



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DO PESSOAL DA LINHA DE FRENTE
(*FRONT OFFICE*) NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE
NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Iara Canabarro Fernandes

**Santa Maria, RS, Brasil
2008**

**A INFLUÊNCIA DO PESSOAL DE LINHA DE FRENTE
(*FRONT OFFICE*) NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE NUMA
AGÊNCIA BANCÁRIA**

por

Iara Canabarro Fernandes

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**.

Orientadora: Leoni Pentiado Godoy, Dra

Santa Maria, RS, Brasil
Fevereiro de 2008

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**A INFLUÊNCIA DO PESSOAL DE LINHA DE FRENTE (*FRONT
OFFICE*) NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE NUMA AGÊNCIA
BANCÁRIA**

elaborada por

Iara Canabarro Fernandes

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^a. Leoni Pentiado Godoy, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Prof^a. Clândia Maffini Gomes, Dra. (UFSM)

Prof^a. Angela Pellegrin Ansuj, Dra. (UFSM)

Santa Maria, fevereiro de 2008.

Dedicatória

Dedico esta dissertação, com muito carinho, aos meus pais, Eudaldo (*in memoriam*) e Zoraida.

Agradecimentos

Agradeço a professora Leoni Pentiado Godoy pela oportunidade de pesquisa conjunta, da orientação e apoio, sempre com muita paciência e dedicação.

Aos professores do PPGEP, pelo compromisso com a excelência acadêmica.

Aos funcionários do PPGEP, em especial aos da Secretaria Acadêmica de Mestrado e da Biblioteca, pela presteza e apoio.

Aos colegas de turma do PPGEP, principalmente a Nara Stefano e Alexandre Chapoval, pela amizade e companheirismo ao longo do curso e também a Leandra, Miria, Rosane, Gisele, Maurício, Carlos, Adriane, Márcia, Neide, e Cristina Bolzan.

A meu filho, Denison, pelos momentos de felicidade e inspiração.

*“Nada estabelece limites tão rígido à liberdade de
uma
pessoa quanto a falta de dinheiro.”
John Kenneth Galbrai*

*“A região dos sonhos é a minha casa da moeda.”
Machado de Assis*

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

A INFLUÊNCIA DO PESSOAL DA LINHA DE FRENTE (*FRONT OFFICE*) NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Autora: Iara Canabarro Fernandes
Orientadora: Leoni Pentiado Godoy
Santa Maria, 25 de Fevereiro de 2008.

Resumo

As empresas de serviço têm sofrido, nos últimos anos, profundas modificações decorrentes, sobretudo, de fatores como a globalização, a competitividade, os avanços tecnológicos e o novo perfil do consumidor, mais exigente e consciente de seus direitos. Estes fatores têm forçado as organizações de serviços buscarem informações sobre preferência de seus clientes, principalmente, quando se trata de instituição financeira que apresenta transformações aceleradas no mercado. O objetivo principal, deste trabalho é avaliar a interação entre o cliente e o prestador de serviço com a finalidade de propor sugestões de melhoria na qualidade dos serviços e contribuir com informações que possam ser efetivamente úteis capazes de desencadear ações de melhoria ao nível de agências bancárias. Assim, através de uma pesquisa de natureza qualitativa, classificada também como descritiva, uma vez que a realização deste estudo se baseou na opinião de pessoas relacionadas diretamente com o trabalho desenvolvido; e quantitativa, pois enfatizam o relacionamento causal entre variáveis e não entre processos. A investigação é intencionalmente inserida em uma estrutura de livre valor. Os resultados mostraram que de modo geral os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados pela agência bancária. Por outro lado, percebe-se a diferença quando comparada percepção dos funcionários com a de clientes, por exemplo, quanto à “paciência e objetividade”, os funcionários afirmam que, 25,0% dos clientes se encontram satisfeitos, enquanto que à percepção dos clientes, quanto à satisfação é de 35,0%. Portanto, os funcionários da linha de frente, interagem diretamente com os clientes, mas não conseguem perceber esta satisfação.

Palavras-chave: linha de frente, satisfação, atendimento.

ABSTRACT

Mastership Dissertation
Post-graduation Program in Production Engineering
Santa Maria Federal University

Author: Iara Canabarro Fernandes
Adviser: Leoni Pentiado Godoy
Santa Maria, 25th February 2008.

The service companies have been suffering, in the last years deep modifications deriving from factors such as the globalization, competitiveness, technological progress and the consumer's new profile, more demanding and conscious about his rights. These factors had forced the service organizations to search for information about their customers' preferences, mainly, when it is about financial institutions that represent accelerated transformations in the market. The main objective of this work is to evaluate the interaction between the customer and the service providers with the purpose of proposing suggestions of improvement in the quality of services and to contribute with information that might be indeed useful, capable to trigger improvement actions in the level of bank agencies. So through a research of quantitative because they emphasize the casual relationship between variables and not processes. The investigation is intentionally inserted in a structure of free value. The results showed that in general the customers are satisfied with services provided by the bank agency. On the other hand, we can see the difference when compared the employees' perception with the customers, for example, about the "patience and objectivity ", the employees affirm that 25,0% of customers are satisfied, while the customers' perception, related to satisfaction is 35,0%. Therefore, the employees of front line interact directly with customers, but, they don't get to notice this satisfaction.

Keywords: front line, satisfaction, attendance.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Números de clientes correntistas.....	52
Tabela 2 – Tempo que o cliente possui conta corrente.	52
Tabela 3 – Atividade profissional dos clientes.	53
Tabela 4 – Grau de satisfação em relação aos serviços prestados pelo banco.	54
Tabela 5 - Nível de satisfação do cliente em relação aos serviços prestados pelo banco.	55
Tabela 6 – Avaliação dos serviços do banco em relação aos serviços de um banco ideal.	55
Tabela 7- Grau de satisfação dos clientes com os serviços.	56
Tabela 8– Grau de satisfação em relação aos serviços de recomendar o banco, manter a conta e incrementar os negócios, nos próximos dois anos.....	57
Tabela 9 –Funcionários de acordo com o sexo.	57
TabelaA 10– Faixa etária dos funcionários.....	57
Tabela 11– Grau de escolaridade dos funcionários do banco.	58
Tabela 12 – Percepção do funcionário em relação à satisfação do cliente.	59
Tabela 13 – Grau de influência do atendimento.	61
Tabela 14 - Preparação dos funcionários quanto à consciência do atendimento e trabalhar com o público, para satisfazer os clientes.	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de “serviços”.....	25
Quadro 2 – Percentual de participação do setor financeiro no PIB.....	35
Quadro 3 – Padrões monetários no brasil.	36
Quadro 4 – Percentual de participação no total de ativos do sfn por tipo de controle acionário.	37
Quadro 5 – Evolução do número de bancos.....	37
Quadro 6 – Transações bancárias.....	38
Quadro 7 – Transações com cartões.....	40
Quadro 8 – Número de agências, postos (eletrônicos e tradicionais) e correspondentes.	40
Quadro 9 – Fatores determinantes das expectativas dos clientes quanto aos serviços bancários.	41
Quadro 10 – Variáveis para avaliação da qualidade dos processos de serviço.	42
QUadro 11 – Causas deserção de clientes.	42
Quadro 12 – <i>Ranking</i> reclamações bancos.	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Participação dos setores de atividades no PIB brasileiro entre 1950 a 2005.	22
Figura 2 – Participação dos ramos de atividade no pib do setor terciário no brasil entre 1950 a 2005.	23
Figura 3 – População ocupada por setor de atividade no brasil entre 1950 e 2005..	24
Figura 4 - Classificação dos processos de serviço.....	26
Figura 5 – Combinações de aspectos tangíveis e intangíveis nas diferentes ofertas ao mercado.	27
Figura 6 – Triângulo de serviços.	31
Figura 7 - Clientes por sexo.....	52
Figura 8 - Cliente de acordo com a faixa etária.....	52
Figura 9 – Percepção em percentuais entre clientes e pessoal da linha de frente na satisfação do cliente.....	59

LISTA DE SIGLAS

ABECS – Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito e Serviço

BACEN – Banco Central do Brasil

CMN – Conselho Monetário Nacional

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos

IBGE – Instituto brasileiro de Geografia e Estatística

PIB – Produto Interno Bruto

PROER – Programa de Estímulo a Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SUMOC – Superintendência da Moeda e Crédito

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA LINHA DE FRETE DO BANCO.....	72
ANEXO 2 – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DO BANCO	74

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	16
INTRODUÇÃO	16
1.1 Justificativa	16
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 Estrutura do trabalho	20
CAPÍTULO 2	22
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 SERVIÇOS	22
2.2 Conceito de serviços	25
2.3 Classificação dos serviços	26
2.4 Triângulo de serviços	28
2.5 Hora da Verdade	31
CAPÍTULO 3	32
3.1 Serviços bancários	32
3.2 Sistema bancário brasileiro	33
3.3 Bancarização	38
3.4 Expectativas dos clientes quanto aos serviços bancários	40
3.5 Atendimento prestado pelo pessoal da linha de frente	42
CAPÍTULO 4	46
FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS	46
4.1 Caracterização do Estudo	46
4.2 Tipo de pesquisa	47
4.2.1 Meios	47

4.2.2 Tipos de dados	48
4.2.3 Instrumento de coleta de dados.....	48
4.3 Técnica de análise dos dados	49
4.3.1 Análise de fidedignidade (ou confiabilidade) da escala	49
CAPÍTULO 5.....	51
5.2 Análise dos dados	51
5.2.1 Análise dos dados referente aos clientes do banco.....	51
5.2.2 Tabelas Combinadas	53
5.2.2 Análise do ponto de vista dos funcionários do banco	57
CAPÍTULO 6.....	62
6.1 Considerações Finais e sugestões	62
6.2 Sugestões para estudos futuros.....	64
REFERÊNCIAS.....	65
ANEXOS	72

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Na presente pesquisa estuda-se a interação entre o cliente e o prestador de serviço, de uma agência bancária. A abordagem é feita a partir do ponto de vista dos funcionários de linha de frente, ou seja, estão diretamente em contato com os clientes. Neste sentido as organizações bancárias prestam serviços para atender as necessidades do cliente, que devem ser planejados e realizados de forma a ter valor para o mesmo.

Para isso é importante que o escopo da organização, assim como todas as pessoas envolvidas na prestação do serviço, conheça o seu processo, identifiquem quais são as necessidades de seus clientes e promovam o alinhamento dos processos ao atendimento dessas necessidades buscando garantia e melhoria contínua.

A organização conhecendo e priorizando as necessidades de seus clientes terá maior possibilidade de satisfazê-lo, através do aprimoramento das atividades e dos seus processos-chave, ou seja, da orientação de esforços de melhoria daquilo que realmente é valorizado pelo cliente.

Serviço de qualidade não só é uma eficiente ferramenta de “venda”, mas também uma vantagem competitiva. De fato, numa economia de mercado em que, muitas organizações fornecem o mesmo serviço, assim, a qualidade dos serviços passa a ser característica obrigatória para a empresa que tem foco no cliente e que busca uma vantagem competitiva.

De acordo com Almeida (2001) dentre os serviços prestados ao cliente, o atendimento destaca-se de modo especial, como um forte instrumento de diferenciação. Um serviço ao cliente de qualidade é essencial para a manutenção de relacionamento: cliente X fornecedor.

Pois, um serviço mal feito pode ter muitas causas. Entre elas, segundo Reis (1998), as mais prováveis estão ligadas às pessoas responsáveis pelo atendimento - sejam elas do *front office* quando responsáveis pelo atendimento da “linha de frente” que atuam como “radares” e lidam diretamente com os clientes; ou do *back office*,

quando apesar de não manterem contato direto com o cliente são responsáveis pela retaguarda do seu atendimento.

Estas pessoas muitas vezes não são preparadas ou treinadas adequadamente, ou não são motivadas pela empresa. O treinamento dos recursos tem função estratégica, tanto os gerentes quanto os funcionários da retaguarda ou da “linha de frente”, pois constitui um dos fatores capaz de fornecer serviços de qualidade.

A estabilização econômica, pelo qual passa o Brasil desde a implantação do Plano Real em 1994, trouxe um novo desafio para as instituições bancárias do país: desenvolver mecanismos que lhes garantam a saúde financeira, agora que não é mais possível recorrer aos mecanismos característicos do período de inflação alta. A inflação elevada possibilitava ganhos significativos. Era possível operar, basicamente, com uma carteira reduzida de grandes clientes e crescer no embalo da espiral inflacionária.

O fim da inflação, bem como a falência de algumas instituições bancárias privadas devido, justamente, à falência ou retração do poder econômico de seus grandes clientes levou os bancos a buscar, na pulverização da carteira de clientes, a solução para garantir sua sobrevivência. Mesmo os correntistas que sempre foram desconsiderados pelos bancos, as pessoas de baixa renda, passaram a ser "cortejadas", com o intuito de aumentar a captação de recursos das instituições bancárias.

Diante dos fatos apresentados, vale dizer da preocupação com a atual situação dos serviços, e da vital importância dos mesmos. Nesse sentido, o estudo do atendimento da linha de frente, para analisar a satisfação dos clientes do banco, possibilitará o gerenciamento dos fatores que influenciam o desempenho dos funcionários e, como consequência, a melhoria da qualidade dos serviços.

Diante do exposto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: “quais os fatores referentes ao atendimento que são considerados importantes, pelos clientes, para melhorar a qualidade dos serviços prestados”?

1.1 Justificativa

Em todos os trabalhos acadêmicos espera-se contribuir com os conhecimentos científicos e empíricos, principalmente no tema proposto, considerado

multidisciplinar, abordando o ser humano bem como o atendimento realizado no setor bancário.

O setor de serviços é o que mais cresce em produção na economia brasileira e sob a ótica de emprego também. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que desde a década de 1950, mais da metade da riqueza do País provém do setor de serviços, esta realidade se verifica em grande parte das nações no mundo, sejam economias desenvolvidas ou não.

Foram muitas as justificativas que levaram ao estudo do atendimento pelo pessoal da linha de frente, as pesquisas divulgadas pelo PROCON, mostram o nível de insatisfação dos clientes, existente em vários segmentos, quanto ao atendimento. O que confirma a necessidade de melhorar o atendimento nas organizações em geral.

As atividades da linha de frente são aquelas vivenciadas pelo cliente. Os componentes visíveis da operação do serviço podem ser divididos em componentes relativos ao pessoal de linha de frente, relativos às instalações físicas e equipamentos. O que ocorre no setor de apoio a linha de frente é de menor ou nenhum interesse para os consumidores. As operações de alto contato, devido à presença do cliente, têm um ambiente mais carregado de incerteza e variabilidade, pode-se afirmar que cada “situação de atendimento” é única. (Giannini, 2007). A área bancária integra o sistema financeiro do País e a indústria de serviços financeiros faz parte do setor de serviços da economia.

Os bancos obtêm mais lucro do que o setor de petróleo. A liderança das instituições financeiras se deve ao bom momento dos bancos, que aproveitam a estabilidade econômica, a maior oferta de crédito e seus bons investimentos financeiros. Embora obtenham ótimo desempenho financeiro os bancos continuam sendo um dos primeiros no ranking de reclamações em relação ao atendimento.

