitiva, acreditando que a isenção dos níveis hierárquicos permite uma maior flexibilidade em responder melhor aos seus clientes. Porém, os conceitos e ferramentas do serviço de atendimento ao cliente existem para as empresas de qualquer porte; as grandes organizações investem recursos em programas formais para este fim. Já as pequenas empresas, apesar da flexibilidade que possuem, têm suas condições (capital, tempo e energia) muito limitadas para focarem as ações nas necessidades de seus clientes.

Dentre as definições de serviço, Lovelock e Wright (2002, p. 5) dizem que:

“Serviço é um ato feito por uma parte à outra. São atividades que criam valores e geram benefícios para clientes em diferentes lugares específicos e diferentes tempos.”

Segundo Corrêa, clientes insatisfeitos com os serviços prestados à ele acabam muitas vezes perdendo o vínculo com a empresa prestadora, e também não recomendam este serviço a ninguém de seu relacionamento, o que geralmente acontece em maior quantidade se comparado a casos em que um cliente satisfeito expressa sua satisfação à outras pessoas. Portanto, esse marketing negativo de boca a boca acaba sendo muito pior para a imagem da empresa, impactando diretamente em seus na credibilidade perante seus clientes.

Clientes não compram apenas bens e serviços, mas sim pacotes que oferecem esses bens e serviços, ou seja, somente depois de comprados e usados são criados os valores para eles nesses processos de consumo e utilização. (GRONROOS, 2003, p. 15).

Quando se fala em estratégia de serviços, algumas empresas podem adotar uma estratégia convincente de serviço com rapidez e facilidade de acordo com suas atividades no setor. Mas para muitas é uma luta, pois não é fácil identificar uma estratégia promissora de uma hora para outra. Às vezes leva-se muito tempo para se chegar a esse ponto, exigindo uma revisão dos interesses e expectativas do cliente de acordo com o que a organização é capaz de desenvolver. Quando se vai direto ao problema, em conjunto com uma boa pesquisa sobre as percepções do cliente e um pouco de imaginação, pode chegar a algo que funcione da melhor forma (ALBRECHT, 1998, p. 183)

### **3.2 Comunicação e Relacionamento com o Cliente**

A interação e o alto contato do funcionário e cliente no meio empresarial são essenciais, onde podem ser usadas várias técnicas de relacionamento.

É conveniente que o funcionário esteja preparado para agir e interagir em diversas situações, sabendo a importância da atenção e adequação às necessidades do cliente, evitando o defensivismo, tendo sempre plena consciência de suas capacidades. É essencial saber que a maioria dos clientes já estão



desgastados diante de situações negativas, e que qualquer atitude interpretada como inadequada pelo cliente pode vir a causar a deserção do banco. Com isso, a arte do ouvir se torna essencial.

Outro ponto importante é a criação de um vínculo com o cliente, posicionando-se sempre de forma solidária a fim de ganhar sua confiança e estabelecer um relacionamento duradouro, evitando passar uma imagem de alguém que está ali apenas para realizar o trabalho burocrático.

Existem diversas formas de se relacionar com o cliente no momento do atendimento, como: via telefone (ligação ou SMS), correios, internet, ou uma combinação desses meios.

O telefone surge como a forma mais adequada quando o contato for de natureza rápida, onde não existirá uma grande quantidade de informações a ser repassada ao cliente.

Os correios (cartas) entram como mais indicado quando se deseja contatar o cliente com baixos custos, com caráter meramente informativo.

O contato pessoal é o método que proporciona os resultados mais positivos, pois se consegue obter um maior número de respostas e informações a respeito das necessidades e expectativas dos clientes. A interação pessoal, se realizada corretamente, é a forma mais eficaz de imprimir uma boa imagem no cliente. A análise das expressões corporais dos clientes pode ser um forte aliado na busca das melhores oportunidades de oferta de produtos e serviços.

No contato via internet, o custo da troca de informações é extremamente baixo, com menor quantidade de informações trocadas. Neste tipo de interação se tem respostas mais curtas e menos objetivas dos clientes, onde se acaba perdendo um certo tanto de informações. (CORRÊA e CAON, 2002, p. 120, 127 e 128).

Quando se fala em comunicação com os clientes, basicamente, o funcionário em contato direto com eles deve ter habilidade e experiência em comunicação, pois assim saberá lidar melhor com suas percepções e necessidades. Além disso, saberá capturar as informações corretas e tomará as melhores atitudes. (CORRÊA e CAON, 2002)

Por que ter preocupação com o atendimento ao cliente e com o funcionário que faz contato com cliente externo? De acordo com uma pesquisa feita nos EUA, dos clientes que são perdidos no varejo, 1% se perde por morte, 3% são perdidos porque mudam de casa, 5% porque adotam novos hábitos de vida, 9%

porque acham altos os preços, 14% porque se decepcionaram com uma eventual baixa da qualidade dos produtos, 68% porque estão descontentes com o atendimento pessoal. Esta pesquisa mostra a total importância do relacionamento entre funcionário e cliente. (GIANGRANDE, 1999)

Giangrande (1999) ainda diz que a vantagem do marketing de relacionamento é a seguinte: cliente fidelizado acaba sempre trazendo novos clientes para a organização. Assim, se aprimora a relação entre cliente e empresa, onde os dois terão bons resultados. E como um cliente mensura a qualidade de uma empresa? Por exemplo, de um banco. O indivíduo vai até o banco solicitar um empréstimo ou qualquer outro tipo de serviço ou produto, onde este procura por juros baixos e facilidades no pagamento etc., tudo que atenda a sua necessidade. Junto a isso, há a qualidade do atendimento da telefonista que o recebeu, o olhar de quem o atendeu, que pode ter sido frio ou com um sorriso e algum tipo de saudação. Essa experiência de compra, principalmente a primeira experiência, deve ser a mais prazerosa para o cliente; é nesse momento que se ganha a simpatia ou antipatia.

Já quando se fala em aparência, Corrêa diz que “[...] Em atividades de alto contato, o funcionário deve desenvolver sensibilidade para que tipo de aparência é requerida pelo cliente”. Isso indica que o cliente, em grande parte das ocasiões, julga o conhecimento do funcionário pela sua aparência e não pela qualidade do seu serviço em si.

Nos casos de atendimento bancário, muitos *scripts* são utilizados com instruções detalhadas de como proceder, mas o mau uso ou o excesso de scripts pode acabar tornando o serviço “robotizado”, ou seja, um atendimento padrão não personalizado ao cliente. No entanto, o bom uso de *scripts* pode garantir uma boa consistência no processo de atendimento e satisfação do cliente. Existem treinamentos que simulam diferentes situações entre funcionários e clientes visando a correta utilização dos scripts, e estes devem ser aplicados e desenvolvidos como apoio ao atendimento, e não como o atendimento principal. É preciso versatilidade e adequação ao cliente no momento do atendimento.

Albrecht (1998) diz que...

“Se você não estiver atendendo o cliente, é melhor que atenda alguém que os esteja fazendo. Esta afirmação ousada refere-se ao conceito de serviço interno – prestar serviço aos que prestam serviços, o pessoal de contato com o cliente que trabalha com os clientes que pagam pelo serviço final. Pressupõe espírito de equipe e cooperação em toda a organização para garantir que o nível de qualidade do serviço se mantenha elevado.”

O mesmo autor pensa também que em uma produção de Hollywood, os atores interpretam seus textos diante de uma câmera e atrás delas existem pessoas que desempenham funções igualmente críticas, pois tem aqueles que montam os cenários, iluminações, preparam todo o vestuário, ligam os microfones e outras coisas que levam uma produção de sucesso. Isso se pode dizer também a respeito do serviço, onde numa empresa os atores são os funcionários de contato direto com o cliente, mas seu sucesso depende da contribuição de todos os funcionários que estão por traz da cena, os quais fazem com que os serviços da linha de frente sejam realizados com qualidade. Com base nisso, todas as funções e departamentos estão interligados, criando a interdependência a fim de cumprir o objetivo principal: atender ao cliente com qualidade e primazia.

