

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
EMPRESAS**

**ERICA MARIA DE BOIT VIOLA**

**ESTUDO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PESSOA  
JURÍDICA EM RELAÇÃO AOS PRODUTOS E SERVIÇOS  
OFERECIDOS POR UMA AGÊNCIA BANCÁRIA LOCALIZADA NO  
MUNICÍPIO CRICIÚMA**

**CRICIÚMA, OUTUBRO DE 2011**

**ERICA MARIA DE BOIT VIOLA**

**ESTUDO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PESSOA  
JURÍDICA EM RELAÇÃO AOS PRODUTOS E SERVIÇOS  
OFERECIDOS POR UMA AGÊNCIA BANCÁRIA LOCALIZADA NO  
MUNICÍPIO CRICIÚMA**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Ms. Jaime Dagostim Picolo

**CRICIÚMA, OUTUBRO DE 2011**

**ERICA MARIA DE BOIT VIOLA**

**ESTUDO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PESSOA  
JURÍDICA EM RELAÇÃO AOS PRODUTOS E SERVIÇOS  
OFERECIDOS POR UMA AGÊNCIA BANCÁRIA LOCALIZADA NO  
MUNICÍPIO CRICIÚMA**

**Monografia aprovada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de  
Empresas, no curso de Administração – Linha de Formação Específica em  
Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.**

Criciúma, 29 de novembro de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Jaime Dagostim Picolo - Mestre - (UNESC) - Orientador

---

Prof. Gisele Silveira Coelho Lopes – Mestre - (UNESC)

---

Prof. Jean Peterson Rezende – Especialista - (UNESC)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todas as pessoas que me ajudaram a concluir mais essa etapa em minha vida, em especial aos meus pais Aladio e Neide, e ao meu esposo Cristiano que esteve presente em todos os momentos me apoiando e me motivando.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me abençoado ao longo desta caminhada e me dado a oportunidade de chegar até aqui e concluir mais esta etapa em minha vida.

Ao meu esposo Cristiano pela paciência, apoio, compreensão, carinho, amor e motivação em todos os momentos.

Agradeço a minha família, aos meus pais que sempre me apoiaram desde o principio do meu aprendizado até hoje.

Ao meu orientador Jaime que me ajudou a tornar esse trabalho realidade, com sua paciência e atenção.

Agradeço as minhas colegas de trabalho que me ajudaram na aplicação dos questionários da pesquisa.

E por fim as amizades que construí na faculdade, pelo apoio e pela alegria que me propuseram ao longo desses 4 anos, que vou levar sempre no meu coração e vou sentir muitas saudades.

***“Os milagres acontecem às vezes, mas é preciso trabalhar tremendamente para que aconteçam”.***

***Peter F. Drucker***

## RESUMO

VIOLA, Érica Maria De Boit. **Estudo do nível de satisfação dos clientes Pessoa Jurídica em relação aos produtos e serviços oferecidos por uma agência bancária localizada no município de Criciúma.** 2011. 85 páginas. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, SC.

O aumento das agências bancárias demonstra que os bancos estão buscando a expansão do mercado, objetivando assim um maior número de clientes, que por sua vez se tornam cada vez mais exigentes buscando em suas escolhas produtos e serviços de qualidade. O presente trabalho apresenta o estudo do nível de satisfação dos clientes pessoa jurídica em relação aos produtos e serviços oferecidos por uma agência bancária localizada no município de Criciúma, SC. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica envolvendo assuntos como o marketing, satisfação dos clientes, lealdade e o modelo Kano. Inicialmente realizou-se uma pesquisa exploratória com 12 clientes com a intenção de levantar os atributos que geram satisfação e insatisfação nos clientes em um banco e posteriormente uma pesquisa quantitativa com 72 clientes para avaliar o desempenho dos atributos levantados na pesquisa anterior, o nível de satisfação dos clientes com os atributos, o grau de importância dos atributos, a intenção de recompra, o desempenho da agência em relação à concorrência e a classificação de possíveis inovações segundo o modelo Kano. Os resultados mostraram que os atributos com maior desempenho foram à segurança, a localização e o ambiente interno, sendo os únicos atributos que alcançaram o nível de satisfação, já os atributos com menor desempenho foi a taxa de juros, o retorno das ligações, a resolução dos problemas pelo telefone e o prazo de pagamento. Verificou-se ainda que os atributos considerados mais importantes pelos clientes foram agilidade/rapidez no atendimento, simpatia/cortesia no atendimento, comprometimento na resolução dos problemas, conhecimento dos funcionários e taxa de juros. Em relação à intenção de recompra o grau de vulnerabilidade da agência bancária foi 18,06%. Ao comparar o desempenho da agência bancária com outros bancos a agência está melhor. As ideias de possíveis inovações foram classificadas como atrativas.