Antecipar-se às necessidades do cliente de modo a satisfazê-lo é a chave para mantê-lo como cliente. Ao ouvir o cliente, a organização perceberá suas reais necessidades e expectativas quanto ao produto e serviços.

O bom relacionamento entre a empresa e o cliente é, pois essencial para a percepção da qualidade. Ainda que sejam serviços automatizados, como caixas e atendimentos eletrônicos, há sempre a idéia de que existe alguém nos bastidores e, quando surge algum problema, ninguém quer falar com máquinas, mas com gente de verdade.

Pretende-se com a pesquisa e o complemento teórico sobre o assunto trazer benefícios para todos os profissionais, que terão a responsabilidade de gerenciar com muita competência, habilidade e conhecimento as organizações bancárias. O dinamismo com as novas descobertas tecnológicas e o aprimoramento do conhecimento nos dá a certeza de que os dias atuais serão superados pelo amanhã.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar a interação entre o cliente e o prestador de serviço, para melhorar a qualidade dos serviços prestados em uma agência bancária.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Conhecer o perfil dos funcionários da linha de frente e, quais as percepções destas, em relação ao atendimento que prestam na empresa;
- b) Avaliar e descrever a percepção dos clientes sobre o atendimento prestado pelo pessoal da linha de frente;
- c) Identificar os aspectos mais relevantes na melhoria da qualidade em serviços, visando aumentar a satisfação dos clientes quanto ao serviço recebido.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em seis capítulos, cujas especificações estão apresentadas a seguir.

O Capítulo 1 apresenta a parte introdutória onde será feita a apresentação da relevância do estudo em questão, do problema de pesquisa, dos objetivos (geral e específico);

O Capítulo 2 se refere à realização de revisão bibliográfica sobre conceitos serviços, relação da linha de frente com satisfação do cliente;

O Capítulo 3 descreve as importantes mudanças ocorridas no setor bancário, as expectativas do cliente em relação ao serviço bancário.

No Capítulo 4 é apresentada a metodologia utilizada na realização deste estudo e de que forma esta contribuiu para a realização dos objetivos anteriormente estabelecidos. Desta forma, foram apresentados alguns tópicos relacionados à abordagem qualitativa e quantitativa da pesquisa, os tipos de pesquisa adotados e as técnicas de coleta e análise de dados empregados.

O Capítulo 5 mostra a análise e discussão dos dados.

O Capítulo 6 apresenta as conclusões da pesquisa e sugestões para novos trabalhos.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SERVIÇOS

As atividades de serviços na economia remontam desde a Grécia clássica. A importância dada pela sociedade grega à educação dos jovens é conhecida, mas a atividade de serviços em si tinha um papel econômico marginal, numa sociedade escravocrata e agrícola (CORREA & CAON, 2002).

Sócrates avaliava as atividades de serviços como profissões supérfluas e menosprezadas. Platão também desvalorizava as atividades de serviços entendidas como atividades manuais e pomenorizadas frente às atividades intelectuais. Aristóteles não considerava como cidadãos os indivíduos prestadores de serviços.

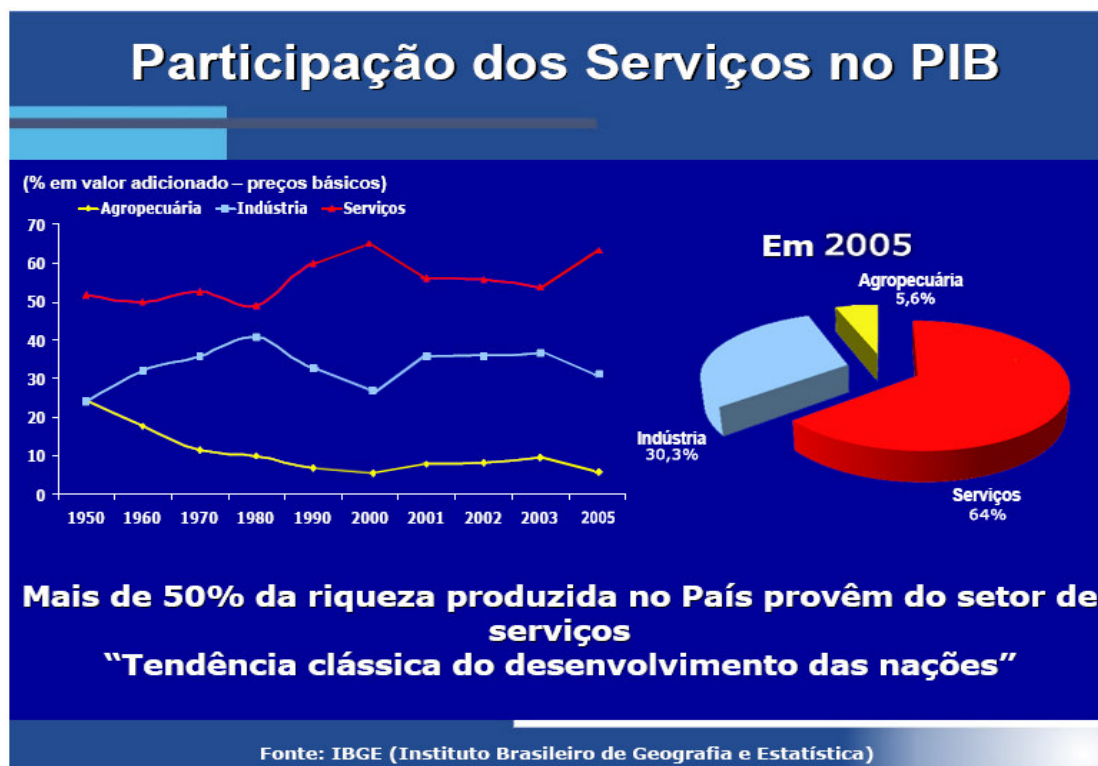
Na baixa Idade Média, os “serviços” de transporte de especiarias e tecidos através da Rota da Seda, que atravessava a Europa e o Oriente até a China, fizeram riqueza de cidade-estado como Veneza, chegando a ser atividade economicamente mais importante de países inteiros, como Portugal e Holanda com suas companhias de navegação.

Após a primeira Revolução Industrial, século XVIII, os serviços perderam sua importância econômica, permanecendo esta visão negativa até o século XIX, retornando como possível fonte de desenvolvimento apenas em meados do século XX, quando foram formuladas teorias econômicas e sociais abordando homogeneamente atividades ligadas à agricultura, indústria e serviços.

Fischer (1933) foi quem inicialmente propôs a divisão das atividades econômicas em três classes: primária, secundária e terciária. Clark (1940) mais tarde, propôs a manutenção da divisão das atividades em três classes e a substituição da expressão “terciária” pela expressão “serviços”.

O setor de serviços na maioria das economias do mundo, desenvolvidas ou não, ocupa uma posição de destaque pela sua participação na geração de emprego e riqueza, refletidos no produto interno bruto.

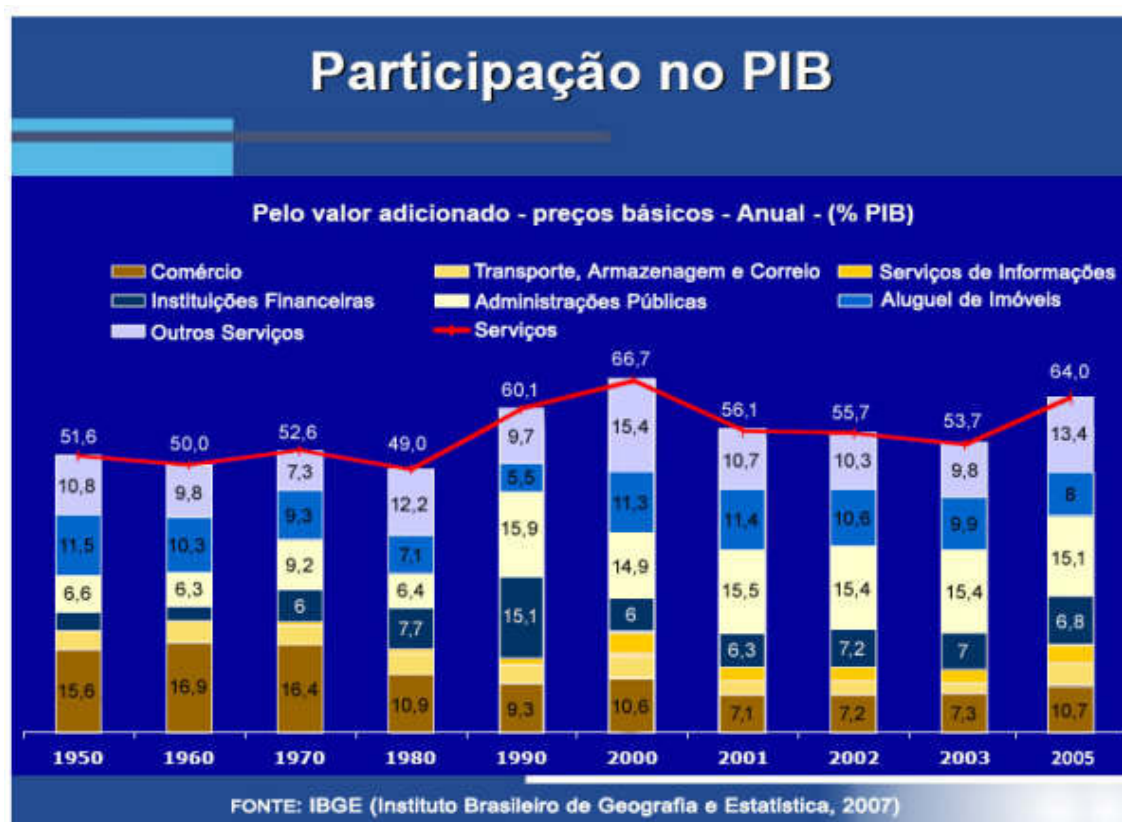
No Brasil desde 1950, o setor de serviços, conforme dados do IBGE, tem participação de mais de 50% na riqueza produzida no País. Em 2005 o setor contribuiu com 64% no PIB, conforme mostra a Figura 1.



Fonte: IBGE, “Inserção do Brasil no setor de serviços da economia mundial”, *slide* Eduardo Bom Angelo, presidente da Brasilprev (2007).

Figura 1 – Participação dos setores de atividades no PIB brasileiro entre 1950 a 2005.

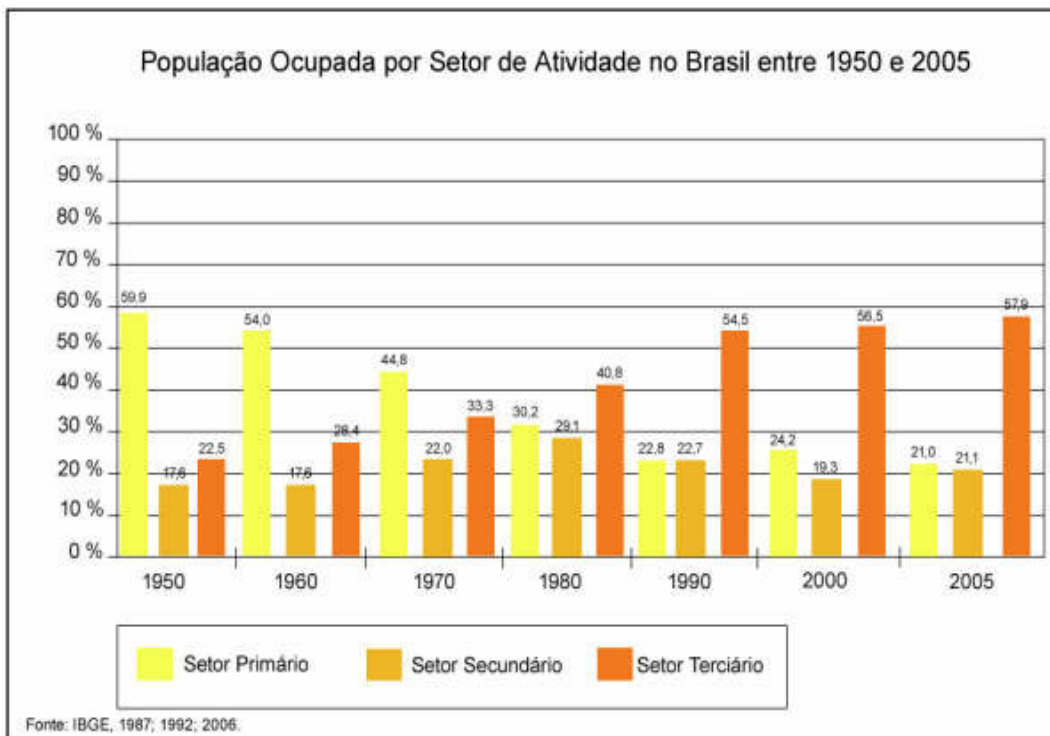
Os ramos de comércio e transporte tiveram queda acentuada na participação do PIB, ficando abaixo da metade em comparação com o índice da década de 50, enquanto que os ramos de comunicações, instituições financeiras e administração pública tiveram ao longo das últimas décadas crescimento substancial de suas participações (MASANO, 2006), conforme Figura 2.



Fonte: IBGE, "Inserção do Brasil no setor de serviços da economia mundial", slide Eduardo Bom Ângelo, presidente da Brasilprev, (2007).

Figura 2– Participação dos ramos de atividade no PIB do setor terciário no Brasil entre 1950 a 2005.

Na economia brasileira, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada no mundo industrializado. Quanto à geração de emprego e renda o setor terciário vem aumentando sua participação nas últimas décadas. De acordo com a Figura 3, que mostra a situação percentual da população economicamente ativa por ramo de atividade, observa-se que mais de 60% dedicam-se a atividade de serviços.



Fonte: IBGE (2007).

Figura 3– População ocupada por setor de atividade no Brasil entre 1950 e 2005.

De acordo com Lima (2004), em serviços, as pessoas são de vital importância para o sucesso de uma organização. São elas que lidam diretamente com o cliente e, nessa interação, podem ajudar a melhorar ou piorar a qualidade do serviço prestado. Nunca foi tão necessário estudar o setor terciário como nos tempos modernos, pode-se dizer que o século XXI, será o século dos serviços.

2.2 Conceito de serviços

Segundo Lima (2004), a definição de serviços é problemática por causa da extrema amplitude e complexidade dessa atividade, que abrange desde os serviços de caráter pessoal até os relacionados a produtos, como a entrega em domicílio e os serviços de suporte. Apesar de tal dificuldade, são muitas as definições de serviços encontradas na literatura, os quais são observados no Quadro 1.