O primeiro estágio para o Programa de Qualidade de Serviço consiste numa fase de preparação, onde é preciso conhecer a situação suficientemente para saber quais as oportunidades oferecidas por ela. Busca-se planejar o restante da operação com detalhes, e o primeiro passo para isso é compreender o cliente. (ALBRECHT, 1998)

Berry e Parasuraman (1995) dão ênfase à importância da orientação de esforços no atendimento ao cliente para que uma empresa consiga chegar ao nível máximo no desempenho de serviços. De acordo com os autores, existem certas circunstâncias em que a empresa oferece um serviço de forma descuidada, onde acabam cometendo erros que poderiam ser evitados, ou então faz promessas que por fim não são cumpridas, o que abala a credibilidade da empresa perante o consumidor.

Segundo Garvin (1992, p. 68), no momento da compra, o cliente considera não só a precibilidade do produto a ser adquirido, mas também o tempo que será obrigado a esperar para adquiri-lo, a pontualidade do atendimento às

chamadas, seu relacionamento com o pessoal de atendimento e a frequência com que as chamadas para serviços ou reparos deixam de resolver os problemas. Sabe-se que o objetivo de obter excelência na qualidade dos produtos e serviços é um fator determinante na atualidade. No entanto, o atendimento e relacionamento com o cliente é a forma mais indicada para se alcançar vantagens competitivas duradouras.

### 3.2.1 Como agradar o cliente

A fim de evitar a insatisfação do cliente, existem algumas regras práticas que devem ser observadas. Um artigo da *Harvard Business Review*, mostrado na Revista Exame (maio de 1991), aconselha sete lições para agradar o cliente:

- 1º - “Nenhum negócio pode dar-se ao luxo de perder clientes”;
- 2º - “Erros são inevitáveis, mas consumidores ou clientes insatisfeitos não”;
- 3º - “Cliente que têm experiência ruim com uma empresa, falam sobre ela a aproximadamente onze pessoas. Já os que têm experiência boa, falam para apenas seis”;
- 4º - “A reparação de uma derrapada de determinada empresa começa com a identificação detalhada do problema”;
- 5º - “Clientes que reclamam são uma exceção”;
- 6º - “Qualquer escorregada, como uma entrega atrasada, representa a oportunidade de sair da rotina ao consertar um erro, deslumbrando o cliente ou consumidor com um serviço excelente e assim conquistando um cliente para sempre”;
- 7º - “Todo cuidado é pouco ao lidar com queixas dos clientes / consumidores”.

Para tanto, no quadro 02 - Regras do Bom Atendimento -, Cobra (2001, p.224) propõe algumas dicas que podem ser seguidas por qualquer indivíduo ou

empresa que almeja o sucesso, usando a qualidade de atendimento como seu diferencial.

#### Quadro 03: Regras do Bom Atendimento

- 1) Estabeleça uma amizade comercial com o cliente.
- 2) Seja um recuso de que o cliente possa dispor a qualquer momento.
- 3) Atue como um consultor e um aliado do cliente.
- 4) Seja o melhor parceiro de negócios do cliente.
- 5) Saiba avaliar o sucesso de sua postura de atendimento.
- 6) Assegure a satisfação do cliente, considerando seus principais desejos.
- 7) Saiba conduzir uma avaliação anual do desempenho de serviço ao cliente.
- 8) Saiba expandir seus serviços espontaneamente.

Fonte: COBRA (2001, p.224)

Cobra (2001, p.219) define excelência no atendimento como sendo o mais alto grau de desempenho oferecido por uma empresa e seus funcionários. Dessa forma, para ser excelente, o atendimento deve ser de superior qualidade, de maneira que a concorrência não ofereça, nem possa vir a oferecer um melhor serviço. Quando o posto de um vendedor, por exemplo, é analisado, nota-se que ele não está comercializando produtos ou serviços, mas sim a concretização de sonhos, a satisfação de necessidades típicas e reais do consumidor.

### 3.3 Satisfação e Fidelização de Clientes

Satisfação é um ponto que causa interesse nos segmentos de empresas bem como no âmbito acadêmico. Os esforços para unir a estratégia de Marketing a fim de aumentar a satisfação do cliente vêm sendo trabalhados com seriedade por fornecedores de produtos e serviços, onde, “por algum tempo, a pesquisa de satisfação tem estado no auge”. (OLIVER, 1999, P.33)

Criar um encanto imprevisto é o arremate para se alcançar a satisfação nos atendimentos. Pesquisas têm divulgado que quando clientes se deparam com

ações inesperadas e prazerosas resultam em elevados níveis de satisfação por parte dos clientes. (BITNER et al, 1990)

Quando ocorrem acontecimentos inesperados em um atendimento, os clientes geralmente se impressionam. No entanto, ocorrendo fatos negativos estes ficam do mesmo modo desapontados. (BITNER et al, 2000)

Clientes irritados ou insatisfeitos podem trazer alguns problemas fazendo um boca a boca negativo. Mas satisfazer o cliente é o suficiente? Clientes pouco satisfeitos ou indiferentes são visados e podem ser atraídos por concorrentes. A satisfação dos clientes tem papel crítico em ramos competitivos, onde existe uma grande diferença entre a fidelidade de clientes satisfeitos com aqueles completamente satisfeitos. Uma pesquisa feita com clientes de bancos evidenciou que clientes muito satisfeitos tinham 42% de probabilidade a mais de se tornarem fiéis do que os clientes satisfeitos. (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 113)

Para melhorar os níveis de satisfação, uma empresa deve descobrir qual o grau de satisfação de seus clientes. Uma maneira de se fazer isso é solicitar aos clientes que façam um levantamento dos fatores importantes em sua satisfação e depois avaliem o desempenho do prestador de serviço e os seus concorrentes nos tais fatores. Várias empresas utilizam uma escala de cinco pontos para medir o grau de satisfação do cliente, com os seguintes valores:

- 1= muito insatisfeito
- 2= relativamente insatisfeito
- 3= indiferente
- 4= relativamente satisfeito
- 5= muito satisfeito

Com os resultados dessa pesquisa pode-se estimar o número de clientes fiéis que uma empresa tem como também quantos estão em risco de desistir. (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 114)

Clientes totalmente satisfeitos acreditam que uma empresa entende e atende suas preferências, suas necessidades e problemas pessoais. A satisfação do cliente fornece benefícios para uma empresa e juntamente com os níveis mais altos de satisfação resultam em uma maior fidelidade para com a empresa. No longo prazo, manter os bons clientes é mais viável e lucrativo do que sempre atrair novos

clientes para substituir os que saem. Alta satisfação pode ser comparada com uma apólice de seguro contra algo que pode dar errado, o que ocorrerá devido à variabilidade associada à produção dos serviços. Clientes de longo prazo são mais compreensíveis em casos assim pelo fato de que uma experiência ruim ocasional, por outra vez será compensada por experiências positivas, onde por outro lado, clientes satisfeitos são menos suscetíveis às ofertas de concorrentes. (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 117)

### 3.3.1 Fidelização

Fidelidade é uma palavra usada para descrever lealdade e devoção a um país, causa ou indivíduo. Recentemente, em termo empresarial, esta palavra vem sendo usada para mostrar a vontade de um cliente de continuar prestigiando uma organização durante um grande período de tempo, usando-se dos seus serviços, dos seus bens e produtos de forma preferivelmente exclusiva, recomendando os produtos da empresa a conhecidos (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 150).