**Palavras-chave:** Marketing. Satisfação. Clientes. Lealdade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Relação entre setor e mercado.....	20
Figura 2: Relação entre satisfação e lealdade em diferentes setores.....	34
Figura 3: A hierarquia do valor para o cliente. ....	37
Figura 4: Fórmula do coeficiente de Berger. ....	42
Figura 5: Gabarito de Estratificação. ....	69
Quadro 1: Os estágios de evolução do marketing. ....	17
Quadro 2: Características do Serviço. ....	27
Quadro 3: Questionário do Modelo Kano.....	40
Quadro 4: Gabarito para extração da classificação dos atributos modelo Kano.....	41
Quadro 5: Extração da classificação dos atributos no modelo Kano. ....	41
Quadro 6: Coeficiente de satisfação do cliente para atributos de um restaurante. ...	42
Quadro 7: Atributos Citados Pelos Clientes. ....	48
Quadro 8: Atributos Selecionados pela Gerência. ....	49
Quadro 9: Frequência dos atributos.....	56
Quadro 10: Percentual da frequência dos atributos. ....	57



Gráfico 1: Segmento da empresa.....	50
Gráfico 2: Faturamento anual da empresa.....	51
Gráfico 3: Tempo de conta na agência bancária.....	52
Gráfico 4: Freqüência.....	53
Gráfico 5: O que a agência bancária deve continuar fazendo.....	54
Gráfico 6: O que a agência bancária deve começar a fazer.....	55
Gráfico 7: Desempenho Médio dos Atributos.....	58
Gráfico 8: Análise da Penalidade e Recompensa.....	60
Gráfico 9: Grau de importância dos atributos.....	63
Gráfico 10: Análise da Penalidade, Recompensa e Importância dos Atributos.....	64
Gráfico 11: Você Recomendaria a Agência Bancária.....	66
Gráfico 12: Análise da Penalidade e Recompensa.....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Segmento da Empresa.....	49
Tabela 2: Faturamento anual da empresa. ....	50
Tabela 3: Tempo de Conta. ....	51
Tabela 4: Frequência. ....	52
Tabela 5: Pontos Positivos.....	54
Tabela 6: Agência bancária deve.....	55
Tabela 7: Desempenho Médio dos Atributos. ....	57
Tabela 8: Análise da Penalidade e Recompensa dos Atributos.....	59
Tabela 9: Contagem dos Atributos.....	61
Tabela 10: Pontuação dos Atributos. ....	62
Tabela 11: Grau de Importância dos Atributos.....	62
Tabela 12: Penalidade, Recompensa e Importância dos Atributos.....	64
Tabela 13: Você Recomendaria a Agência Bancária.....	66
Tabela 14: Cliente de Outros Bancos. ....	67
Tabela 15: Bancos. ....	67
Tabela 16: Nível de Satisfação Geral.....	68
Tabela 17: Análise da Penalidade e Recompensa.....	68
Tabela 18: Contagem da classificação conforme gabarito de estratificação.....	70
Tabela 19: Coeficiente de Satisfação e Insatisfação.....	70

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>15</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 MARKETING.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1 Conceito de Marketing .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 COMPOSTO DE MARKETING .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.1 Marketing de Relacionamento com CRM .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 MARKETING DE SERVIÇOS .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.1 Os 4 Ps dos serviços.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.2 Qualidade nos serviços .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....</b>	<b>30</b>
<b>2.6 DESEMPENHO VERSUS EXPECTATIVA .....</b>	<b>32</b>
<b>2.7 SATISFAÇÃO VERSUS LEALDADE .....</b>	<b>33</b>
<b>2.8 SATISFAÇÃO VERSUS VALOR .....</b>	<b>36</b>
<b>2.9 MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....</b>	<b>38</b>
<b>2.10 MODELO KANO .....</b>	<b>39</b>
<b>2.10.1 Índice de satisfação de Berger.....</b>	<b>42</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO - ALVO .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>45</b>
<b>3.4 PLANO DE ANÁLISE DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>4 EXPÊRIENCIA DA PESQUISA.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....</b>	<b>49</b>