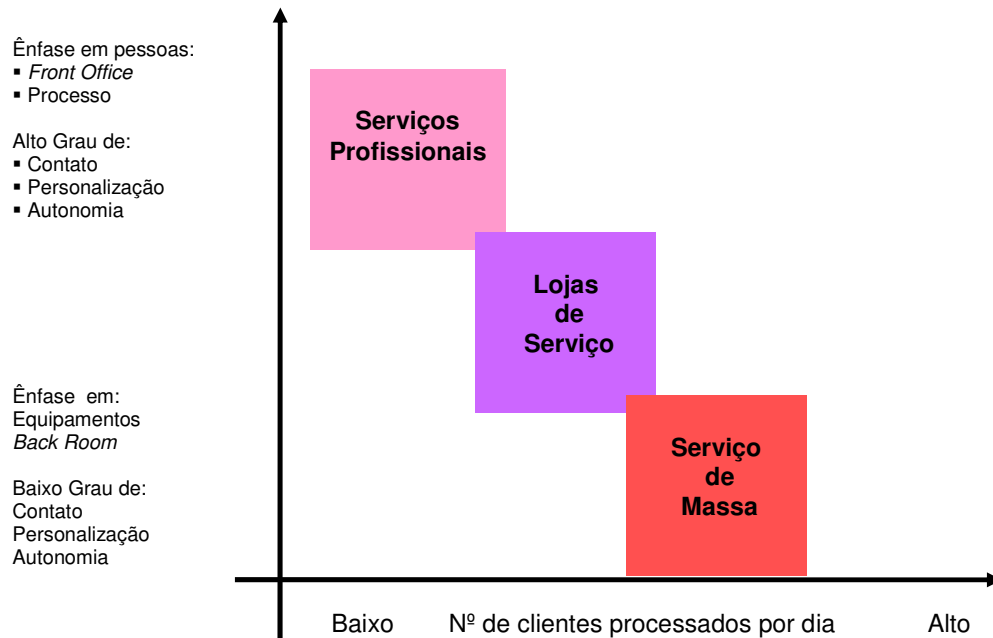
Definições de Serviços	Fonte
Serviços: Atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens.	AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 1960
Serviços representam ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços.	REAGEN, 1963
Serviços colocados no mercado: Uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade(ou título, se algum) de uma mercadoria tangível.	JUDD, 1964
Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar à mudança física na forma de um bem.	BLOIS, 1974
Serviços (são) atividades separadamente identificáveis, que provêm a satisfação de um desejo quando colocados no mercado consumidores e/ou usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço.	STANTON, 1974
Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor.	LEHTINEN, 1983
Serviços são quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente e que freqüentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor.	ANDRESEN ET AL., 1983
Serviços é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair no seu pé.	GUMMESSON, 1987
Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.	KOTLER, 1988
O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou Menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados do serviço e/ou recursos físicos ou bens e / ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução aos problemas dos clientes.	GRÖNROOS, 1985
Serviços são atos, processos e o desempenho de ações.	ZEITHAML; BITNER, 1996
Um serviço é uma experiência perecível, intangível desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor.	FITZSMMONS; FITZSMMONS

Fonte: compilado a partir de GRÖNROOS (1993); FITZSMMONS & FITZSIMMONS(2005).

Quadro 1 – Definições de “serviços”

2.3 Classificação dos serviços

Siqueira (2006) classifica os serviços correlacionando as seguintes dimensões: foco em pessoas ou equipamentos; grau de contato com o cliente; grau de personalização do serviço; grau de julgamento pessoal dos funcionários; foco no produto ou no processo e *front office* (JOHNSTON & CLARK, 2002; GIANESI & CORRÊA, 2006), ou *backroom*. Do cruzamento (Figura 4) destas seis dimensões os autores criam três categorias de prestação de serviços, a saber:



Fonte: SIQUEIRA (2006, p. 60).

Figura 4 - Classificação dos processos de serviço.

- a) **Serviços profissionais:** aqueles em que o cliente está geralmente buscando no fornecedor do serviço uma capacitação de que não dispõe. Por exemplo, serviço de consultoria, serviços bancários de pessoas jurídicas, serviços médicos e assistência jurídica ou técnica. As operações básicas ocorrem no *front office*, onde o número de clientes atendidos num determinado período costuma ser reduzido e o profissional responsável por sua execução tem um alto grau de liberdade, podendo inclusive personalizar o atendimento.

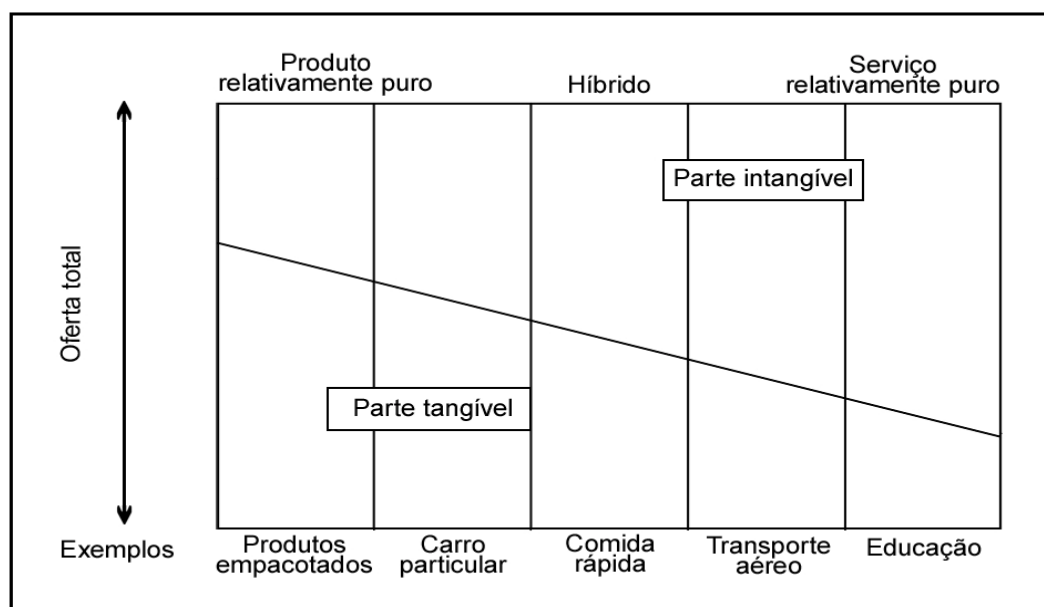
- b) **Loja de serviços:** exemplos desta classificação são os hotéis, serviços bancários de pessoas físicas, restaurantes e o varejo em geral. É um meio-termo entre os serviços profissionais e os serviços de massa. Um volume maior de clientes é processado (atendidos) por dia. No caso, o valor do serviço é gerado tanto no *front office* como *back office*. Há certo grau de

personalização do serviço neste processo, e exigem menor autonomia do pessoal de contato.

- c) Serviço de massa: atende um maior número de pessoas por unidade de tempo. São serviços pouco, ou quase nada, personalizados, com alto grau de padronização das operações. Exemplos dessa categoria: transportes urbanos (ônibus, metrô), grandes supermercados, transmissão de rádio e televisão e serviços de comunicação telefônica.

Toda oferta de serviços ou produtos apresenta parte tangível e outra intangível, normalmente não se tem os chamados serviços puros ou produtos puros. O que se encontra nas ofertas de mercado é um grau de variação da intensidade do serviço ou produto, como pode ser visualizado na Figura 5.

COMBINAÇÕES DE ASPECTOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS NAS
DIFERENTES OFERTAS AO MERCADO



Fonte: LIMA (2004, p. 85).

Figura 5 – Combinações de aspectos tangíveis e intangíveis nas diferentes ofertas ao mercado.

Os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados, como:

- intangibilidade: os serviços são intangíveis por natureza, não pode ser visto provado, sentido, ouvido ou cheirado. Uma forma de tangibilizar o serviço, são

as credenciais do prestador de serviços, sua aparência ou o ambiente em que o serviço é oferecido.

- inseparabilidade: em serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo que o consumo, podendo-se dizer que faz parte da pessoa que o presta. A inseparabilidade implica a presença do cliente, o que aumenta a preocupação com sua satisfação imediata.
- variabilidade: um serviço prestado a um cliente não é exatamente o mesmo serviço para o próximo cliente. A variabilidade é a causa de um dos maiores problemas no gerenciamento do serviço, torna mais difícil que as empresas consigam estabelecer um padrão que seja sempre igualmente seguido. Como o serviço depende de quem o presta, sua qualidade pode variar. Por mais capacitadas que as pessoas sejam não conseguem padronizar a execução da tarefa como uma máquina. Por isso é necessário investir na seleção e treinamento de pessoal, padronizar as etapas do processo de prestação de serviço, monitorar constantemente a satisfação do cliente.
- perecibilidade: característica que traduz a impossibilidade de serviços serem estocados para venda ou uso futuro. O gestor precisa estabelecer um equilíbrio entre demanda e a oferta, pois um lugar desocupado num determinado voo não poderá ser guardado (estocado) para o próximo voo. No caso da indústria bancária, apresenta flutuações dentro de cada mês. O tempo ocioso, se não for aproveitado para a prestação de serviços, jamais será recuperado.

Triângulo do serviço

Albrecht (2000) acredita ser o “triângulo do serviço”, um dos elementos fundamentais do modelo de administração de serviços citado por muitos autores. Confirma ainda o autor que o modelo desempenhará um papel importante na análise dos fatores de sucesso na implantação de uma iniciativa de serviço em organizações de quase todos os tipos.

. O “triângulo do serviço” foi idealizado por Albrecht como uma maneira para descrever as operações de estabelecimentos de prestação de serviços bem sucedidos. De acordo com este autor, na maioria das organizações de serviços há

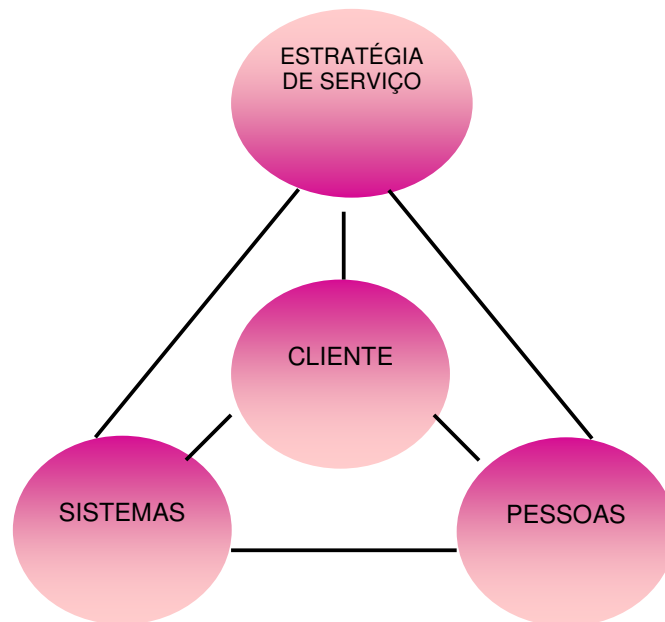
três características regulares e importantes que parecem causar todas as diferenças entre as empresas (Albrecht, 2000).

Os três fatores-chave que formam os vértices do “triângulo do serviço”, são, 1) uma visão, ou estratégia do “produto” serviço; 2) pessoal de linha de frente orientado para o cliente; 3) sistemas voltados para o cliente.

O triângulo do serviço concebido por Karl Albrecht é uma representação esquemática do atendimento dos anseios e expectativas dos clientes. O cliente é o coração do modelo de atendimento de Albrecht. E para que um cliente de serviços seja bem atendido é preciso que as pessoas que trabalham na empresa estejam direcionadas aos objetivos do atendimento a serem alcançados e, também, que os sistemas operacionais estejam direcionados para esse fim. Pois não basta atender bem, é preciso proporcionar ao cliente um serviço de valor. E mais importante ainda que as estratégias sejam consistentes com os resultados a serem alcançados.

1) Uma estratégia bem-concebida para o serviço é aquela em que as organizações que se destacam têm descoberto, inventado ou desenvolvida, ou seja, uma idéia unificadora para o que fazem. Esse conceito ou estratégia de serviço orienta a atenção dos membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente. As empresas de sucesso possuem uma visão ou estratégia do “produto” serviço, pois existe um norteador que dirige e permeia sua filosofia e todas as suas atividades. O cliente é a grande prioridade e esse é um lema que mobiliza toda a organização.

2) Pessoal de linha de frente orientado para o cliente: os administradores têm estimulado e ajudado o pessoal que executa ou entrega o serviço, a manter sua atenção concentrada nas necessidades do cliente. O pessoal eficaz de linha de frente é capaz de manter uma concentração “sobrenatural”, sintonizando a situação, o pensamento e a necessidade do cliente no momento certo. Isto leva a um nível de reação, atenção e disposição para ajudar, que faz com que o cliente sinta que o serviço é de qualidade e o leva a recomendá-lo, bem como a voltar para comprar mais.



Fonte: ALBRECHT (2000, p. 32).

Figura 6 – Triângulo do serviço.

3) Sistemas voltados para o cliente: o sistema de entrega que apóia o pessoal de prestação de serviço é realmente projetado para atender a conveniência do cliente, e não a conveniência da organização. As instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos e os processos de comunicação dizem ao cliente: este aparato está aqui para atender suas necessidades.

2.5 Hora da Verdade

Spiller (2006) diz que é nos detalhes que se comprova a qualidade em serviços, pois a relação entre fornecedor e o comprador do serviço está presente em vários pontos individualizados de contato, tornando-o diferente de um produto físico tangível em que é possível verificar a qualidade de cada componente, assim que é produzido e inspecionado o produto completo quando ele sai da linha de montagem, ou seja, antes da entrega. O mesmo não ocorre com um serviço, como a abertura de uma conta bancária, o serviço geralmente é executado no ato da entrega.

O funcionário da linha de frente serve de contato entre a empresa e o cliente, contribuindo para torná-la tangível. Esse é o “momento da verdade”, quando o cliente entra em contato com algum aspecto da organização - pessoas, instalações ou equipamentos - e tem a “impressão” da qualidade do serviço, podendo fazer um

inventário dos “momentos da verdade” vivenciados pelos clientes enquanto o pessoal da linha de frente presta o serviço.

Os “momentos da verdade” não são somente quando existe a interação direta entre o funcionário e clientes. Quando o consumidor vê uma peça de publicidade da empresa, esse é também um momento da verdade, pois gera uma impressão, ao entrar num estacionamento, caminhar num saguão de hotel, receber uma conta, retirar um talão de cheques numa máquina, tudo isso cria a impressão do serviço.

Segundo Spiller (2006), cada funcionário da linha de frente é, de certo modo, um administrador. Cada um deles controla seu próprio comportamento diante do cliente.

Se o pessoal de serviço for apático, distante, inamistoso ou pouco cooperativo, seus “momentos da verdade” serão negativos. Se ao contrário, mostrar-se amigável, ativo e cooperativo, tomando iniciativas para resolver os problemas do cliente, seus “momentos da verdade” serão brilhantes e o cliente tenderá a generalizar essas experiências criando uma boa imagem do serviço.

CAPÍTULO 3

3.1 Serviços bancários

Conforme Las Casas (2007), a essência do produto comercializado pelos bancos é a prestação de serviços. Diferenciar este serviço é uma das recomendações, uma vez que a interação com o cliente é um dos fatores mais importantes para a satisfação. Os clientes dos bancos não querem ter problemas na hora da contratação e desejam ser atendidos de maneira eficaz pelos que trabalham na agência bancária.

Para Xavier (1992), a indústria bancária é um dos ramos do setor de serviços, onde seu produto se caracteriza pela imaterialidade. Toda atividade bancária fundamenta-se na interação humana com seu público. A ação pessoal no atendimento confunde-se com o próprio produto, possuindo a magia de compor a imagem da marca e, conseqüentemente, o poder de desenvolver, no cliente o sentimento de fidelidade.