O cliente fiel representa, para a empresa, uma fonte de renda constante durante muitos anos, mas essa fidelidade irá durar somente enquanto o cliente achar que os valores e benefícios são melhores do que outras empresas podem oferecer a ele. Caso ocorra de outras organizações oferecerem melhores oportunidades e serviços, a empresa corre o risco de deserção de tal cliente. Um alto índice de deserção indica que estão ocorrendo erros ou falhas, e com isso ocorre cada vez mais perdas de clientes, e conseqüentemente os lucros baixam significativamente. Há muitas maneiras de aborrecer os clientes por falhas na qualidade do serviço, mas o que causa maior decepção nos serviços de alto contato é a atuação deficiente por parte dos funcionários (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 150).

Segundo o artigo da Revista VENDA MAIS (2006, p.13), a fidelização do cliente se dará por meio do atendente do estabelecimento, esteja ele no balcão, no contato face a face, no *call center* ou na assistência técnica.

Pensando em uma manutenção de clientes habituais, a revista VENDA MAIS (2006, p. 14) sugere algumas dicas para elevar a importância dos clientes já existentes, diferenciando-os dos novos. Uma delas é convidá-los a participar de palestras técnicas e motivacionais, seguidas por um almoço ou jantar. Com isso,

uma poderosa ferramenta de fidelização estará sendo criada, além de proporcionar o aumento da rede de contatos entre os clientes e a empresa. Outra forma é utilizar a curiosidade do cliente como ferramenta de fidelização; trazer ao seu conhecimento informações prévias referentes ao lançamento de um produto poucos dias antes da notícia se espalhar publicamente. Isso fará com que o cliente se sinta especial, assim como informar ao cliente sobre novas tendências de mercado e como isso poderia contribuir com seus negócios. Um ponto crucial no processo de fidelização é saber ouvir a uma reclamação do cliente, conseguindo transformar seu problema em satisfação ao demonstrar interesse em resolver a situação que lhe trouxe tal desconforto. Finalmente, não menos importante, é a disposição da empresa em realizar encontros com seus clientes, entendendo-os como amigos fiéis com os quais poderá sempre contar, em qualquer momento da vida.

### **3.3.2 Clientes Novos X Clientes Antigos**

Deparado a um atendimento, pequenos detalhes devem ser vistos e atentados pelo receptor, os quais podem trazer grandes diferenças. Diante de clientes novos, o atendente tem o dever de recebê-lo com mesmo tratamento e atenção como se fosse um cliente habitual. Assim, estará formando uma nova e duradoura parceria (ALBRECHT e BRADFORD, 1992, p. 71).

No entanto, Kotler (2001, p. 155) dizia que a organização não poderá descuidar e esquecer-se de manter os clientes atuais, desenvolvendo e inovando cada vez mais o relacionamento já existente. O nível de satisfação dos tais deve ser monitorado regularmente, às vezes tendo que surpreende-los eventualmente, incentivando melhores “*feedbacks*” à organização.

Para Lobos (1993), reter um cliente depende não só de o serviço ser bom, mas de quanto ele (o cliente) o aprecia. Um serviço bem feito, mas ao qual o cliente atribui pouca importância, é candidato ao abandono. Tanto quanto um serviço que, considerado crucial pelo cliente, deixe de apresentar uma performance à altura do esperado.

A finalidade de uma empresa é conquistar e manter clientes. É necessária a identificação das reais necessidades dos últimos. Compreender a concorrência, a percepção do produto, o preço e a relevância das estratégias e dos programas podem capacitar uma empresa e reter sua clientela, mas a chave é o serviço ao



cliente. “Clientes satisfeitos são clientes leais, que recorrem aos produtos e serviços da mesma empresa e a recomendam para outros clientes”. Com essa visão, tem-se não só a retenção de clientes, como também o sentimento gratificante dos funcionários. Os resultados desta combinação serão a rápida expansão nos negócios, o aumento nas vendas, a queda nos custos e maior lucratividade (WING, 1999, p.13).

### **3.4 Administração das filas de espera e reservas nos serviços**

Corrêa e Caon (2002, p. 337) diz que: “[...] a questão a ser enfrentada na gestão da fila é o quanto estaremos aptos a produzir no instante em que a demanda se manifesta”.

Conforme os autores dizem, se o sistema de serviço estiver baixo em relação à demanda, isso acarreta em um alto custo para os clientes..Por sua vez, o alto poder de atendimento de um estabelecimento fará com que diminua os custos para os clientes, mas nesse caso, se a demanda estiver baixa, o custo operacional aumentará para o atendimento. O fato citado acontece muito nas agências de bancos populares, onde são focados os clientes de renda média baixa, diminuindo o valor das tarifas de serviços prestados. Isso acarreta a formação de longas filas dentro das agências. Já nas agências voltadas para o público de renda média, não se vê filas enormes, mas isso acontece porque eles acabam pagando tarifas mais altas por um serviço diferenciado e personalizado, que inclui mais rapidez no atendimento. (CORRÊA e CAON, 2002, p. 338)

#### **3.4.1 O problema da espera nas filas**

Bateson e Hoffman (2001, p.171) afirmam que, em um local de serviço varejista que sempre está cheio, a solução é formar filas de espera. Quando consumidores “esperam na fila”, é como se fosse um tipo de “amortecedor” operacional para a operação da “produção”, porém, o inconveniente da aglomeração que forma nas filas pode-se substituir pela desagradável experiência da espera.

Desenvolvida por Maister (1985), a “psicologia da fila” é uma forma de minimizar o “custo” de espera por parte dos clientes na fila sem ter necessidade de

aumentar a quantidade de atendentes, onde não visa focar o tempo de espera na fila e sim o tempo percebido de espera, diminuindo o custo de espera dos clientes sem alterar o tempo real de espera. (CORRÊA e CAON, 2002, p. 338)

Em um determinado estudo, pesquisadores compararam o tempo real de espera com o tempo percebido de espera pelos clientes, e manipularam se os informantes estavam sendo distraídos durante a espera e se o tempo de espera era previsível. Para distrair os clientes, foi disponibilizado um painel eletrônico de notícias instalado de maneira que fosse visto por eles, assim ficavam na fila sem que percebessem. A previsibilidade foi feita mudando-se o painel, onde mostrava o tempo previsto da espera, assim compararam os resultados daqueles sem manipulação com os resultados obtidos em filas com distração e aqueles com previsibilidade (BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 171).

Os resultados do estudo mostraram que os painéis não mudaram significativamente os tempos de espera, nem a maneira de como os clientes classificaram o tempo de espera nas filas, mas tornou a espera mais agradável. Depois que o painel foi retirado, os clientes do banco pediram para que fosse recolocado (BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 171).

Bateson e Hoffman (2001, p.171) ainda afirmam que, em um outro nível, Maister (1985) sugere oito princípios que as empresas podem aderir para melhorar a satisfação dos clientes em relação às filas e tempo de espera:

- O tempo parece mais longo sem algum tipo de ocupação.
- Esperas anteriores ao processo parecem mais longas que as de durante o processo.
- A ansiedade faz a espera parecer mais demorada.
- As incertezas de uma espera duram mais tempo que as esperas definidas.
- Esperas com explicação duram menos tempo que as esperas sem explicação.
- Esperas injustas são mais longas.
- Quanto mais importante o serviço, mais demorado será o tempo de espera do cliente.
- Esperar sozinho na fila parece ser mais longo o tempo de espera do que esperar em grupo.

Por isso, para evitar filas nos bancos, por exemplo, eles disponibilizam caixas de auto-atendimento, atendimento por telefone, e também internet banking, onde o cliente se auto atende com muito mais rapidez e simplicidade, sem necessidade de visitar as agências por motivos pequenos, gerando economia tempo e dinheiro, além de conforto e praticidade.