<b>4.3 ANÁLISE DO DESEMPENHO DA AGÊNCIA BANCÁRIA NA VISÃO DE SEUS CLIENTES .....</b>	<b>53</b>
<b>4.4 DESEMPENHO DOS ATRIBUTOS .....</b>	<b>56</b>
<b>4.5 GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS.....</b>	<b>61</b>
<b>4.6 ANÁLISE DA PENALIDADE, RECOMPENSA E IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS .....</b>	<b>63</b>
<b>4.7 INTENÇÃO DE RECOMPRA.....</b>	<b>65</b>
<b>4.8 DESEMPENHO EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA .....</b>	<b>67</b>
<b>4.9 VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES NO ATENDIMENTO.</b>	<b>69</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A primeira instituição financeira do país, o Banco do Brasil, foi criada em 1808 com a transferência da família real para o Brasil. Chegou à falência duas vezes: a primeira devido a sua interligação com o governo, pois servia como fornecedor de recursos para pagar as despesas governamentais; e a segunda porque não conseguiu o capital mínimo exigido para sua instalação, consequência do fracasso da primeira experiência. Em 1851 foi criado então um terceiro Banco do Brasil, que conseguiu se estabilizar economicamente expandindo suas filias pelo resto do Brasil e hoje o Banco do Brasil é considerado a maior instituição financeira do país (BANCO DO BRASIL, 2011; LOPES; ROSSETTI, 1983).

Campos (2002) divide a história do setor bancário nacional em dois períodos: o anterior ao Plano Real onde a inflação estava entre 41% a 43% e ao posterior ao Plano Real onde a inflação abaixou para 1% a 2%. Mercadante (1998) afirma que o Plano Real foi criado com o objetivo de estabilizar a economia, combater a inflação, estabilizar a moeda, buscar crescimento econômico e aumentar os empregos.

Segundo Campos (2002), antes da implantação do Plano Real, o país vivia num cenário de alta inflação. Nesse período os bancos alcançaram altos índices de rentabilidade, oriundos principalmente das altas receitas inflacionárias aliadas ao ganho com o *float*. Nesse período as receitas inflacionárias representavam em média 38% do valor da produção dos bancos. Após a implantação do plano real, as receitas inflacionárias dos bancos caíram bruscamente, diminuindo a participação do setor no PIB de 15,61% em 1993 para 6,94% em 1995.

A diminuição dos ganhos inflacionários com a implantação do Plano do Real de estabilização econômica provocou transformações no setor bancário e nas instituições financeiras. Ocorrendo assim a internacionalização do mercado bancário brasileiro, onde os bancos internacionais vieram para comprar alguns bancos “problemáticos”. As instituições financeiras estrangeiras vieram para disputar um dos mercados que, apesar da retração ainda é considerado um dos maiores do mundo. (CAMPOS, 2002; PAULA; OREIRO, 2007).

Segundo o FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos (2011), em 2000 havia no Brasil 192 bancos, esse número diminuiu para 158 em 2009, uma

queda de 17,71%. Essa queda ocorreu principalmente devido as fusões que aconteceram entre os bancos nacionais e estrangeiros com nacionais. Já o numero de agências passou de 16.396 em 2000 para 20.045 em 2009, houve um aumento de 22,26%, esse numero mostra que os bancos continuam investindo na abertura de novas agências.

A presente monografia é composta pela introdução, pela fundação teórica onde é sustentado teoricamente o estudo, pelos procedimentos metodológicos que apresenta as características da pesquisa, pela experiência da pesquisa que apresenta os resultados e a análise e por fim a conclusão.

## **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA**

As agências bancárias aumentaram significativamente nos últimos anos. Esse aumento demonstra que os bancos estão investindo em novas agências, buscando a expansão do mercado, objetivando assim um maior número de clientes.

Os clientes por sua vez se tornam cada vez mais exigentes, buscando sempre em suas escolhas produtos e serviços de qualidade e um atendimento personalizado.