O banco procura compensar a imaterialidade através do contato pessoal, utilizando-se, também, de recursos físicos, como decoração, arquitetura, leiaute e facilidades diversas: estacionamento, caixas privilegiadas, acesso aos serviços 24 horas, *homebanking*, *telebanking* e *T-bank*.

O banco assemelha-se a um “iceberg”, onde o cliente não consegue perceber, a importância de sua organização interna, constrói a imagem do todo a partir do que é visível. Do contato com esta única parte visível, pessoal da linha de frente, é que forma sua opinião sobre os serviços, molda seus sentimentos e introjeta uma valoração da instituição bancária.

Cobra (2000) conceitua os serviços bancários como sendo serviços prestados por uma instituição bancária e que acompanham os produtos bancários a seus clientes, pessoas físicas e jurídicas. Para ele, da mesma forma que nos outros segmentos, a oferta de produtos e de serviços das instituições financeiras deve ser orientada para atender as necessidades e os desejos dos seus clientes.

No ponto de vista de Carlzon (1994), o negócio dos bancos não é mais lidar somente com moedas e notas. Agora, seu trabalho está concentrado na gerência do fluxo de informações a respeito de transações econômicas, criando produtos e

serviços que atendam e ou excedam às expectativas dos clientes, trazendo tranquilidade aos mesmos quanto ao futuro de suas reservas financeiras.

Na opinião de Cobra (2000), é importante observar que além das características de intangibilidade, produção e distribuição simultânea, os serviços financeiros diferenciam-se dos bens e produtos físicos, portanto, tangíveis, nos seguintes aspectos:

- a) Complexidade: geralmente os serviços financeiros são mais complexos do que os produtos físicos;
- b) Compra por impulso: ao contrário de outros bens, não existe no setor financeiro a compra por impulso, como por exemplo, o cliente ir a uma agência bancária e abrir uma conta corrente levado por um impulso;
- c) Relação continuada: caso o serviço e o relacionamento esteja adequado, o cliente tende a ter uma relação continuada com a instituição.

Segundo Las Casas (2007), na disputa pelas instituições financeiras, os bancos não ficam atrás de outros setores, devido a grande concorrência no setor como também pelas dificuldades em diferenciar as ofertas. Nos serviços bancários as possibilidades de diferenciação são mais limitadas, mesmo assim, os bancos estão muito atuantes neste aspecto.

A tecnologia tem sido uma forma de competir no mercado, agregando praticidade à clientela. Em 2006, conforme dados da Gazeta Mercantil os bancos investiram cerca de R\$ 20 bilhões em tecnologia. O atendimento por terminais tem crescido muito no Brasil. Apenas 15% das transações bancárias são realizadas na boca do caixa, sendo que 85% das demais ocorrem por meio de terminais de auto-atendimento, *internet* e correspondentes bancários, a tendência é aumentar o nível de automação para atender as necessidades dos clientes.

3.2 Sistema bancário brasileiro

Conforme Lassen (2004), o Sistema Financeiro Brasileiro teve seu início com a criação do Banco do Brasil. Em 12 de outubro de 1808, na cidade do Rio de Janeiro, D. João VI criou a empresa para ser um banco de alcance nacional, com o objetivo de facilitar a circulação de fundos considerados necessários ao atendimento das despesas do Estado (BANCO DO BRASIL, 1996). Foi o primeiro banco nos domínios portugueses e, já em 1809, era o quarto organismo emissor de moeda no

mundo vindo depois apenas dos bancos da Suécia, da Inglaterra e da França (BANCO DO BRASIL, 1992).

Em 1821 com o retorno da corte e de D. João VI a Portugal, levando os recursos depositados no Banco do Brasil, instalou-se a primeira grande crise da Instituição. Contudo, foi com apoio do próprio Banco do Brasil, que foram custeados hospitais, escolas e equipados os navios que minaram as últimas resistências lusitanas, assegurando a Independência do Brasil, em 1822 (Banco do Brasil, 1992).

O banco foi liquidado em 1829 pela Assembléia Legislativa do Império decorrente dos impactos de suas emissões – utilizados para satisfazer as necessidades da numerosa corte portuguesa no pagamento de indenizações a Portugal pela independência e para cobrir gastos militares com a guerra Cisplatina – no “meio circulante”, na evasão de metais preciosos e na elevação do custo de vida (Banco do Brasil, 1988).

Em 1853, o Banco do Brasil foi novamente recriado e, além de exercer funções de banco comercial, passou a destacar-se com IF de fomento econômico. Em 31 de dezembro de 1964, o governo Castelo Branco editou a Lei nº. 4595, conhecida como “Reforma Bancária”. Com ela foi criado o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional, mas o Banco do Brasil, que abrigava a extinta SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito) – criada em 1945 – não foi desobrigado de exercer funções de autoridade monetária, foi-lhe atribuída à administração da chamada “Conta de Movimento”, por meio da qual recebia recursos oficiais para financiar atividades consideradas prioritárias pelo Governo (Lei 4595, 1964).

A conta movimento foi extinta pelo CMN, em 30 de janeiro de 1986, por meio do voto nº. 045. Em 1964, através da Lei 4380/64, foi instituída a correção monetária e criado o Banco Nacional da Habitação (BNH), orientando e disciplinando a habitação no País. Em seguida, a Lei 5170/66 criou FGTS (BACEN).

O período de 1988 caracterizou-se por intensa atividade política, que culminou com a promulgação da oitava Constituição brasileira. No campo econômico, houve acentuadas dificuldades entre as quais o agravamento da inflação, que alcançou a indesejável marca de 933% (BATIROLA, 2003).

Nesse ano uma nova reforma bancária foi formalizada no Brasil, por meio da Resolução do CMN nº. 1524, com a extinção da obrigatoriedade da carta patente e a criação dos bancos múltiplos. Neste período observou-se a proliferação de

pequenos e médios bancos, a transformação dos antigos conglomerado em IFs múltiplas.

O período de 1986 a 1991 foi repleto de medidas econômicas adotadas pelo Governo Federal. Foram implantados vários planos econômicos – Plano Cruzado I e II, Plano Bresser (1987), Plano Verão (1989) e os Planos Collor I (1990) e II (1991) -, a fim de principalmente combater a inflação. Acrescentam-se inúmeros movimentos políticos (“Diretas Já” e impeachment entre outros), bem como os fatores econômicos (má distribuição de renda, 16 Ministros da Fazenda de 1967 a 1994) e sociais (analfabetismo, mortalidade infantil, saúde). (HAJJ, 2005).

Diz Maffili (2007), que o setor bancário nacional sofreu importantes mudanças a partir da implantação do Plano Real em maio de 1994. Sua implantação proporcionou uma brusca queda na inflação. Conforme dados do IBGE (2006), a inflação caiu de dois dígitos ao mês, para algo próximo de um dígito ao ano já em 1995. Essa queda fez com que os bancos perdessem uma importante fonte de receitas, uma vez que praticamente acabou com o sistema de transferências proporcionadas pela rolagem diária da dívida pública. Outra mudança importante que ocorreu nesse período foi a diminuição do spread bancário que mudou de aproximadamente 150% em 1994 para 70% em 1995, atingindo 40% em 2000 (MÁLAGA *et al.*, 2003).

O Quadro 2 mostra o impacto da implantação do Plano Real no setor financeiro brasileiro. Nota-se uma queda na participação do setor bancário brasileiro na formação do PIB de 12,4% em 1994 para 8,6% em 2005.

Participação do Setor Financeiro no PIB			
Ano	Participação (%)	Ano	Participação (%)
1994	12,4	2000	9,9
1995	11,1	2001	9,9
1996	9,7	2002	9,3
1997	10,4	2003	8,6
1998	9,2	2004	8,2
1999	9,4	2005	8,6

Fonte: IBGE e BACEN (2006).

Quadro 2 – Percentual de participação do setor financeiro no PIB.

Segundo Hajj (2005), no início do Plano Real, a taxa anual da inflação diminuiu de forma significativa – de 2.490,90% em 1993, para 23,17%, em 1995.

De acordo com o Quadro 3, pode-se afirmar que o real, é a moeda com menor inflação média mensal da economia brasileira, haja vista os nove padrões monetários existentes desde o início do século XX.

Padrões Monetários no Brasil						
Padrão	Símbolo	Denominação	Período	Nº de meses	Infl. acum.(%)*	Infl. Med. Mensal (%)*
1	Rs\$	Reis	Até 31/10/1942	-	-	-
2	Cr\$	Cruzeiro**	01/11/1942 a 12/02/1967	292	31.000	1,9
3	NCr\$	Cruzeiro Novo**	13/02/1967 a 14/05/1970	40	-	1,6
4	Cr\$	Cruzeiro	15/05/1986 a 27/02/1986	190	206.000	4,1
5	Cz\$	Cruzado**	28/02/1986 a 15/01/1989	35	5.700	12,3
6	Ncz\$	Cruzado Novo	16/01/1989 a 15/03/1990	15	5.930	31,4
7	Cr\$	Cruzeiro	16/03/1990 a 31/07/1993	41	118.000	18,8
8	CR\$	Cruzeiro Real	01/08/1993 a 30/06/1994	11	2.400	34
9	R\$	Real	Desde 01/07/1994	108***	155**	0,88***

* inflação aproximada; **redução dos zeros da moeda; *** em 2003.

Fonte: HAJJ (2005).

Quadro 3 – Padrões monetários no Brasil.

O Plano Real, em 1994, pode ser citado como o momento mais marcante da década para economia brasileira e o sistema financeiro nacional. Além do Plano Real, dois outros fatos influenciaram sensivelmente o ambiente bancário e merecem ser citados:

- a) flexibilização na lei que regulamenta a entrada de capital estrangeiro no setor bancário brasileiro, em agosto de 1995.
- b) a criação do PROER (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional), em novembro de 1995. Esses fatos agrupados foram os grandes responsáveis pelas enormes alterações estruturais e dimensionais observadas no sistema bancário brasileiro na segunda metade da década de 1990 e que caracterizam o ambiente atual.

De acordo com Bacen (2006), em 1994 os ativos dos bancos estrangeiros respondiam por 7% do SFN, em 2005 essa participação passou para 26%, esse aumento se deu por meio de aquisição de bancos privados e públicos por bancos estrangeiros. Outra alteração conforme o Quadro 4, os ativos dos bancos estatais

correspondiam a 52% do total dos ativos do SFN em 1994, passando em 2005, a uma participação de 41%.

Ano (31/12)	Públicos	Privados Nacionais	Capital Estrangeiro	Total
1994	52	41	7	100
1995	52	39	9	100
1996	51	39	10	100
1997	50	37	13	100
1998	46	36	18	100
1999	43	34	23	100
2000	37	35	28	100
2001	32	38	30	100
2002	35	37	28	100
2003	38	41	21	100
2004	43	30	27	100
2005	41	33	26	100

Fonte: BACEN, (2006).

Quadro 4 – Percentual de participação no total de ativos do SFN por tipo de controle acionário.

O Plano Real fez com que houvesse uma redução no número de bancos atuantes no SFN, como mostra o Quadro 5, passando de 246 em 1994, para 135 bancos em 2005.

Ano	Número de Bancos
1994	246
1995	248
1996	231
1997	213
1998	196
1999	182
2000	168
2001	157
2002	147
2003	143
2004	140
2005	135

Quadro 5 – Evolução do número de bancos.

Fonte: BACEN, (2006).

Do total de ativos do SFN, 80% são detidos pelas dez, maiores instituições, geograficamente a concentração é também observada, dados do Bacen (2004), 75% das agências bancárias em atividade no País, encontram-se nas regiões Sul e Sudeste, sendo que 33% estão instaladas no Estado de São Paulo. As regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte detêm respectivamente, 14%, 8% e 3% das agencias bancárias (MASANO 2006).

3.3 Bancarização

Conforme a FEBRABAN (2007), o acesso a serviços bancários facilita a inserção econômica, fomenta a formalidade, disponibiliza o crédito de consumo e de investimento, serviços de pagamento e cobrança e seguros além de eliminar a agiotagem. Dessa forma, a promoção à bancarização é um fomento à inclusão, à cidadania e ao crescimento.

A política macroeconômica para os bancos, em 2005, mostrou retrocessos e avanços. Se por um lado, elevou as alíquotas de PIS-Cofins, aumentou os compulsórios - que subiram 19,01% - e encareceu a tributação do pequeno aplicador, por outro, se destacou na impulsão ao crédito em consignação, na conta simplificada, criada em 2003, para incentivar a bancarização das camadas de baixa renda, na cédula de crédito bancário e na promoção das sociedades garantidoras de crédito, entre outras.

Em 2005 (Quadro 6), houve expansão no atendimento bancário, privilegiando as transações eletrônicas. O uso do *Internet banking* cresceu 217% nos últimos cinco anos, o que demonstra que esse será o canal de serviços do futuro. O número de contas de poupança totalizou 70,8 milhões e o de contas-correntes, 95,1 milhões, crescimento de 4,3% e 5,4%, respectivamente.

Em milhões	2005	2004	2003	2002	2001	2000	Variação (%) 2005/2004
Contas Correntes	95,1	90,2	87,0	77,5	71,5	63,7	5,4
Movimentadas	70,5	66,9	61,4	55,7	53,5	48,2	5,4
Não Movimentadas	24,6	23,3	25,6	21,6	17,9	15,5	5,6
Clientes de Poupança	70,8	67,9	62,4	58,2	51,2	45,8	4,3
Cliente com Internet Banking	26,3	18,1	11,7	9,2	8,8	8,3	45,3

Fonte: FEBRABAN, 2007.

Quadro 6 – Transações bancárias.

O crescimento do uso de meios eletrônicos de pagamento apresentou-se mais vigoroso. O número de cartões aumentou 29,5%, o total de transações subiu 9,3%, fazendo com que o valor financeiro das transações se elevasse em 25,2%.

Em milhões	2005	2004	2003	2002	2001	2000	Variação (%) 2005/2004
Cartões de Crédito (milhões)	68,0	52,5	47,5	41,5	35,3	28,0	29,5
Transações com Cartões de Crédito (milhões)	1.692	1.548	1.285	1.119	1.028	1.004	9,3
Valor total das transações (R\$ bilhões)	129,0	103,0	87,7	72,2	62,9	50,4	25,2

Fonte: Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito e Serviços (ABECS), (2007).

Quadro 7 – Transações com cartões.

Enquanto o atendimento tradicional permaneceu estabilizado – nos últimos cinco anos, o total de agências bancárias e postos tradicionais praticamente não variaram, os postos eletrônicos apresentaram um crescimento robusto de 76,6% no mesmo período. Também os correspondentes vêm ganhando um novo espaço na rede de atendimento ao cliente, com expansão de 406% na mesma base de comparação.