### **3.5 Os papéis de mudança para a tecnologia**

Mudanças na tecnologia foram elevadas na capacidade estratégica:

1. A Internet.
2. Integração de telefonia computadorizada.
3. Data Warehouse.
4. Customização em massa.

Com a internet, por exemplo, o cliente usufrui dos processos padronizados que reúne o valor que buscam em um produto customizado. Quaisquer que seja o número mundial de usuários, a internet mostra que não é somente usada por infomaníacos, e isso tende a crescer cada vez mais. Atualmente, é muito usada para fazer compras, operações financeiras, operações bancárias on-line, bem como usada para obter informações de diversos gêneros. (GORDON, 2001, p. 218)

Segundo o artigo de Mello (2003), os bancos são um dos estabelecimentos que mais estão investindo na tecnologia da informação, implementando transformações que acabam alterando a atuação das empresas financeiras e sua relação com os clientes.

Já o artigo de Rodrigues (1989), analisa a reação de clientes quando se deparam com serviços bancários disponibilizados via informática, e que ainda é necessário ampliar o conhecimento dos clientes sobre o uso dos bancos por meios automatizados e a aceitação do auto-serviço para tornar mais simples e eficaz o atendimento, sabendo que esse tipo de serviço dará melhores resultados a médio e longo prazo.

Segundo Lovelock e Wright (2002), a tendência dos bancos agora é diminuir cada vez mais o alto contato com o cliente, como hoje já se verifica em bancos que oferecem serviços por telefone, mesmo sendo esse um suplemento para operações tradicionais das agências. Portanto, existe uma tendência nos bancos maiores de oferecer contato com os clientes via telefone durante 24 horas por dia, todos os dias do ano.

Estes autores ainda relatam que foi feita uma pesquisa nacional de clientes de bancos britânicos onde foram descobertos alguns dados surpreendentes: 51% dos clientes correntistas disseram que preferiam visitar o mínimo possível suas agências de relacionamento; 20% não teriam visitado sua agência no último mês; 38% falaram que os horários de expediente dos bancos eram inconvenientes; 27% preferiam realizar contato com o banco através do telefone, mas com pessoas de verdade. Com isso, criaram o banco sem agências, o First Direct, onde atender clientes por telefone exigiu novos treinamentos e processos que fossem de fácil operação tanto para clientes quanto para funcionários do banco.

Ainda de acordo com Lovelock e Wright (2002), planejadores pesquisaram muito para descobrir sistemas de computação e telecomunicação existentes que pudessem proporcionar serviços com rapidez e eficácia necessária para atrair clientes e gerar lucro para o novo banco. Já o acesso ao dinheiro, os clientes utilizariam uma rede nacional de caixas eletrônicos espalhados por todo lado. O First Contact foi bem sucedido e seus custos em relação aos bancos convencionais com agências eram sensivelmente inferiores. Com isso, foi verificada uma transição do alto nível de contato para o baixo nível de contato com clientes em agências por meio do telefone e caixas automáticos.

Lovelock e Wright (2002, p. 51) também dizem que a partir daí, o próximo passo seria criar o banco pela internet e depois de observar a filosofia de um banco, um gerente de marketing observou que:

“As pessoas não vêem os bancos como uma parte fundamental de suas vidas. Nós estamos tentando vender o First Direct como uma atividade de bastidores. A idéia toda é a de que ele é eficiente, cômodo e disponível quando você precisa dele. Você simplesmente se conecta com ele e depois vai fazer algo mais interessante”.

Onde se encaixa o cliente numa organização de serviço? Os clientes da First Direct mantêm uma relação diferente com seu banco se comparados aos

clientes que continuam visitando uma agência bancária tradicional. Os primeiros usuários se beneficiam da conveniência de tempo e lugar ao invés de ter que comparecer ao local onde os serviços são feitos, onde seu único contato físico é com os caixas eletrônicos, os quais são encontrados em vários lugares convenientes. (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 52)

Visitar uma agência faz com que os clientes tenham contatos diferentes, porém mais demorados. Há também o fato de que só poderão visitar suas agências nos horários de expediente, e terão que percorrer certa distância até lá, além de que podem ter de esperar em longas filas junto com outros clientes que acham necessário lidar pessoalmente com um funcionário, pois muitos deles particularmente preferem conhecer os funcionários que os atendem e não confiam em máquinas. Depois de feita uma pesquisa, constatou-se que 73% dos consultados preferiam desfrutar dos serviços em uma agência bancária juntamente com os funcionários e 64% disseram que não gostavam de operar em nenhuma tecnologia para certas transações. (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 52)

Por que alguns clientes optam por lidar com pessoas ao invés de simplificar o serviço e se utilizar de auto-atendimentos? A descrença com a tecnologia não está essencialmente coligado a idade ou pouca educação. O que acontece é que as pessoas acreditam mais em pessoas do que em máquinas, onde muitas vezes preferem ver que uma transação foi feita por uma pessoa e foi efetivada com sucesso do que operar a mesma transação em uma máquina onde somente existe uma câmera de segurança. Esse processo não lhe dará a garantia do serviço. Um dos objetivos dos executivos de bancos é exatamente em relação a esse fato, pois querem ver alguma forma de reduzir os riscos e/ou desvantagens percebidas nos serviços eletrônicos e também descobrir formas de encorajar as pessoas a utilizarem os serviços eletrônicos, mas não descartar totalmente a ajuda das agências. Com isso, percebe-se que os bancos que colocam tarifas mais altas para serviços internos de caixa têm publicidade ruim (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 53).

## **4 METODOLOGIA**

O propósito da pesquisa é idealizado por um estudo de caso. Segundo Salomon (1996), os estudos induzem a personalização do processo, e os estudos comparativos casuais buscam encontrar respostas a problemas detectados pela análise das relações causais. O método é o estudo do fato e do que realmente ocorre. Com este, mostra-se a oportunidade de lidar com os índices fundamentados por experiências vivenciais, buscando opiniões do público alvo sobre o assunto de “Marketing de Relacionamento” no ambiente da instituição financeira.

A fim de fundamentar a pesquisa, serão realizados alguns levantamentos em fontes primárias, e por ser uma área de ciências comportamentais, das ferramentas de pesquisa a serem utilizadas será aplicado um questionário. Por fim, saberemos as opiniões dos clientes alvo da pesquisa.

### **4.1 Universo**

No trabalho vamos considerar somente uma fatia de 100 (cem) clientes como base de estudo, sendo que o total de clientes da agência Taquaral é de aproximadamente 5.000 (cinco mil).

### **4.2 Amostragem**

A pesquisa optou por selecionar as diferentes carteiras de clientes da agência: Conta Estilo ou Exclusivo, Conta Especial Eletrônica e Conta Comum ou Salário. Do número total de clientes, foram escolhidos de forma aleatória uma amostra de 100 pessoas, sendo 55 homens e 45 mulheres, distribuídos pelos tipos de contas, a fim de fundamentar a pesquisa em estudo.

### **4.3 Procedimento**

A coleta dos dados se realizou durante o mês de agosto e setembro de 2011, onde os clientes foram convidados a participar da pesquisa. Nesta, foram explicados os objetivos do estudo e da pesquisa, bem como preencher ao questionário em questão. O tempo médio para o preenchimento dos dados mencionados foi de aproximadamente 20 minutos.

Cada questão foi analisada para garantir o grau de importância e verificar se estava ambígua ou de difícil entendimento. As informações em relação ao conteúdo, forma, composição e seqüência foram classificadas e fornecidas pela gestão de marketing Banco do Brasil S.A.

Para o desenvolvimento da pesquisa esta sendo utilizado o questionário IGS (Índice geral de satisfação de clientes), que tem como objetivo medir o índice de satisfação e fidelização dos clientes, abordando os seguintes assuntos:

- Índice Geral de Satisfação
- Satisfação Geral
- Serviços da Agência
- Gerente de Contas
- Produtos
- Serviços
- Atendimento Remoto/ Auto Atendimento

Nesta pesquisa, cada cliente atribuiu seu grau de satisfação ou insatisfação em relação ao seu relacionamento e fidelização oferecido pela agência. Para se atingir o resultado, empregaremos os resultados da pesquisa IGS (Índice Geral de Satisfação) fornecida pela Gestão de marketing Banco do Brasil S/A, conforme anexo da tabela. Com isso utilizaremos uma escala de escolha entre satisfeito ou insatisfeito com a agência do banco em questão, onde o cliente estará opinando / respondendo de acordo com sua satisfação.

As escalas do questionário estão referidas das seguintes maneiras:

Indique abaixo o seu nível de satisfação e fidelização com o Banco do Brasil através do questionário abaixo, onde você seguirá os seguintes requisitos para a avaliação.

- Satisfeito com o Banco do Brasil
- Insatisfeito com o Banco do Brasil

### 4.3.1 Instrumento de Coleta de Dados

O autor utiliza como Instrumento de Coleta de Dados, o quadro abaixo:

Quadro 4 – Instrumento de Coleta de Dados

	Satisfação (%)	Insatisfação (%)
<b>Satisfação Geral</b>		
Fidelidade		
Recompra		
Recomendação		
Satisfação com a solução de problemas		
Percentual de problemas não solucionados		
<b>Serviços da Agência</b>		
Tempo de espera na fila do caixa		
Cortesia e profissionalismo dos funcionários da		
Rapidez e eficiência no serviço da agência		
Confiabilidade e exatidão no serviço da agência		
Local de atendimento adequado dentro da agência		
<b>Gerente de Contas</b>		
O gerente conhece as necessidades		
Disponibilidade/ facilidade de acesso ao gerente		
Autonomia do gerente		
O gerente dá importância ao relacionamento		
O gerente me mantém informado		
<b>Produtos</b>		
Os produtos oferecidos atendem às necessidades		
Os produtos de investimento possuem rentabilidade Competitiva		
Extrato enviado pelo correio é atualizado, claro e preciso		
<b>Preços</b>		
Valor das taxas de juros		
Valor das tarifas de serviços		
<b>Serviços</b>		
Os serviços oferecidos atendem às necessidades		
Número de agências / caixa eletrônico		
Facilidade para resolver problema		
Segurança pessoal ao usar as instalações do banco		
Solidez do banco		



## 5 RESULTADO

### 5.1 Perfil do usuário

A definição do perfil do usuário está apresentada da seguinte forma: a) tipo de conta corrente e b) frequência de utilização dos terminais de auto-atendimento.

#### a) Modalidade de Conta Corrente

Esta variável procurou identificar o tipo de conta do usuário, classificando-o em quatro faixas, de Cheque Ouro Executiva a Conta salário ou Comum. Os resultados obtidos são apresentados na tabela 01.

**Tabela 01 – Tipo de Conta Corrente**

<b>Conta Corrente</b>	<b>Nº de clientes</b>	<b>(%)</b>
Conta Ouro Executiva	36	36
Conta Estilo	33	33
Conta Especial Eletrônica	13	13
Conta Salário ou Comum	18	18
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Houve um número maior de clientes na amostra de clientes Cheque Ouro Executivo e clientes Conta Estilo, o que é importante para a agência pois estes são clientes de mais alto valor, adequando-se também à realidade da população de Campinas.

### b) Frequência de utilização dos Terminais de Auto-Atendimento

Esta seção do instrumento de coleta de dados buscou identificar a frequência de utilização dos serviços fornecidos pelos terminais de auto-atendimento da empresa pesquisada. As respostas são apresentadas na tabela 02.

**Tabela 02 – Frequência da utilização dos terminais de auto-atendimento**

<b>Frequência</b>	<b>Nº de clientes</b>	<b>(%)</b>
Diariamente	14	14
Semanalmente	58	58
Quinzenalmente	16	16
Mensalmente	12	12
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Encontra-se uma fatia maior de entrevistados, 58%, os quais utilizam as ferramentas de auto-atendimento do Banco do Brasil pelo menos uma vez na semana. No entanto, ao somar as duas primeiras variáveis (diariamente, semanalmente), chega-se a um total de 72% da amostra, conforme visualizado na figura 01.

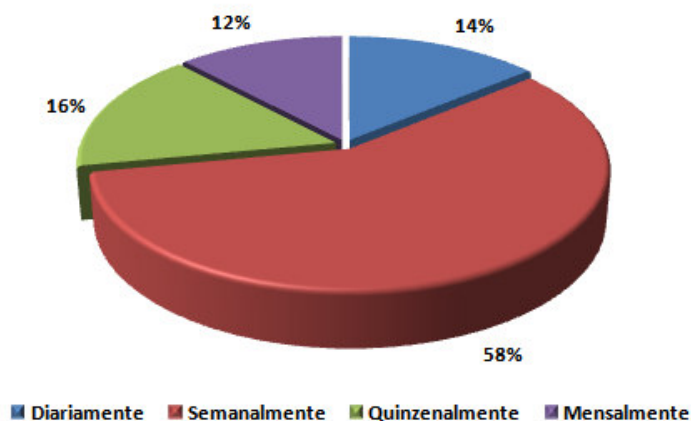


Figura 03 - Frequência da utilização dos terminais de auto-atendimento

## 5.2 Resultado obtido pela abordagem

O resultado obtido pelo questionário foi:

Quadro 5 – Resultados do Instrumento de Coleta de dados

	Satisfeito (%)	Insatisfeito (%)
<b>Satisfação Geral</b>	<b>84</b>	<b>16</b>
Fidelidade	83	17
Recompra	84	16
Recomendação	85	15
Satisfação com a solução de problemas	80	20
Percentual de problemas não solucionados	90	10
<b>Serviços da Agência</b>	<b>78</b>	<b>22</b>
Tempo de espera na fila do caixa	69	31
Cortesia e profissionalismo dos func. da agência	85	15
Rapidez e eficiência no serviço da agência	76	24
Confiabilidade e exatidão no serviço da agência	82	18
Local de atendimento adequado dentro da agência	76	24
<b>Gerente de Contas</b>	<b>81</b>	<b>19</b>
O gerente conhece as necessidades	82	18
Disponibilidade/ facilidade de acesso ao gerente	80	20
Autonomia do gerente	81	19
O gerente dá importância ao relacionamento	84	16
O gerente me mantém informado	76	24
<b>Produtos</b>	<b>75</b>	<b>25</b>
Os produtos oferecidos atendem às necessidades	77	23
Os produtos de investimento possuem rentabilidade competitiva	69	31
Extrato enviado pelo correio é atualizado, claro e preciso	80	20
<b>Preços</b>	<b>51</b>	<b>49</b>
Valor das taxas de juros	50	50
Valor das tarifas de serviços	51	49
<b>Serviços</b>	<b>78</b>	<b>22</b>
Os serviços oferecidos atendem às necessidades	79	21
Número de agências / caixa eletrônico	73	27
Facilidade para resolver os problema	78	22
Segurança pessoal ao usar as instalações do banco	80	20
Solidez do banco	79	21

### 5.3 Análise Geral

Abaixo, são apresentadas as figuras que representam as avaliações dos clientes em relação ao questionário de Pesquisa Índice Geral de Satisfação feito na agência bancária.

-----  
**Resultado: Índice Geral de Satisfação e Fidelização da Agência**  
-----

**Agência: 75%**

-----  
Tabela 03: Índice Geral de Satisfação e Fidelização  
Fonte: Pesquisa IGS (Índice Geral de Satisfação)  
-----

As figuras abaixo ilustram os resultados obtidos junto a 100 clientes questionados por meio da pesquisa acima no tempo decorridos de 1 (um) mês. Foi calculada uma média das porcentagens dos resultados *satisfeitos* com a agência Banco do Brasil, chegando ao índice de satisfação de 75%.