	2005	2004	2003	2002	2001	2000	Variação (%) 2005/2004
Número de Agências	17.515	17.260	16.829	17.049	16.841	16.396	1,5
Postos Tradicionais ¹	9.527	9.837	10.045	10.140	10.241	9.495	-3,2
Postos Eletrônicos	27.405	25.595	24.367	22.428	16.748	14.453	7,1
Correspondentes	69.546	46.035	36.474	35.511	18.653	13.731	56,1
Total de Dependentes	123.993	98.727	87.715	82.128	62.483	54.075	25,6

Nota: ¹ inclui postos de: avançados de atendimento (PAA), atendimento bancário (PAB), atendimento cooperativo (PCO), atendimento ao microcrédito (PAM), avançados de crédito rural (Pacre), de arrecadação e pagamentos (PAP), de compras de ouro (PCO) e unidades administrativas.

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2007).

Quadro 8 – Número de agências, postos (eletrônicos e tradicionais) e correspondentes.

O segmento de consumidor de baixa renda em torno de 4,5 bilhões de pessoas a nível global está sendo estudado por “gurus” como Prahalad, já estão sendo alvo de empresas criadas justamente para eles, e apresentando expressiva lucratividade. Essa é uma massa de clientes ainda a ser trabalhada pelas instituições financeiras, criando produtos e serviços direcionados a suprir a suas necessidades.

3.4 Expectativas dos clientes quanto aos serviços bancários

As expectativas dos clientes desempenham um papel central nos comportamentos de procura e avaliação dos serviços bancários. Trata-se de esperanças que os clientes possuem em razão das promessas veiculadas pelas comunicações da instituição. Portanto, a compreensão da natureza e dos determinantes das expectativas dos clientes torna-se fundamental para garantir que o serviço atenda e até supere essas expectativas (LAS CASAS, p.89, 2007).

Embora as pesquisas sobre as expectativas dos clientes de bancos tenham evoluído devido a sua importância, na busca pela diferenciação dos serviços prestados. Como são logo copiados e aperfeiçoados pela concorrência, levando o cliente a não perceber diferença nenhuma entre os serviços ofertados pelas agências bancárias.

Muitos bancos estão descobrindo e preferindo aumentar a base de clientes fiéis pelo atendimento de suas expectativas para ampliar seus lucros em vez de diferenciações sofisticadas.

Os fatores determinantes das expectativas dos clientes estão no Quadro 9.

Serviço Central ou produto	O serviço central representa o “conteúdo” de um serviço, quais são as “características” oferecidas em um serviço ou produto.
Pessoal de entrega dos serviços	São todos os aspectos como: confiabilidade, responsabilidade, empatia garantida, momentos da verdade, incidentes críticos e recuperação de serviço.
Sistematização impessoal para entrega dos serviços	Todos os processos, procedimentos, sistemas e tecnologia que configuram um serviço ímpar. Os clientes desejam que a entrega seja padronizada e simplificada sem qualquer complicação, problema ou questionamento indesejado pelo provedor.
Tangibilidade dos serviços	Os aspectos tangíveis dos equipamentos, sinalização, aparência dos funcionários, inclusive o ambiente do local.
Responsabilidade Social	Permite a uma organização liderar aspectos de cidadania, encorajando comportamento ético em todos seus empreendimentos.

Quadro 9 – Fatores determinantes das expectativas dos clientes quanto aos serviços bancários.

Fonte: Adaptado de SURESHCHANDAR, REJENDRAN & ANANTHARAMAN (2003) *apud* LAS CASAS (2007, p. 90).

Para fornecer serviços de qualidade é fundamental avaliar os processos de entrega desses, serviços, como pode ser visualizado no Quadro 10.

Variáveis	Questão / Avaliação
Confiabilidade	Os funcionários são precisos e consistentes?
Receptividade	Os funcionários sentem-se felizes em atender rapidamente
Competência	Os funcionários demonstram competências?
Acesso	O banco fornece serviços rápidos e eficientes?
Cortesia	Os funcionários tratam os clientes com respeito?
Comunicação	As políticas são devidamente explicadas no curso das ações?
Credibilidade	Os funcionários são honestos e confiáveis?
Segurança	As informações são seguras e livres de fraudes?
Empatia	Os funcionários ouvem os clientes e são genuínos na compreensão?
Serviço Básico	O banco fornece as coisas essenciais que o cliente deseja?
Justiça	O banco trata o cliente com justiça?
Erro	Se o banco erra, uma correção rápida é realizada?
Garantia	O banco oferece indenização caso ocorram falhas em suas promessas?

Quadro 10 - Variáveis para avaliação da qualidade dos processos de serviço.

Fonte: Adaptado do ALLRED & ADDAMS (2000); LEVESQUE e MCDUGALL (1996) *apud* LAS CASAS (2007, p. 91).

Pesquisa realizada com ex-clientes de bancos mostra que serviços ruins são as principais causas das deserções, conforme Quadro 11.

Causas de deserção	Comentários dos clientes
Cortesia dos funcionários	“empregados rudes, caixas não amigáveis, esnobes, sem cortesia, má atitude, idiotas pretensiosos etc.”
Taxas	“taxas muito altas, muitas taxas, aumento constante das taxas, taxas extras, custos ocultos etc”.
Erros e enganos	“contas perdidas, registros sem precisão, depósitos com erros freqüentes, não assume responsabilidade pelos erros, computadores constantemente fora de serviço, procedimentos contábeis fracos etc.”
Funcionários no geral	“conhecimento dos funcionários é pobre, não disposto a fazer o necessário, pouca quantidade de funcionários etc.”
Acesso	“não abre não disponível, difícil de conseguir, localização inconveniente, filas longas etc.”
Processo de aprovação	“não disposto a aprovar empréstimos, não observa histórico de crédito, não disposto a abrir novas contas etc.”
Sem competitividade	“taxas de empréstimos e outros serviços não eram competitivos etc.”
Serviço geral	“Serviço muito pobre aos clientes etc.”

Quadro 11 – Causas deserção de clientes.

Fonte: Adaptado de ALLRED & ADDAMS (2000) *apud* Las Casas (2007, p. 92).

Pesquisa realizada com ex-clientes de bancos demonstrou que um terço dos casos de deserção foi ocasionado por um único problema, dois terços dos casos está atrelado com o relacionamento entre atendente e cliente tendo como resultado emoções como: raiva; embaraço; humilhação; desconforto; irritação e desapontamento, e não com uma seqüência de meras transações com os bancos.

3.5 Atendimento prestado pelo pessoal da linha de frente

Las Casas (2001, p.166), conceitua atendimento como “a forma que a empresa se relaciona com o cliente, seja no contato direto, seja no contato indireto, por intermédio de pessoas e de outros meios variados, conforme o perfil do negócio”. Muitos atributos têm sido desenvolvidos, colaborando com a efetividade nas relações de atendimento. Dois têm importância e presença fundamentais: a forma ou similaridade e o conteúdo, também conhecido como perícia.

O atendimento realizado com similares aos clientes tem mais probabilidade de sucesso. Assim, a similaridade do atendente (aparência, estilo de vida, nível social, econômico e comportamento) está relacionada à efetividade do atendimento. A percepção do cliente da perícia de um atendente reflete a identificação de competência, associada às transações de bens ou serviços.

Manter na organização pessoal dedicado e com perfil para atendimento é crucial em uma sociedade de serviços. A característica necessária em cada pessoa varia, dependendo do tipo de negócio e de trabalho.

Segundo Abrão (2007), o primeiro problema do atendimento ao público é o perfil inadequado do atendente. O profissional do atendimento necessariamente precisa gostar de relacionar-se com o público, precisa ser uma pessoa amável, atenta, bem humorada, que não discrimine de nenhuma forma a pessoa que está atendendo, comunicativa, tenha conhecimento do serviço para prestar as informações necessárias, curiosa, criativa, capacidade de resolver problemas, com alto nível de energia, com iniciativa e paciência com as pessoas, muito profissionalismo nas mais diversas e imprevisíveis situações de confronto.

Conforme Ferreira (2000, p.4) o atendimento ao público é um serviço complexo; sua simplicidade é apenas aparente. A "tarefa de atendimento" é, freqüentemente, uma "etapa terminal", resultante de um processo de múltiplas facetas que se desenrola em um contexto institucional, envolvendo dois tipos de personagens principais: o funcionário (atendente) e o usuário.

Não há dúvida que as organizações devem ser capazes de encontrar as pessoas adequadas para, através delas, promoverem respostas satisfatórias no atendimento aos clientes. Às empresas precisam, portanto, de habilidade e preparo para identificar as pessoas ideais nos locais certos.

A seleção deve ser criteriosa do profissional de atendimento, não somente pelo seu diploma, capacidade comercial, seus históricos de venda, ou por estarem disponíveis, e sim por sua capacidade de se identificar com clientes, entender suas necessidades e tomar iniciativas, pessoas dotadas, por natureza, de atitudes e valores positivos para com o serviço, pois as técnicas poderão ser treinadas (PINTAUD, 2002).

Estudiosos da área afirmam que os funcionários de linha de frente devem ser os melhores funcionários da organização. O atendente de linha de frente deve mostrar entusiasmo com o que faz sentir-se valorizado e reconhecido, ter autonomia para tomada de decisões frente ao cliente, perceber o quanto a sua função é importante para organização, e ser chamado a participar no processo de planejamento e de sugestões (ABRÃO, 2007).

O bom serviço começa no topo e a gerência deve liderar pelo exemplo. Se a alta direção não estiver compromissada com o processo, de acordo com Siqueira (2006), os funcionários da linha de frente, que interagem com os clientes, serão, no mínimo, ineficientes; igualmente necessário prever processos particulares, ligando o *front office* ao *back office*.

A retaguarda (*back Office*) é onde a equipe de apoio produz toda a documentação e processos necessários para garantir a plena satisfação do cliente quanto ao serviço solicitado ao pessoal de linha de frente. Da interação entre as duas equipes apoio e linha de frente se terá o resultado da qualidade do serviço a ser entregue ao cliente. A linha de frente é a imagem da organização em um primeiro momento.

“A única face que a Organização de Serviços dispõe para mostrar ao Cliente é a Linha de Frente. Por ela, e pelo seu desempenho, é que a organização como um todo será julgado, para bem ou para mal. A linha de frente é também o melhor sensor que a Organização de Serviços poderia dispor no mercado. As pessoas que estão em contato direto com os clientes sabem, melhor do que ninguém, o que eles desejam e a importância atribuída ao que desejam. Conhece igualmente a avaliação que se faz dos serviços prestados, dos concorrentes, de novos serviços etc.” (LOBOS, 1993, p.242)

Nessa era de massificação dos produtos e atendimento ao cliente via máquinas, a qualidade dos serviços de recepção é uma das mais promissoras fontes de distinção entre os bancos. Embora muitos deles ainda considerem o atendimento

peçoal como custo e desnecessário, levando-os a fazer o mínimo por seus clientes, convêm observar que, quando os serviços bancários falham, a quem caberá a responsabilidade de recuperá-los? Um dos benefícios mais importantes de uma recuperação eficaz das falhas bancárias é a prevenção da perda de clientes para outros bancos. Basicamente, existem três abordagens para aumento da lucratividade: reduzir os custos, aumentar as vendas e limitar a deserção de clientes. Portanto, a retenção destes últimos é um dos principais objetivos de negócio amplamente aceito, pois a conquista de nova clientela é mais custosa do que a manutenção dos clientes atuais, que são mais lucrativos quanto maior o relacionamento e mais tempo permanecerem operando com banco.

O atendimento aos clientes nos bancos lidera o ranking de reclamações, como podemos observar no Quadro 12, no período avaliado de julho a novembro de 2007, ocupou sempre o primeiro lugar, conforme dados do BC (2008).

Um exemplo, citado por Las Casas (p.46, 2007), em que o Banco Votorantin apostou no atendimento, obtendo um índice de eficiência duas vezes melhor que outras Instituições Financeiras, no período analisado entre 2001 a 2005, pelo Balanço Financeiro da Gazeta Mercantil. O patrimônio líquido subiu 496%, o volume de recursos administrados multiplicou-se por quatro e a carteira de crédito ao consumidor aumentou 862%. Os administradores reconheceram que o bom desempenho foi gerado pelo investimento em um dos maiores pilares do banco: seus funcionários. O presidente do banco afirma que o segredo de gestão tão brilhante é “talentos motivados, com visão de curto e de longo prazo” A política de meritocracia é seguida fielmente no Banco Votorantin.

Posição	Motivo da reclamação	Reclamações procedentes de jul./Nov. de 2007				
		Jul.	Ago.	Set	Out	Nov.
1º	Atendimento	958	1.082	1.267	1.248	1.441
2º	Prazos não estabelecidos/cumpridos	764	896	1.122	1.239	1.098
3º	Fornecimento de documentos	466	850	431	679	1.082
4º	Liquidação antecipada	320	260	331	439	722
5º	Fornecimento de informações	287	260	331	439	722
6º	Transparência na relação contratual. e práticas Equitativas	228	200	213	338	487
7º	Tarifas	193	108	156	196	255
8º	Produtos e serviços não solicitados	150	76	128	174	198
9º	Conta- débito	146	72	79	165	177
10º	Outros	94	57	75	78	99

Fonte; BACEN (2008).

Quadro 12 - Ranking reclamações bancos.

Conforme é citado por Ford; Mc Nair & Perry (2005), pesquisas mostram que, atualmente, os consumidores, ao tomarem decisões de compra, baseiam-se 10% no produto e 90% no serviço recebido. Portanto, se o cliente não recebe bom atendimento, não retorna mais ao local.

CAPITULO 4

FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Caracterização do Estudo

A metodologia, conforme Minayo (1999) é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Nela estão incluídas: as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador.

Segundo Gil (2002), para que os resultados da pesquisa sejam significativos devem-se observar regras, conforme segue:

- a) Buscar casos típicos. Explorar objetos que, em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria.
- b) Selecionar casos extremos (fornecer uma idéia dos limites dentro dos quais as variáveis devem oscilar).
- c) Tomar casos marginais (encontrar casos atípicos para, por contraste, conhecer as pautas dos casos normais e as possíveis causas do desvio).

Ainda conforme Gil (2002), pode se definir o método científico como sendo o conjunto de procedimentos intelectuais e teóricos adotados para se atingir o conhecimento.

Na concepção de Minayo (1999), as ciências sociais têm o caráter essencialmente qualitativo. Sendo assim, a pesquisa nestas áreas responde a questões muito específicas e não quantificáveis.

Não existe clareza por parte de muitos autores quanto à distinção entre os métodos quantitativos e qualitativos, uma vez que, de certo modo, consideram a pesquisa tanto quantitativa como qualitativa (CWIKLA, 2001).

Pesquisadores que utilizam a metodologia qualitativa acentuam a natureza social de construção da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o objeto de estudo e os fatores situacionais impeditivos que moldam a investigação. Por outro lado, os estudos quantitativos enfatizam o relacionamento causal entre variáveis e

não entre processos. A investigação é intencionalmente inserida em uma estrutura de livre valor.

A pesquisa qualitativa para Richardson (1999, p. 90), pode ser considerada como: “a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos pesquisadores, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.”

Em geral, os métodos qualitativos são mais adequados para os estudos descritivos e exploratórios, bem como auxiliam na compreensão e desenvolvimento inicial de uma fundamentação teórica para um dado fenômeno de interesse (CONNOLLY, 1999).