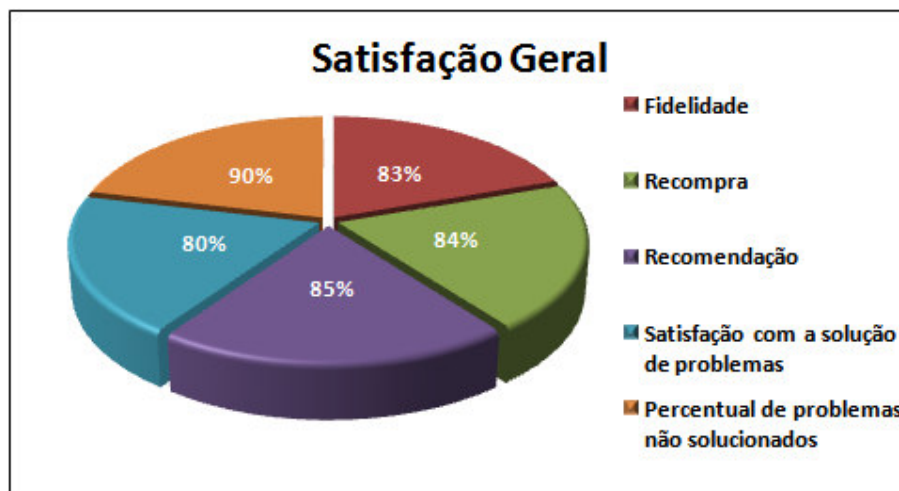


Figura 04 – Satisfação Geral

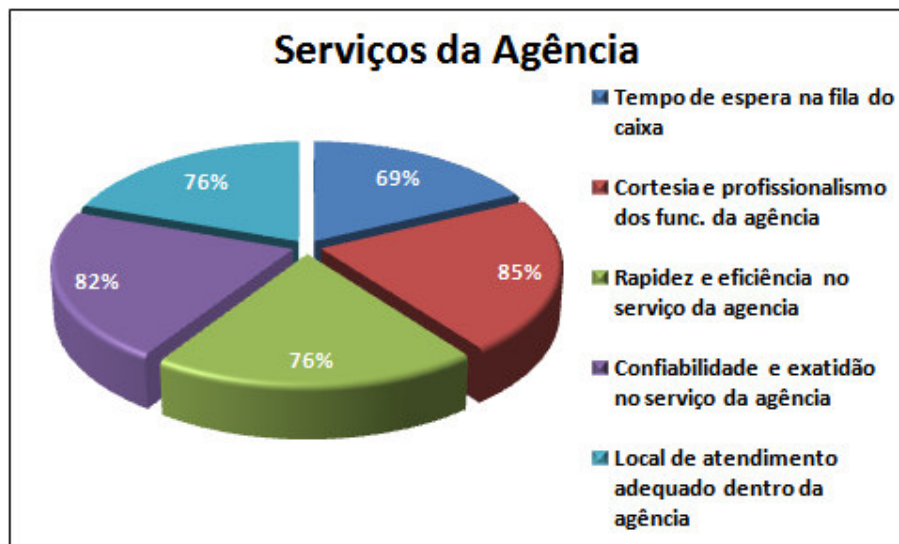


Figura 05 – Serviços da Agência  
 Fonte: Pesquisa IGS (Índice Geral de Satisfação)

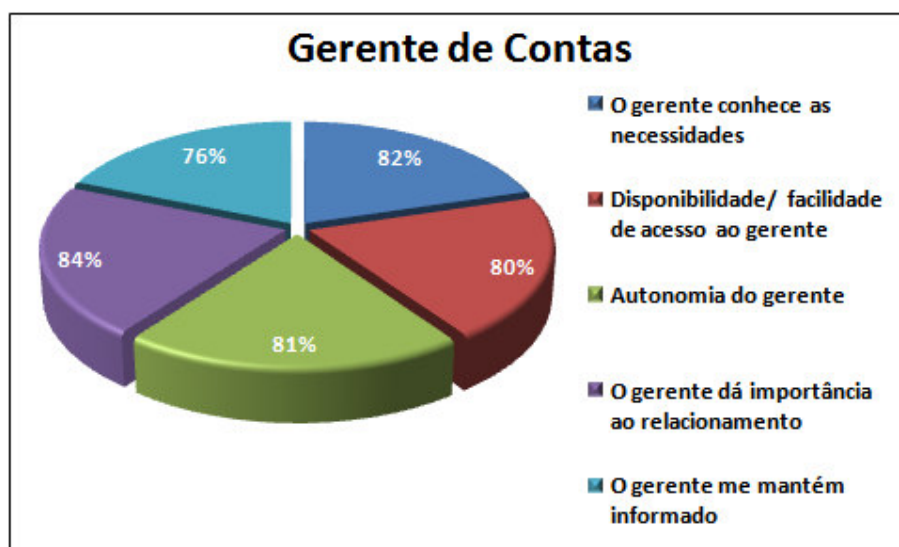


Figura 06 – Gerente de Contas  
 Fonte: Pesquisa IGS (Índice Geral de Satisfação)

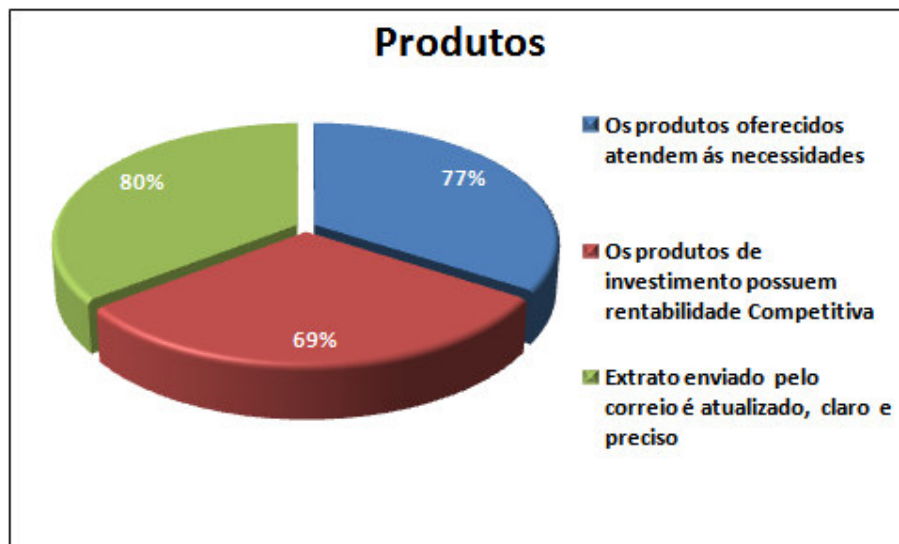


Figura 07 – Produtos  
Fonte: Pesquisa IGS (Índice Geral de Satisfação)

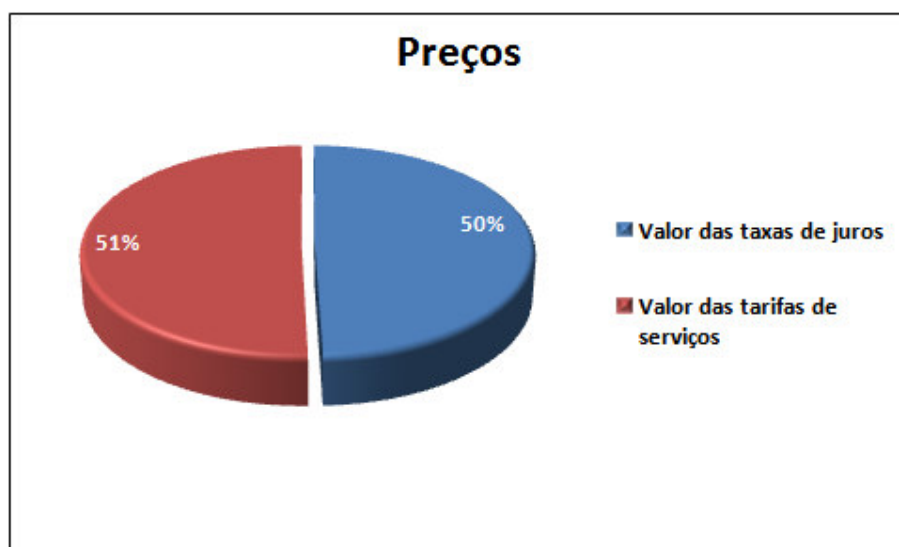


Figura 08 – Preços  
Fonte: Pesquisa IGS (Índice Geral de Satisfação)

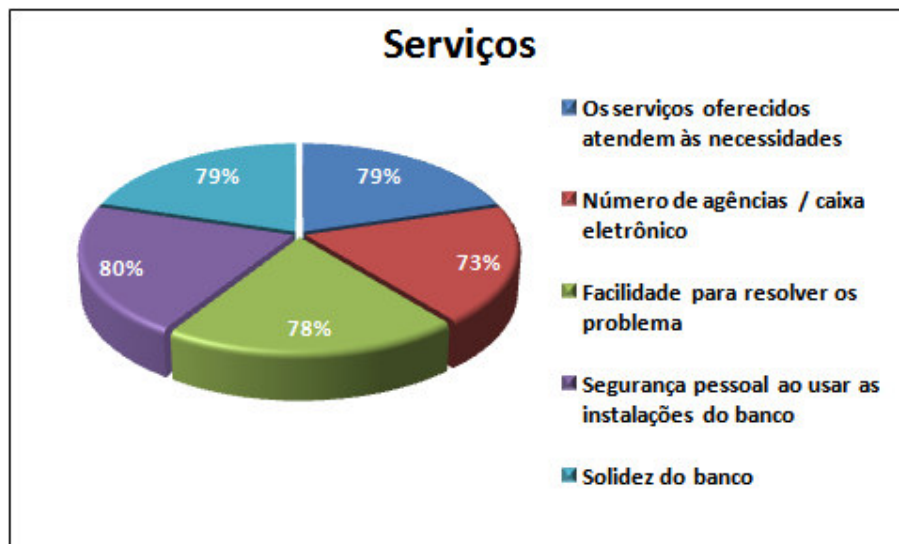


Figura 09 – Serviços  
Fonte: Pesquisa IGS (Índice Geral de Satisfação)

#### **5.4 Análise de resultados obtidos pela abordagem**

Através do estudo de caso apresentado, mostra-se de forma geral os principais pontos relevantes de atuação que formam a agência bancária. Com base nesses dados adquiridos, obtêm-se algumas conclusões.

De acordo com a opinião dos clientes, por meio da pesquisa, a agência Taquaral do Banco do Brasil em Campinas tem um destaque em sua atuação no mercado bancário e mostra-se apta a atender o público com um índice percentual médio de 75% de satisfação e fidelização da base de seus clientes (tabela 03). Isso mostra que o Marketing de Relacionamento é usado como um artifício muito importante para a fidelização de clientes a médio e longo prazo.

Ao considerar os resultados onde se avalia a Satisfação Geral (Figura 02), outra vez é obtido um destaque da agência Taquaral com um percentual de 84% dos clientes questionados ditos satisfeitos com o Banco do Brasil e a agência Taquaral como um todo, mostrando-se com bons índices de resultado em pontos como Fidelização dos Serviços, Recompra dos Produtos e Recomendações da Agência Taquaral para pessoas não clientes da agência. É também, de grande importância, ressaltar o fato do Percentual de Clientes com Problemas com o banco atingiu somente 4%, o que representa uma quantidade muito pequena da fatia. Isso é um bom sinal, pois diminui muito o risco de um cliente ter ou criar uma relação negativa com o banco e não precisar recorrer a outros meios de se defender em casos de atritos, como ouvidoria, BB responde, PROCON e o Banco Central.

No quesito que envolve Serviços da Agência (Figura 03), a agência Taquaral alcançou o percentual de 78% da sua base de clientes satisfeitos e fidelizados frente aos serviços proporcionados, destacando neste quadro, dos itens que diz respeito à Cortesia e Profissionalismo dos Funcionários e Exatidão nos Serviços da agência, entretanto, essa vantagem proporciona uma grande segurança ao cliente ao investir seu dinheiro, onde este vai ter plena confiança na instituição. Além disso, faz com que este não deixe de comprar os serviços ofertados pelo banco.

No item Gerente de Contas (Figura 04), demonstra força do Marketing de Relacionamento que é feito pela agência, tendo esse fator como destaque. Neste ponto, a agência Taquaral teve um percentual médio de 81% de clientes satisfeitos devido aos gerentes de contas, sendo que foi obtido 84% dos clientes que são



satisfeitos em relação à pergunta “O Gerente de Contas da importância ao Relacionamento”. Sendo assim, o cliente percebe a valorização e atenção dadas a ele, independente do motivo pelo qual está sendo atendido. Assim sendo, cria-se uma imagem positiva do banco perante o cliente, automaticamente tornando-se mais fácil fidelizá-lo com aumento do consumo de produtos do banco.

Diante da fidelização de clientes, outro ponto que interfere nesse processo é a tendência dos Produtos (Figura 05) em que não há uma grande diferença entre as ofertas da concorrência. Em contexto, a agência Taquaral atingiu um percentual médio de 75% em relação a clientes que estão satisfeitos com os produtos oferecidos pelo Banco do Brasil, onde se teve uma aceitação com 80% no item Extrato Enviado via correio, o qual é sempre atualizado, simples e objetivo. Já Os Produtos Oferecidos Atendem às Minhas Necessidades chegou aos 77% de satisfação, configurando que a agência se preocupa com o perfil de seus clientes, estudando-os e ofertando produtos que possam agregar valor às suas práticas financeiras.

Quando se fala da questão dos Preços, o Banco do Brasil se encontra, de modo geral, na faixa dos 50% dos clientes insatisfeitos com os valores cobrados por serviços e produtos do banco. Dentre eles, estão os valores das taxas dos juros e tarifas dos serviços. Contudo, com base nessas informações cabe ao Banco do Brasil fazer um levantamento e rever a estruturação de novas políticas de valores, analisando se há alguma forma de mudar esse quadro de insatisfação relativo a esse quesito.

Após o término da pesquisa e alcançados os devidos resultados, é possível concluir que a questão proposta neste trabalho foi atingida de forma positiva, onde verificamos que em 100% dos clientes na proporção analisada da agência Taquaral, aproximadamente 75% são clientes fidelizados, considerando que atualmente há uma grande concorrência no ramo bancário. A cidade de Campinas possui uma grande concorrência devido ao seu tamanho e quantidade de bancos concorrentes de grande porte, além de outros tipos de financeiras que atuam de forma independente, e evidencia-se assim o aumento do desafio de manter os atuais clientes, fiéis.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 Resumo

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de fornecer uma avaliação do grau de satisfação do cliente bancário tipo pessoa-física com a utilização das tecnologias da informação, e na avaliação dos serviços bancários oferecidos pelo Banco do Brasil, agência Taquaral, na cidade de Campinas. A princípio, foi feita uma caracterização da organização e seu ambiente, onde foi mostrada uma breve história do Banco do Brasil e apresentada a estrutura atual do banco.

Em seguida, pudemos analisar algumas características do seu ambiente em relação às suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, através de uma análise SWOT. Foi dado ênfase à situação problemática e ao objetivo do estudo em questão.