Quanto à forma de abordagem, esta pesquisa foi caracterizada como qualitativa, uma vez que a realização deste estudo se baseou na opinião de pessoas relacionadas diretamente com o trabalho desenvolvido; e quantitativa, pois há dados numéricos que fundamentam os pressupostos.

4.2 Tipo de pesquisa

Conforme Vergara (1997), os tipos de pesquisa podem ser selecionados de acordo com os meios e os fins necessários.

4.2.1 Meios

Em relação aos meios de investigação, este estudo se caracteriza por ser um estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica:

- a) Estudo de caso: É um tipo de pesquisa que busca profundidade e detalhamento. O estudo de caso condiz com a utilização de uma ou mais empresas nas pesquisas desejadas. No entanto, as principais características desse tipo de estudo, de acordo com palavras de Gil (2002), são o profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Um estudo de caso possui como vantagem, a flexibilidade na sua execução, pois permite ao pesquisador ampliar ou redirecionar seus objetivos, em função da melhor utilização dos dados coletados; estimular novas descobertas; além de caracterizar-se pela simplicidade de procedimentos, quando comparados com outros métodos de pesquisa.

- b) Pesquisa bibliográfica: a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado, como: livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e etc. A pesquisa bibliográfica foi utilizada no intuito de colocar o pesquisador em contato com o máximo possível do que já foi escrito e publicado sobre o tema estudado.
- c) Fins: Esta pesquisa foi caracterizada como descritiva, pois de acordo com Lakatos & Marconi (2005) descreve os fenômenos ou situações, mediante um estudo realizado em determinado espaço e tempo. Estudar o fenômeno é conhecer sua natureza, sua composição, os processos que o constituem ou que nele se realizam e a frequência com que ocorre. Visa a tornar algo inteligível; isto é, busca esclarecer quais fatores contribuíram para a ocorrência de determinado fenômeno.

4.2.2 Tipos de dados

Os dados desta pesquisa foram classificados em primários e secundários. De acordo com Mattar (2007) denominam-se fontes primárias de dados aquelas em que os dados podem ser obtidos diretamente junto aos portadores dos mesmos. Tais dados nunca foram coletados, tabulados e analisados anteriormente.

As fontes secundárias contêm dados que já foram coletados na própria empresa, tabulados e analisados. São constituídas por informações disponíveis para consulta, levantamentos bibliográficos e documentais, estatísticas e pesquisas realizadas anteriormente.

4.2.3 Instrumento de coleta de dados

Para atingir o objetivo geral definido para estudo, foram criados e aplicados os instrumentos para coleta de dados junto ao público interno (vinte e quatro funcionários que atuam na linha de frente) e externo na instituição investigada, tendo sido utilizados questionários - com perguntas fechadas, de forma a mapear os objetivos específicos e consolidar as informações. Para tanto foi realizada uma *survey*, que conforme Malhotra (2001) é um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinada a provocar informações específicas dos entrevistados, a uma amostra probabilística de 100 clientes (a população em estudo

é composta por 20.000 clientes), calculada a partir de Barbetta (1994), considerando um erro amostral de 10%.

O questionário é uma das técnicas de investigação e é composto por questões escritas apresentadas aos detentores de dados, para a obtenção de opiniões, percepções, interesses, situações vivenciadas, dentre outros (GIL, 2002).

As questões fechadas apresentaram um conjunto de alternativas de respostas para que se escolhesse a que melhor representaria uma situação ou a opinião do respondente.

4.3 Técnica de análise dos dados

A tabulação dos dados foi realizada através do software *Sphinx*, onde verificou-se a confiabilidade da escala utilizada, também fez-se uso do software *Statistica 7.0*.

4.3.1 Análise de fidedignidade (ou confiabilidade) da escala

Através do Alpha de Cronbach pode-se medir a confiabilidade da escala. O Alfa de Cronbach é calculado utilizando-se a seguinte fórmula:

$$\text{Alfa de Cronbach} = \frac{k * \text{med} (COV) / \text{med} (VAR)}{1+(k-1) * \text{med} (COV) / \text{med} (VAR)}$$

Onde:

k é o número de itens da escala

$\text{med} (COV)$ é a média de covariância entre os itens

$\text{med} (VAR)$ é a média de variância entre os itens

Segundo Hair *et al.* (2006), um valor de pelo menos 0,70 reflete uma fidedignidade aceitável, embora reconheçam que esse valor não seja um padrão absoluto. Os autores esclarecem, ainda, que valores *Alfa de Cronbach* inferiores a 0,70 são aceitos se a pesquisa for de natureza exploratória.

Para Malhotra (2001), o valor de corte a ser considerado é 0,60, isto é, abaixo desse valor o autor considera que a fidedignidade é insatisfatória. Hair *et al.* (2006),

apontam um valor de 0,70 como sendo um valor modesto. O autor ainda ressalta que se decisões importantes forem tomadas a partir das escalas avaliadas, os pesquisadores devem se esforçar para que a confiabilidade do instrumento atinja valores de Alfa de Cronbach acima de 0,90.

Embora altos valores para o Coeficiente Alpha garantam a fidedignidade, Hair *et al.* (2006) advertem que ser fidedigno não é ser unidimensional. Para isso, o autor encoraja os pesquisadores a avaliarem a unidimensionalidade do grupo de indicadores antes de procederem à avaliação da fidedignidade.

CAPÍTULO 5

Neste capítulo, será apresentada análise dos dados da empresa na qual a pesquisa foi realizada.

5.2 Análise dos dados

5.2.1 Análise dos dados referente aos clientes do banco

A Tabela 1 mostra a quantidade de clientes entrevistados que são correntistas do banco.

Tabela 1 – Número de clientes correntistas.

Correntista	Quantidade	Frequência
Sim	100	100%

Quanto ao tempo em que o possui conta corrente no banco, observa-se que 67% dos clientes apresentam conta a mais de cinco anos.

Tabela 2 – Tempo que o cliente possui conta corrente.

Tempo	Quantidade.	Frequência
Há mais de 6 meses	4	4,0%
De seis meses a um ano	7	7,0%
De mais de 1 ano a 3 anos	14	14,0%
De mais de 3 anos a 5 anos	8	8,0%
Há mais de 5 anos	67	67,0%
Total	100	100%

A Figura 7 mostra a quantidade de clientes por sexo. Dos entrevistados 53% são do sexo masculino.

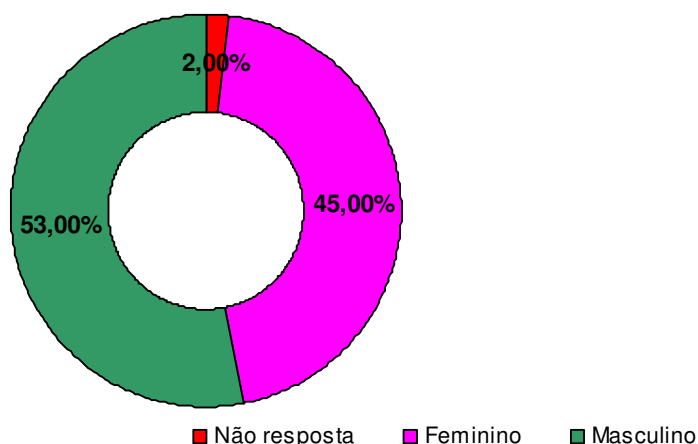


Figura 7 – Clientes por sexo.

Em relação à quantidade de clientes de acordo com a faixa etária, observa-se que a maioria encontra-se entre 45 a 54 anos e a menor entre 25 a 34 anos (FIGURA 8). É interessante destacar que 20% dos entrevistados estão na faixa de menos de vinte cinco anos de idade. Pois, a precocidade com que a população jovem do País adentra o mercado de trabalho tem levado empresas, como os bancos, a desenvolver estratégias que conquistem estes consumidores para seus quadros de clientes.

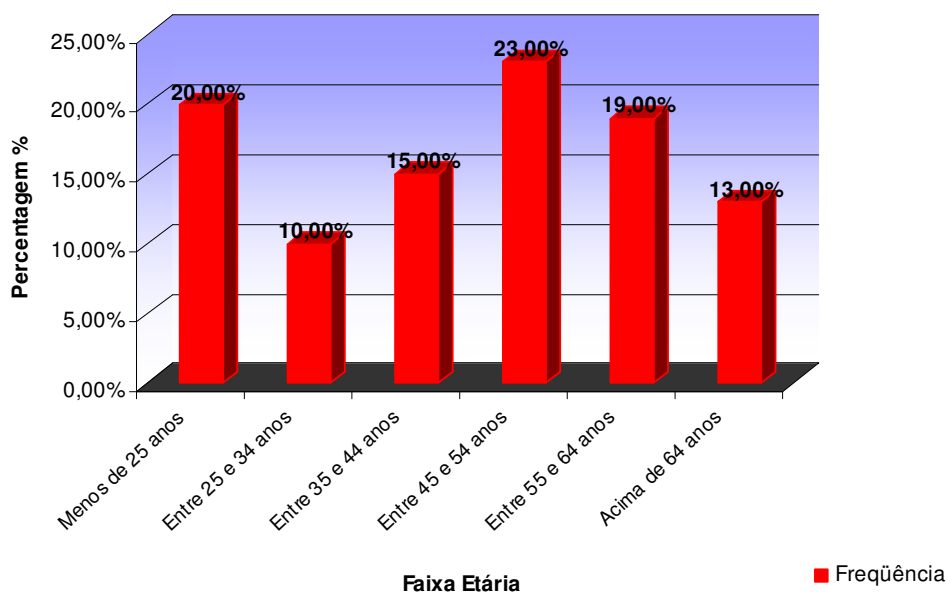


Figura 8 - Cliente de acordo com a faixa etária.

Portanto, as instituições financeiras precisam, queiram ou não, começar a desenvolver e conquistar um relacionamento com esse público jovem, encontrando formas de se aproximar, precocemente, de seu futuro cliente. Conforme Las Casas (2007), o grande desafio é que esse relacionamento representará literalmente um investimento de longo prazo, uma vez que a conquista do cliente deve começar muito cedo, quando ele ainda não possui renda para auferir lucratividade e seus resultados só acontecerão após cerca de uma década, quando este tiver conseguido entrar no mercado de trabalho. Entende-se, entretanto, pela análise que, ou essa dedicação inicia-se hoje, ou se correrá o risco de perda desse cliente para sempre, pois ele já estará nas mãos de quem tiver chegado primeiro.

Quando questionados a respeito de sua atividade profissional, 27% são aposentados, 23% outras atividades, seguidos de 20% de empresários.

Tabela 3 – Atividade profissional dos clientes.

Atividade	Quantidade	Frequência
Profissional liberal	12	12,0%
Empresário	20	20,0%
Funcionário do setor privado	9	9,0%
Funcionário do setor público	9	9,0%
Aposentado	27	27,0%
Outros	23	23,0%
Total	100	100%

5.2.2 Tabelas Combinadas

Na Tabela 4 encontra-se a análise em relação aos serviços prestados pelo banco como: relacionamento (V1); educação e cortesia (V2); atendimento personalizado (V3), pró-atividade dos funcionários (V4); aparência (V5); conhecimento dos funcionários (V6); facilidade de informações (V7); qualidade e clareza das informações (V8), paciência e objetividade (V9) e motivação no atendimento em relação ao grau de satisfação dos clientes (V10). Observa-se que no geral os clientes encontram-se satisfeitos, 50% dos clientes entrevistados mostraram estar muito satisfeitos com a variável 1 (“relacionamento com os funcionários”).

Pois para conquistar a confiança do cliente, contudo, as empresas precisam alterar a forma de relacionamento com o mesmo, preparando todos os setores da organização para prestar um serviço diferenciado aos seus clientes. De nada

adiantarão as tentativas dos Gerentes de Relacionamento do Banco promover atendimento diferenciado, se o cliente, ao chegar à agência, for mal atendido pelos demais funcionários ou outros intervenientes.

Tabela 4 – Grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pelo banco.

Variável	NR	MI	I	MM	S	MS	Total
V ₁	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	11,0% (11)	38,0% (38)	50,0% (50)	100% (100)
V ₂	0,0% (0)	1,0% (1)	3,0% (3)	10,0% (10)	45,0% (45)	41,0% (41)	100% (100)
V ₃	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)	26,0% (26)	33,0% (33)	39,0% (39)	100% (100)
V ₄	0,0% (0)	0,0% (0)	5,0% (5)	25,0% (25)	35,0% (35)	35,0% (35)	100% (100)
V ₅	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	9,00% (9)	49,0% (49)	41,0% (41)	100% (100)
V ₆	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	21,0% (21)	39,0% (39)	38,0% (38)	100% (100)
V ₇	2,0% (2)	0,0% (0)	5,0% (5)	19,0% (19)	33,0% (33)	41,0% (41)	100% (100)
V ₈	0,0% (0)	1,0% (1)	8,0% (8)	23,0% (23)	36,0% (36)	32,0% (32)	100% (100)
V ₉	0,0% (0)	0,0% (0)	4,0% (4)	16,0% (16)	45,0% (45)	35,0% (35)	100% (100)
V ₁₀	3,0% (3)	0,0% (0)	2,0% (2)	21,0% (21)	43,0% (43)	31,0% (31)	100% (100)
Conjunto	0,7% (7)	0,4% (4)	2,9% (29)	18,1% (181)	39,6% (396)	38,3% (383)	100% (1000)

Legenda: NR – Não Resposta; MI – Muito Insatisfeito; I – Insatisfeito; MM – Mais ou Menos; S – Satisfeito; MS – Muito Satisfeito.

A observação de Whiteley (1992) é muito oportuna, pois os bancos devem sempre ter em mente que a base de qualquer relacionamento saudável é a confiança que as partes depositam uma na outra, aliado o respeito mútuo.

Ao se tornar parceiro, você derruba a barreira entre você e seu cliente. Você se engaja num compromisso duradouro, e investe em aprender tudo sobre o seu cliente e sobre os clientes de seu cliente [...] Parceiros desfrutam de confiança, de uma visão compartilhada do futuro, da livre troca de informações, de franqueza e de uma perspectiva de longo prazo (WHITELEY, 1992, p. 42).

A Tabela 5 mostra o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pelo banco. Observa-se que 38% dos clientes estão satisfeitos e muito satisfeitos com os serviços prestados pelo banco. Os critérios utilizados para avaliar o mercado devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente, ou seja, a qualidade do projeto e da prestação do serviço. Conforme Broydrick (1997):

Ninguém vende seu produto ou serviço tão eficientemente quanto os seus clientes satisfeitos. A credibilidade que eles têm com seus amigos, vizinhos ou colegas de trabalho é inquestionável. Eles enviam clientes potenciais para você, dispensando o investimento excessivo em publicidade e marketing (BROYDRICK, 1997, p. 56-57).

O cliente satisfeito comenta com até três pessoas de suas relações sobre a excelência do serviço que lhe ofereceram. Um cliente insatisfeito comenta negativamente com até nove conhecidos sobre o serviço ou produto ruins (KOTLER, 1998).

Tabela 5 - Nível de satisfação do cliente em relação aos serviços prestados pelo banco.