Com base nisso, foram apresentados e descritos conceitos sobre o tema e com a utilização de bibliografias aprofundadas buscou-se descobrir os principais pontos a serem considerados na prestação de serviços aos clientes de forma geral. A base bibliográfica estudada permitiu caracterizar a importância do atendimento pessoal, bem como determinar os fatores falhos no atendimento diário. As fontes consultadas e utilizadas foram de fundamental importância na estruturação do cenário ideal. As principais questões abordadas foram as expectativas e necessidades dos clientes no momento em que eles se dirigem ao banco. Dessa forma, os dados foram coletados, transformados em informações significantes, e os resultados foram apresentados demonstrando o grau de satisfação e fidelização dos clientes em relação aos serviços prestados e produtos adquiridos na agência Taquaral do Banco do Brasil.

O método utilizado buscou encontrar respostas aos problemas detectados pela análise das relações causais, onde foram buscadas opiniões do público alvo em relação ao “Marketing de Relacionamento” no ambiente bancário. Foram realizados levantamentos em fontes primárias e também foi aplicado um questionário para colher opiniões dos clientes alvo. Os indicadores de satisfação foram selecionados através do levantamento de dados secundários e entrevistas de profundidade. A

pesquisa foi realizada nos meses de agosto e setembro de 2011, nas salas de auto-serviço do Banco do Brasil. Para o levantamento de dados e análises da pesquisa, foram considerados fatores sobre pontos como Satisfação Geral, Serviços da Agência, Gerente de Contas, Produtos, Serviços e Auto Atendimento.

Concluiu-se que o Banco do Brasil está muito bem posicionado quanto à satisfação de seus clientes. Todos com uma satisfação próxima ao nível máximo, evidenciando assim que as relações são valorizadas e os clientes são tratados de forma diferenciada. As expectativas dos clientes são atingidas, proporcionando o aumento no grau de fidelização dos mesmos.

Através de técnicas estatísticas, identificou-se um percentual de 75% de satisfação geral da agência Taquaral. Esse percentual é considerado bom, mas informa que existe um *gap* de 25% a ser conquistado, parcela esta que representa os clientes que não estão satisfeitos com os serviços e produtos oferecidos pela agência. Esses são os clientes que devem ser trabalhados, buscando mudar essa imagem e prestar o atendimento aos mesmos de forma a superar suas expectativas. Do contrário, é apenas uma questão de tempo para que eles busquem a concorrência para suprir suas necessidades.

## **6.2 Considerações finais do Resultado**

O trabalho apresentou a problemática, e através de uma pesquisa buscou definir o grau de relação entre o cliente bancário e seu banco (Agência Taquaral). Através disso, procuramos identificar a realidade do relacionamento entre as partes envolvidas a fim de avaliar o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços da agência, aos gerentes de contas, aos produtos diversos oferecidos pelo banco, assim como preços e valores de suas taxas.

Além disso, mostrou o grau de fidelização por parte dos clientes nos segmentos por meio do questionário, o qual abordou uma fatia de 100 clientes da agência Taquaral. Ao final da pesquisa, levantou-se os dados obtidos para se tirar as conclusões e resultados descritos anteriormente.

Revisando os resultados, foram feitas algumas conclusões, e a partir disso é possível fazer algumas considerações finais.

De acordo com a opinião dos clientes, a agência Taquaral do Banco do Brasil, em Campinas, ocupa uma posição de destaque no mercado bancário, com um bom índice percentual (75%) de satisfação e fidelização dos clientes. Isso se deve ao bom trabalho e uso do Marketing de Relacionamento utilizado pela agência com resultados a médio e longo prazo.

O grau de eficiência atingida pela agência se deve ao bom desempenho por parte dos funcionários, principalmente os gerentes, que atuam de forma interligada entre todos os segmentos do banco. Como foram mostrados anteriormente, os resultados obtidos nos quesitos investigados são de extrema importância para o desenvolvimento do processo de fidelização e excelência do desempenho.

Apesar do resultado final obtido, esses percentuais de desempenho atingidos podem ser melhorados de forma gradativa, sendo de responsabilidade da própria agência estudar formas de melhorar os pontos que ainda apresentam falhas. A equipe necessita de treinamentos diversos para aprimoramento e desenvolvimento de novas formas de relacionamento interpessoal. O objetivo é atingir altos padrões de qualidade no atendimento aos clientes como meio de atraí-los e fidelizá-los, através da superação de expectativas

Este trabalho alcançou os resultados esperados, e deixa claro que é necessário buscar melhorias dia após dia. Somente assim ocorrerá o fortalecimento de relações e crescimento da quantidade de clientes atendidos pela agência.

Como bancos lidam diretamente com pessoas e são exatamente essas que movem o cotidiano bancário como um todo, é de extrema importância preservá-los e atendê-los com excelência, buscando sempre a melhoria da experiência do consumidor dentro e fora do banco, bem como adotar atitudes que visem a satisfação e inovação para os mesmos.

### **6.3 Sugestões para trabalhos futuros**

Há uma necessidade de estender a abrangência dos estudos a respeito do tema estudado, baseando-se em Marketing de Relacionamento. Para futuros trabalhos, é sugerida uma pesquisa mais ampla onde seja possível abranger outras regiões, ou até mesmo área nacional.

Esse estudo foi realizado com clientes bancários, mas é possível que este seja aplicado a outros ramos de atividades. É recomendado, também, medir os resultados alcançados, atrelando-os a ganhos em faturamento (ação de longo prazo).

Acredita-se que este estudo é apenas um início, mas que, futuramente possa ser bem mais aprofundado, com grandes possibilidades de melhorias, tanto no intuito quanto no desenvolvimento geral do processo. As questões abordadas podem ser esmiuçadas de forma a se ter um resultado mais detalhado, e por consequência, mais efetivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviços*. São Paulo: Pioneira, 1998. 254p.

BATESON, John .E.G.; HOFFMAN, K. Douglas. *Marketing de Serviços*. Bookman, 2001.

BERRY, Leonard.L; PARASURAMAN, A. *Serviços de Marketing*. São Paulo: Maltese, 1995.

BITNER, M.J.; BOOMS, B.H. & TRETEAULT, M.S.. “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents”, *Journal of Marketing*, v. 54, 1990.

BITNER, M.J.; BROWN, S.W. & MEUTER, M.L.. “Technology Infusion In Service Encounters”, *Journal of the Academy os Marketing Science*, v.28, 2000.

COBRA, Marcos. *Vendas: Use a magia do marketing e a sedução da venda*. Edição Ibero – Americana. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2001.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão de Serviços*. São Paulo: Atlas, 2002. 479 p.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.. *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo: Atlas, 1994. 223 p.

GARVIN, David. A. *Gerenciando a Qualidade: A visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

GIANGRANDE, Vera. *Estado, Mercado e Interesse Público: a comunicação e os discursos organizacionais*. Rio de Janeiro: Gráfica do Banco do Brasil, Março / 2006.

GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Futura, 2001. 344 p.

GRONROOS, Christian. *Marketing – Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 482 p.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 2001.

LOBOS, J.. *Encantando o Cliente: Externo e Interno*. São Paulo, 1993.

LOVELOCK, Crhistopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços, Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002. 416 p.

MAISTER, David H. *The psychology of waiting lines*. Lexington Books, 1985.

MELLO, Roberto Agostinho. *O banco na internet: um estudo do atendimento em um banco brasileiro*. Capes (2003).

OLIVER, R.L.. "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing*, v.63, (Special Issue 1999).

REVISTA VENDA MAIS – Ano 13. nº 145. Maio 2006 – Editora Quantum.

RODRIGUES, Suzan Braga et. al. *O impacto da informática no consumidor de serviços bancários*. RAUSP, Vol. 24, nº. 3, Julho / Setembro / 1989.

SALOMON, D. V. *Como fazer uma monografia*. 4ª Edição. São Paulo: Martins Fonte, 1996.

WING, M. J. *Como falar com seus clientes: o que eles têm a contar sobre sua empresa quando você faz as perguntas certas*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1999.