Nível de satisfação	Quantidade.	Freqüência
Muito insatisfeito	0	0,0%
Insatisfeito	2	2,0%
Mais ou menos satisfeito	22	22,0%
Satisfeito	38	38,0%
Muito satisfeito	38	38,0%
Total	100	100%

A Tabela 6 mostra a avaliação dos serviços prestados pelo banco feita pelos clientes em relação a um banco ideal. Os dados mostram que 42% dos clientes consideram os serviços prestados como pouco ideal e 31% consideram ideal. Com isso evidencia-se que os clientes estão satisfeitos com os serviços.

Tabela 6 – Avaliação dos serviços do banco em relação aos serviços de um banco ideal.

Avaliação quanto ao ideal	Quantidade	Freqüência
Não resposta	1	1,0%
Muito distante do ideal	1	1,0%
Distante do ideal	4	4,0%
Mais ou menos ideal	21	21,0%
Pouco ideal	42	42,0%
Ideal	31	31,0%
Total	100	100%

Assim, grandes empresas como as instituições bancárias, e pequenas como a mercearia da esquina, estão descobrindo uma dolorosa verdade: os clientes de hoje, em geral, não se sentem fiéis à marca ou à empresa, ao adquirir um produto ou serviço e nem mesmo à maneira pela qual estes satisfazem suas necessidades. Isso indica a necessidade das empresas estarem constantemente revendo suas estratégias destinadas a garantir a fidelização de seus clientes (OLIVEIRA, 2002).

Quanto ao grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços como: segurança e solidez; modernização; credibilidade e; socialmente responsável, observa-se que há forte grau de associação, 58% dos entrevistados associam a

característica segurança e solidez (variável 1) ao banco, conforme mostra a Tabela 7.

Tabela 7- Grau de satisfação dos clientes com os serviços.

Variável	NR	FRSA	FRA	NFF	FA	FORA	TOTAL
V ₁	1,0% (1)	0,0% (0)	1,0% (1)	12,0% (12)	28,0% (28)	58,0% (58)	100% (100)
V ₂	2,0% (2)	0,0% (0)	3,0% (3)	8,0% (8)	42,0% (42)	45,0% (45)	100% (100)
V ₃	2,0% (2)	0,0% (0)	1,0% (1)	9,0% (9)	34,0% (34)	54,0% (54)	100% (100)
V ₄	2,0% (2)	0,0% (0)	2,0% (2)	5,0% (5)	40,0% (40)	51,0% (51)	100% (100)
Conjunto	1,8% (7)	0,0% (0)	1,8% (7)	8,5% (34)	36,0% (144)	52,0% (208)	100% (400)

Legenda: NR – Não Resposta; FRSA – Fraquíssima Associação; FRA – Fraca Associação; NFF – Nem Forte Nem Fraca; FA – Forte Associação; FORA – Muito Fortíssima Associação.

Aspectos relacionados à imagem, como: solidez (V1); modernização (V2); credibilidade (V3) e responsabilidade social (V4) são frequentemente mencionados como os mais importantes na escolha de uma instituição financeira. No mercado bancário, desfrutar uma imagem favorável é mais que uma vantagem competitiva, estabelecendo-se como condição necessária. A maneira pela qual os clientes percebem uma marca ou serviços empresariais é que forma a imagem. Como mostra na Tabela 7, variável 4, o banco é visto pelos seus clientes como socialmente responsável 91%, mostrando comportamento ético em todos seus empreendimentos.

Na Tabela 8 se observa o grau de satisfação em relação aos serviços: recomendar banco (V1); manter a conta nos próximos dois anos (V2) e; incrementar negócios nos próximos dois anos (V3), 82% dos entrevistados responderam que tem alta possibilidade de recomendar o banco a parentes e amigos (variável 1), porém 18% indicaram baixa possibilidade de indicar. Este fato faz com se destaque a importância da comunicação-boca-a-boca.

Pois de acordo com Engel; Blackwell & Minard (2004), a comunicação boca-a-boca pode ser de dois tipos: positiva, elevando o serviço ou produto divulgado; e negativa, depreciando e denegrindo a imagem do produto ou serviço em questão. A comunicação boca-a-boca positiva é caracterizada por sua maior credibilidade em relação a outras mídias por seu caráter pessoal e não-comercial. Quando clientes ficam insatisfeitos com os serviços prestados, três atitudes podem ser tomadas. Em primeiro lugar, o índice de recompra do serviço diminui. Outra possibilidade é o

comportamento de reclamação. E por fim, caso a unidade prestadora não consiga se retratar de forma satisfatória, o que acontece é o boca em boca negativo.

Tabela 8 – Grau de satisfação em relação aos serviços de recomendar o banco, manter a conta e incrementar os negócios, nos próximos dois anos.

Variável	NR	BAXP	BXP	M	AP	ASP	Total
V ₁	0,0% (0)	2,0% (2)	5,0% (5)	11,0% (11)	28,0% (28)	64,0% (64)	100%(100)
V ₂	2,0% (2)	1,0% (1)	1,0% (1)	9,0% (9)	28,0% (28)	59,0% (59)	100% (100)
V ₃	2,0% (2)	4,0% (4)	6,0% (6)	17,0% (17)	31,0% (31)	40,0% (40)	100% (100)
Conjunto	1,3% (4)	2,3% (7)	4,0% (12)	12,3% (37)	29,0% (87)	51,0%(153)	100% (300)

Legenda: NR – Não Resposta; BAXP – Baixíssima Possibilidade; BXP – Baixa Possibilidade; M – Média; AP – Alta Possibilidade; ASP – Altíssima Possibilidade.

Quanto a possibilidade de manter a conta pelos próximos dois anos (variável 2), 87% afirmaram existir alta possibilidade de este fato acontecer.

5.2.2 Análise do ponto de vista dos funcionários do banco

A Tabela 9 mostra o número de funcionários do banco por sexo. Observa-se que existe igualdade entre o sexo quanto ao número de funcionários.

Tabela 9 – Funcionários de acordo com o sexo.

Sexo	Quantidade	Frequência
Feminino	12	50,0%
Masculino	12	50,0%
Total	24	100%

A Tabela 10 apresenta o número de funcionários por faixa etária onde 41,7% encontram-se entre 45 a 54 anos, seguidos dos entre 25 a 34 anos, com 37,5%.

Tabela 10 – Faixa etária dos funcionários.

Idade	Quantidade	Frequência
Menos de 25 anos	1	4,1%
Entre 25 a34 anos	9	37,5%
Entre 35 a 44 anos	4	16,7%
Entre 45 a 54 anos	10	41,7%
Entre 55 a 64 anos	0	0,0%
Acima de 64 anos	0	0,0%
Total	24	100%

A Tabela 11 mostra a escolaridade dos funcionários do banco. Observa-se que 70,9% possuem o ensino superior completo, dentre estes 29,2% possuem Pós-Graduação.

Tabela 11– Grau de escolaridade dos funcionários do banco.

Escolaridade	Quantidade	Freqüência
Ensino Fundamental Completo	0	0,0%
Ensino Médio Incompleto	0	0,0%
Ensino Médio Completo	2	8,3%
Ensino Superior Incompleto	5	20,8%
Ensino Superior Completo	10	41,7%
Pós-Graduação/Mestrado/Doutorado	7	29,2%
Total	24	100%

A Tabela 12 mostra a percepção do funcionário quanto ao serviço prestado para o cliente do banco em: relacionamento; educação e cortesia; atendimento personalizado; pró-atividade dos funcionários; facilidade de informações; qualidade e clareza das informações; paciência e objetividade e; motivação no atendimento, por eles prestados.

Observa-se que na percepção dos funcionários quanto à “paciência e objetividade” (variável 7) (“paciência e objetividade”), 25,0% dos clientes encontram-se muito satisfeitos. Porém, quanto à percepção dos clientes 35,0% estão muito satisfeitos, ou seja, a percepção dos funcionários encontra-se abaixo em relação aos clientes. Mas, no geral os clientes, quando confrontados os dados da percepção do funcionário, mostram-se muito satisfeitos. Isso demonstra que a empresa não está deixando a desejar na prestação dos seus serviços.

A percepção da qualidade de serviços varia de cliente para cliente e não é a mesma para comprador e o fornecedor. A qualidade será percebida de maneira diferente se o serviço for novo ou amplamente difundido, se o cliente o estiver descobrindo ou se for um usuário experiente.

Tabela 12 – Percepção do funcionário em relação à satisfação do cliente.

Var.	NR	MI	I	MM	S	MS	Total
V ₁	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	12,5% (3)	70,8% (17)	16,7% (4)	100% (24)
V ₂	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00% (0)	75,0% (18)	25,0% (6)	100% (24)
V ₃	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	25,5% (6)	54,2% (13)	20,8% (5)	100% (24)
V ₄	4,2% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	33,3% (8)	45,8% (11)	16,7% (4)	100% (24)
V ₅	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	20,8% (5)	58,3% (14)	20,8% (5)	100% (24)
V ₆	4,2% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	25,0% (6)	54,2% (13)	16,7% (4)	100% (24)
V ₇	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,20% (1)	70,8% (17)	25,0% (6)	100% (24)
V ₈	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	33,3% (8)	54,2% (13)	12,5% (3)	100% (24)
Conj.	1,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	19,3% (37)	60,4% (116)	19,3% (37)	100% (192)

Legenda: NR – Não Resposta; MS – Muito Satisfeito; I – Insatisfeito; MM – Mais ou Menos; S – Satisfeito; MS – Muito Satisfeito.

Horovitz (1993) complementa que a atitude do cliente em relação à qualidade muda à medida que ele conhece melhor o produto ou o serviço melhora seu nível de vida. No início, ele costuma se contentar com um serviço mais barato. Quanto maior for o contato com os mesmos tipos de serviços, progressivamente, será mais exigente quanto ao grau de sua qualidade.

Em relação à pró-atividade (variável 4), 45%, na ótica, dos funcionários concordam que o cliente encontra-se satisfeito neste quesito e 16% apontam que o cliente está muito satisfeito. Enquanto que na avaliação da percepção dos clientes estes se mostram muito satisfeito (35%) e na mesma proporção mostra-se satisfeitos (35%). Ou seja, a percepção dos clientes encontra-se acima da dos funcionários.

CLIENTES					VARIÁVEIS	FUNCIONÁRIOS			
MI	I	MM	S	MS		I	MM	S	MS
0	1	11	38	50	Relacionamento	0	12,5	70,8	16,7
0	3	10	45	41	Educação e cortesia	0	0	75	25
1	1	26	33	39	Atend. personalizado	0	25,0	54,2	20,8
0	5	25	35	35	Pró-atividade	0	33,3	45,8	16,7
0	5	19	33	41	Facilidade	0	20,8	58,3	20,8
1	8	23	36	32	Qualidade e clareza	0	25	54,2	16,7
0	4	16	45	35	Paciência	0	4,20	70,8	25
0	2	21	43	31	Motivação ao atender.	0	33,3	54,2	12,5

Figura 9 - Percepção em percentuais entre clientes e pessoal da linha de frente na satisfação do cliente.

Quanto à pró-atividade Vieira (2006), destaca que pró-atividade significa agilidade em apresentar soluções diante de problemas e isso se traduz num comportamento não reativo na busca da definição do problema e da melhor alternativa. Pró-atividade é antecipar-se. A pró-atividade está associada à organização, percepção, intuição, satisfação pessoal e profissional, superação das expectativas, foco no trabalho, dinamismo, inovação e eficácia. Basicamente, a pessoa proativa tem iniciativa própria, determinação, obstinação, antecipa situações e possíveis soluções, busca continuamente aprender com a vivência diária e com a troca de experiências com outras pessoas, inova, enfim, agrega valor à empresa.

Quanto ao *Alpha de Cronbach* este possui um valor acima de 0,70, esse resultado demonstra estar dentro dos valores aceitáveis segundo Malhotra (2001). Ele indica confiabilidade da consistência interna para da escala utilizada, para estas variáveis.

A Tabela 13 mostra o grau de influência que os funcionários possuem sobre o serviço de atendimento. Verifica-se que 41,7% dos funcionários classificam o grau de influência no atendimento como altíssimo e 50% como alto. Pois, o atendimento ao cliente constitui uma relação interpessoal que envolve o funcionário de uma empresa e a pessoa que receberá os produtos ou serviços, mas não é apenas esse conceito que define o atendimento, ou seja, não é o simples fato de se atender um cliente e vender um produto ou serviço.

Tabela 13 – Grau de influência do atendimento.

Grau de influência do atendimento	Frequência
Baixíssimo	0 (0,00%)
Baixo	0 (0,00%)
Médio	2 (8,30%)
Alto	12 (50,0%)
Altíssimo	10 (41,7%)
Total	24 (100,0%)

Um bom atendimento sempre oferece um pouco a mais, desde a apresentação do produto ou serviço até a relação entre o funcionário da empresa. Esse contato é de extrema importância para uma imagem positiva da empresa. É preciso tratar o cliente de forma especial, com cortesia, simpatia e atenção. Conforme cita Kotler (1998, p. 421):

Uma das principais maneiras de uma empresa de serviços se diferenciar de seus concorrentes é prestar serviços de alta qualidade. A chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos. Suas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços.

Assim, é importante que todos os funcionários estejam atentos no momento do contato com o cliente, não discriminando de forma alguma as pessoas que procuram a empresa e sempre mostrando ao cliente a sua importância para a organização. Quando o cliente se depara com esse tipo de atendimento, o resultado é sempre positivo: ele sai da empresa com sensações positivas e ainda fará com que sempre retorne.

A tabela 14 mostra a preparação que os funcionários possuem no que se refere a consciência do atendimento e trabalhar com o público a fim de satisfazer o cliente. Outro fator que deve ser observado pelas empresas e por elas aplicado é o treinamento dos funcionários envolvidos no atendimento aos clientes.

Tabela 14 - Preparação dos funcionários quanto à consciência do atendimento e trabalhar com o público, para satisfazer os clientes.

Grau de influência do atendimento	Freqüência
Baixíssimo	0 (0,00%)
Baixo	0 (0,00%)
Médio	2 (8,30%)
Alto	12 (50,0%)
Altíssimo	10 (41,7%)
Total	24 (100,0%)

Pois, o serviço vive e morre das transações individuais de cada empregado na linha de frente e de apoio. Um artigo danificado na linha de produção pode ser consertado e reutilizado, mas um atendimento é consumido no momento em que está sendo prestado. Se for de boa qualidade, essa impressão permanecerá para sempre na memória do cliente.

CAPÍTULO 6

6.1 Considerações Finais e sugestões

Esta pesquisa procurou realizar uma investigação e avaliar a interação entre o cliente e o prestador de serviço, para propor sugestões de melhoria na qualidade dos serviços prestados nas empresas. Os resultados mostraram que os clientes estão satisfeitos com os serviços oferecidos pela agência bancária, por outro lado superando a percepção sob a ótica dos funcionários de linha de frente.

Os dados apresentados, nas seções anteriores, permitem concluir que, os objetivos propostos, foram plenamente atingidos, tanto no referencial teórico quanto na pesquisa, os mesmos foram abordados e debatidos, possibilitando a conclusão de que os clientes estão satisfeitos, com os serviços bancários, a eles oferecidos na agência bancária estudada.

Contudo, percebe-se a diferença quando comparada à percepção dos funcionários com a de clientes, quanto à “paciência e objetividade”, os funcionários afirmam que, 25,0% dos clientes se encontram satisfeitos, enquanto que à percepção dos clientes quanto à satisfação é de 35,0%. Portanto, os funcionários da linha de frente, interagem diretamente com os clientes, ou seja, a percepção dos funcionários encontra-se abaixo em relação aos clientes.

De acordo com os dados apurados na pesquisa, tanto na percepção dos colaboradores, como na dos clientes, todos os itens relativos ao atendimento pessoal, podem ser melhorados. Salientando que nas questões de valores humanos do relacionamento, cliente e organização, como: educação, cortesia, capacidade de entender as necessidades e desejos dos clientes e paciência em transmitir informações são valores humanos que devem ser despertados nos colaboradores.

Portanto há uma parcela de clientes não satisfeitos e que não é percebido pelo pessoal da linha de frente, que acredita não existir tais problemas. Educação, cortesia, capacidade de entender o cliente e paciência na transmissão das informações são atributos essenciais para a melhoria da qualidade do atendimento dos serviços e conseqüentemente a fidelização desses clientes.

Comparando-se a Tabela 4 (percepção sob a ótica do cliente) com a Tabela 12 (percepção sob a ótica dos funcionários da linha de frente) pode-se afirmar que a

pró-atividade percebida pelos funcionários quanto à satisfação dos clientes é de 33,3% estando mais ou menos satisfeitos, confirmada pela ótica dos clientes com 25%. Neste caso, mostra-se a necessidade de mudanças, além de 5% dos clientes que se encontram insatisfeitos, esta mudança de atitude, de reativa para pró-ativa, ou seja, agir antes que as reclamações ocorram.

Nas demais variáveis, relacionamento entre cliente e funcionário, atendimento personalizado, facilidade e clareza para se obter informações sobre produtos e serviços, é consenso na visão dos colaboradores e clientes que haja uma melhoria na qualidade do atendimento.

Quanto à questão “os funcionários demonstram motivação ao atender” 33,3% dos funcionários encontram-se mais ou menos satisfeitos, enquanto 21% dos clientes estão mais ou menos satisfeitos e 2%, insatisfeitos, indicando que o atendente sente-se inseguro por não ter todas as informações necessárias para prestar um bom atendimento, e porque muitas vezes os recursos tecnológicos não estão funcionando, o colaborador acredita que o cliente está percebendo essas situações no “ato de atender”.

A melhoria da qualidade está em constantes mudanças, portanto, a satisfação dos clientes e a qualidade do atendimento sempre podem ser melhorados, em função das novas tecnologias que trazem consigo o aumento das necessidades desses clientes.

A percepção da qualidade de serviços varia de cliente para cliente e não é a mesma para comprador e o fornecedor. A qualidade será percebida de maneira diferente se o serviço for novo ou amplamente difundido, se o cliente o estiver descobrindo ou se for um usuário experiente.

Portanto as constatações feitas no estudo reforçam a afirmação de Gianesi & Corrêa (2006), ao afirmarem que os clientes sabem e são capazes de transmitir o que eles esperam de um serviço. Reis (1998) corrobora dizendo que a qualidade significa uma nova filosofia de gestão estratégica dos bancos/empresas, caracterizada pelo empenho total da administração e dos funcionários na obtenção da satisfação dos clientes e da melhoria contínua.

6.2 Sugestões para estudos futuros

Este trabalho se apresenta como uma contribuição na compreensão da percepção do pessoal da linha de frente, comparando os resultados com a percepção dos clientes, auferindo a influência do *front office*, quanto ao atendimento pessoal. Pesquisas futuras poderão ser desenvolvidas a fim de investigar a fundo o assunto para ampliar o conhecimento. A título de sugestão:

- Aplicar a pesquisa confrontando a satisfação dos clientes de uma instituição financeira privada com uma pública, em relação ao atendimento pessoal;
- Avaliar o custo da deserção dos clientes em decorrência da insatisfação do atendimento;
- Pesquisar a satisfação dos clientes pela segmentação: cliente pessoa física, cliente pessoa jurídica e clientes grandes fortunas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Sergio. **Ah! eu não acredito:** Como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. 53ª. ed. Salvador: Casa da qualidade, 2001.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 6. ed. São Paulo. Pioneira, 2000.

ABRÃO, A. T. Y. **Melhoria do atendimento público: desenvolvimento profissional de agentes educacionais multiplicadores.** 2007. Tese (Doutorado em Educação-Currículo) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO E SERVIÇOS. Disponível em: <http://www.abecs.org.br/> Acesso em 10 de novembro de 2007.

BARBETTA, P. A. (1994) - **Estatística Aplicada as Ciências Sociais.** Editora da UFSC. Florianópolis.

BATTIROLA. J. C. **A fidelização de clientes cheque-ouro do Banco do Brasil - agência Anita Garibaldi de Joinville, Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/>. Acessos em: 10.09.2007, 11.11.2007; 17.12.2007, 13.01.2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <http://www4.bcb.gov.br/?RANKING>> Acessos em 11.11.2007; 17.12.2007; 13.01.2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/?SFN>>
Acessos em 10.09.2007; 12.10.2007; 17.12.2007; 13.01.2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório anual 2006** Disponível em
<<http://www.bcb.gov.br/?BOLETM2006>>. Acessos em 18.10.2007, 12.12.2007.

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bancodobrasil.com.br>>. Acesso em
27.11.2007; 10.12.2007.

BLISS, J. **Chief customer officer**; cliente no DNA da empresa, como fidelizar
clientes através das pessoas. 1. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.

BROYDRICK, Stephen C. **Valorizando o consumidor**: como conquistar clientes e
influenciar mercados. São Paulo: Futura, 1997.

COBRA, M. **Marketing de serviço financeiro**. 2. ed. São Paulo, Cobra 2003

CONNOLY, Daniel J. **Understanding information technology investment
decisionmaking in the context of hotel global distribution systems**: a multiple-
case study. 1999. Tesis (Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism
Management) Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University,
Blacksburg, Virginia.

CORREA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de
operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

CWIKLA, Liliana M. W. **Qualidade de atendimento**: estudo de multicasos em hotéis
de luxo de Foz do Iguaçu. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de
Produção). Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC,
Florianópolis.

DANTAS, E. B. **Gestão da informação sobre a satisfação de clientes e orientação para o mercado**. 2007. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

ENGEL, James; BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004. 606p.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – Disponível em: <http://www.febraban.com.br>. Acesso em 10.09.2007, 11.11.2007, 09.12.2007.

FERREIRA, M. C. Serviço de atendimento ao público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórico-metodológica em Ergonomia. Revista Multitemas, M. S, n. 16, p. 128-144, maio, 2000. Disponível em: <http://www.unb.br/ip/labergo/sitenovo/mariocesar/artigos2/Abor> Acesso em 17.12.2007.

FILHO, G. V. **Gestão da qualidade total**. 2. ed. Campinas, SP. Alínea, 2007.

FORD, L.; McNAIR, D. ; PERRY, B. **O excepcional atendimento ao cliente: como ir além do bom atendimento e exceder as expectativas dos clientes**. 1. ed. São Paulo. Edicta, 2005.

GAZETA MERCANTIL, São Paulo, 22 de junho. **Caderno Finanças e Mercados**. P B-1.

GIANESI, I. G. N., CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIANNINI, R **Aplicação de ferramentas do pensamento enxuto na redução de perdas em operações de serviços**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007. .

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR, Joseph F. ET AL. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAIJ, Z. S. E. **Evolução e desempenho dos bancos durante plano real**. 2005. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <http://www.ibge.org.br>. Acessos em: 12.10.2007; 22.11.2007; 17.12.2007.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo. Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, A. et.al. **Marketing bancário**. 1. ed. São Paulo. Saint Paul, 2007.

LASSEN, I. **A qualidade da prestação de serviços de uma instituição financeira considerando a percepção de seus clientes e gerentes**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Caxias do Sul, 2004.

LIMA, M.; SAPIRO, A. VILHENA, J. B.; GANGANA, M. **Gestão de marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro, FGV, 2004.

MAFFILI, D. W. **Estudo da rentabilidade bancária no Brasil no período de 1999 a 2005**. 2007. Mestrado (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

MALAGA, T.; MAZIERO, P.; WERLANG, S. R. C. **Estudo de rentabilidade bancária**. Consultoria Econômica do Banco Itaú - Informe Especial. São Paulo: Banco Itaú, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre Bookman, 2001.

MASANO, A. C. R. **Expectativas e percepções do mercado bancário de pessoas físicas de alta renda no município de São Paulo**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, São Paulo, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 4 ed. compacta São Paulo: Atlas, 2007.

MIGUEL, A. M. **Determinantes da satisfação de clientes com serviços bancários em Belo Horizonte/MG**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MINAYO, Maria Cecília S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 12 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

NOVAES, I, R, M. **Atendimento ao cliente na AFACT: um estudo de caso**. 58 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

OLIVEIRA, Anemari. **A fidelização dos clientes na visão dos gerentes de relacionamento do Banco do Brasil em Curitiba.** 112f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2002.

REIS, Luiz Felipe S. Dias. **Gestão da Excelência na atividade bancária.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

RICHARDSON, R. J. ET AL. **Pesquisa social.** Método e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBLUTH, H.F.; PETERS. D. McF. **O cliente em segundo lugar:** coloque seu pessoal em primeiro lugar e veja como eles darão o máximo de si. São Paulo. M.Books, 2004.

SIQUEIRA, D. M. R. **Avaliação da qualidade em serviços:** uma proposta metodológica. 2006. 213f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SPILLER, E. S.; PLÁ, D.; LUZ, J. F.; SÁ, P. R. G. **Gestão de serviços e marketing interno.** 3. ed. Rio de Janeiro, FGV, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Gisele de Paula. **Formação Solidária.** 2007. Disponível em: <<http://www.formacaosolidaria.org.br/categorias-noticias-detalle.asp?ID=2250>> Acesso em: 14 de janeiro de 2008.

XAVIER, E. P. **Marketing Bancário.** 1. ed. Porto Alegre. Ortiz, 1992.

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

ANEXOS

Anexo 1 – Modelo de questionário aplicado aos funcionários da linha de frente do banco

QUESTIONÁRIO

(sob a ótica do funcionário)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Mestranda: Iara

Orientadora: Prof^a. Leoni Pentiado Godoy, Dr^a.

Título: A influência do pessoal de linha de frente na satisfação do cliente em uma agência bancária.

Este questionário faz parte da dissertação de mestrado e somente será utilizada para este fim.

Agradeço a sua participação! Nenhum dado confidencial será perguntado; apenas a sua opinião.

1. Atribua à nota que mais se adequar a sua percepção quanto ao serviço prestado para o cliente do banco.

MUITO INSATISFEITO	INSATISFEITO	MAIS OU MENOS	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO	
1	2	3	4	5	
		Muito insatisfeito		Muito satisfeito	
Relacionamento dos funcionários com o (a) Sr.(a)	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Educação e cortesia no atendimento	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Atendimento personalizado para o (a) Sr.(a)	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Pró-atividade dos funcionários no atendimento	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Facilidade para se obter informações dos produtos e serviços, dos funcionários no atendimento	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Qualidade e clareza das informações dos produtos e serviços, juros e tarifas do banco	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

Quanto à paciência e objetividade no informar 1 2 3 4 5

Os funcionários demonstram motivação ao atender 1 2 3 4 5

2. Qual o grau de influência de seu atendimento na satisfação do cliente do banco?

Baixo Médio Alto

1 2 3 4 5

3. Você se sente suficientemente preparado para satisfazer o cliente do banco?

Nada Pouco Muito

1 2 3 4 5

4. Você tem consciência do que representa o seu atendimento na satisfação do cliente?

Nada Pouco Muito

1 2 3 4 5

5. Você gosta de trabalhar com o público?

1 2 3 4 5

6. Preencha os dados abaixo:

Sexo: Feminino Masculino

Idade: Menos de 25 anos

Entre 25 a 34 anos

Entre 35 a 44 anos

Entre 45 a 54 anos

Entre 55 a 64 anos

Acima de 64 anos

Escolaridade

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

Pós-graduação/mestrado/doutorado

Muito obrigada!

Anexo 2 – Modelo de questionário aplicado aos clientes do banco

QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Mestranda: Iara

Orientadora: Prof^a. Leoni Pentiado Godoy, Dr^a.

Título: A influência do pessoal de linha de frente na satisfação do cliente em uma agência bancária.

Este questionário faz parte da dissertação de mestrado e somente será utilizada para este fim.

Agradeço a sua participação! Nenhum dado confidencial será perguntado; apenas a sua opinião.

1. Você é correntista do banco?

- Sim Não

2. Há quanto tempo você possui conta corrente no banco?

- Há menos de 6 meses
 De 6 meses a 1 ano
 De mais de 1 ano a 3 anos
 De mais de 3 anos a 5 anos
 Há mais de 5 anos

3. Atribua à nota que mais se adequar a sua percepção quanto ao serviço prestado pelo banco.

MUITO	INSATISFEITO	MAIS	OU		MUITO
INSATISFEITO	2	MENOS	SATISFEITO	4	SATISFEITO
1		3			5
		Muito insatisfeito			Muito satisfeito
Relacionamento dos funcionários com o (a) Sr.(a)				1	2
				3	4
				5	

- Educação e cortesia no atendimento 1 2 3 4 5
- Atendimento personalizado para o (a) Sr.(a) 1 2 3 4 5
- Pró-atividade dos funcionários no atendimento 1 2 3 4 5
- Aparência dos funcionários 1 2 3 4 5
- Conhecimento dos funcionários sobre os produtos e serviços do banco
1 2 3 4 5
- Facilidade para se obter informações dos produtos e serviços, dos funcionários no atendimento 1 2 3 4 5
- Qualidade e clareza das informações dos produtos e serviços, juros e tarifas do banco
1 2 3 4 5
- Quanto à paciência e objetividade no informar 1 2 3 4 5
- Os funcionários demonstram motivação ao atender 1 2 3 4 5

4. Qual seu nível de satisfação em relação ao banco? 1 2 3 4 5

5. Em relação a um banco ideal como você avalia o banco?

Muito distante do ideal Ideal

1 2 3 4 5

6. Quanto à característica abaixo como você associa ao banco?

Fraca associação Forte

- Segurança e Solidez 1 2 3 4 5
- Modernização 1 2 3 4 5
- Credibilidade do banco (cumpre o que promete) 1 2 3 4 5
- Socialmente responsável 1 2 3 4 5

7. Em relação ao banco, assinale a possibilidade de você:

Baixa Possibilidade Média Alta

- Recomendar o banco a parentes e amigos 1 2 3 4 5
- Manter a conta corrente pelos próximos 2 anos 1 2 3 4 5
- Incrementar os negócios com o banco nos próximos 2 anos 1 2 3 4 5

8. Preencha os dados abaixo:

Sexo: Feminino Masculino

Idade: Menos de 25 anos

- Entre 25 a 34 anos
- Entre 35 a 44 anos
- Entre 45 a 54 anos
- Entre 55 a 64 anos
- Acima de 64 anos

Atividade

- Profissional liberal
- Empresário
- Funcionário do setor privado
- Funcionário do setor público
- Aposentado
- Outros

Muito obrigada!