É cada vez mais frequente a realização de pesquisas que buscam identificar o nível de satisfação dos clientes, pois auxilia a organização a compreender os desejos e necessidades dos mesmos para não somente satisfazê-los, mas sim superá-los. Nesse contexto tem se a pergunta:

Qual o nível de satisfação dos clientes Pessoa Jurídica em relação aos produtos e serviços oferecidos por uma agência bancária localizada no município de Criciúma, SC?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Conhecer o nível de satisfação dos clientes Pessoa Jurídica em relação aos produtos e serviços oferecidos por uma agência bancária localizada no município de Criciúma, SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar os atributos relevantes na escolha de um banco na visão dos clientes;
- b) Identificar o perfil dos clientes Pessoa Jurídica que frequêntam a agência;
- c) Avaliar o nível de satisfação dos clientes Pessoa Jurídica frequêntam a agência com os atributos levantados;
- d) Medir a intenção de recompra dos clientes;
- e) Verificar a classificação de possíveis inovações segundo o modelo Kano.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo objetiva conhecer o nível de satisfação dos clientes Pessoa Jurídica, em relação aos produtos e serviços oferecidos por uma agência bancária localizada em Criciúma SC. Desse modo torna-se importante atingir esse objetivo do ponto de vista econômico, pois hoje o cliente é o fator mais valioso em toda empresa, sem os clientes as empresas não estariam no mercado, sendo assim importante para o banco identificar seus pontos fracos e fortes, apresentando atributos que possam assegurar a permanência dos clientes na empresa, através da melhoria continua da qualidade dos seus serviços, por meio de sugestões que possibilitem elevar o nível de satisfação dos clientes buscando assim um diferencial em meio à concorrência. Relevante para a pesquisadora, pois tem como objetivo seguir carreira no setor bancário, sendo importantes os assuntos ligados à natureza bancária, além de contribuir para formação acadêmica e profissional da mesma. Para a Universidade, pois terá mais um estudo disponível no acervo para futuras pesquisas referente ao assunto possibilitando o aumento do conhecimento acadêmico e ao mesmo tempo proporcionando o incentivo para que outros acadêmicos se interessem pelo tema proposto.

O momento é oportuno para a realização desse estudo, pois com a atual competição que esta acontecendo no setor bancário, onde os produtos oferecidos são os mesmos e as taxas de juros cada vez mais acirradas, o que faz a diferença para o cliente é o serviço prestado e oferecido ao mesmo.

Por fim este estudo é viável, pois a pesquisadora atua como estagiaria na instituição, tendo acesso as informações e aos clientes, tem autorização do atual gerente geral, facilitando assim a realização e desenvolvimento desse trabalho, além da pesquisa não ter custos financeiros.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão citados conceitos de autores renomeados na área de Marketing, satisfação de clientes e modelo Kano com o intuito de argumentar e fundamentar teoricamente o tema principal do estudo, que é analisar o nível de satisfação dos clientes pessoa jurídica em relação aos produtos e serviços oferecidos por uma agência bancária localizada no município de Criciúma.

### 2.1 MARKETING

O marketing surgiu nos Estados Unidos, e foi lentamente se espalhando pelo mundo. A palavra marketing origina-se do inglês *market* e deriva do latim *mercátus*, que significa mercado. Na língua portuguesa pode ser entendido como mercadologia, a ciência ou estudo do mercado. No Brasil, o termo passou a ser utilizado a partir de 1954, quando uma missão norte americana organizou os primeiros cursos de Administração de Empresas na Fundação Getulio Vargas em São Paulo (DIAS, 2003; RICHERS,2004).

Para Stone e Woodcock (2002), o marketing pode ser dividido em quatro estágios, que serão descritos no quadro 01:

Estágios	Principais Características
I.Foco no produto	O produto é o rei, as empresas só se preocupam com o produto, com a tecnologia utilizada e com a venda.
II. A chegada da concorrência	Varias empresas produzem produtos similares e as empresas passam a se preocupar em manter a diferenciação de seus produtos.
III. Foco no cliente	As empresas se preocupam com o cliente, procuram se destacar pelo atendimento, passam a dar maior atenção aos seus clientes.
IV. Gerenciamento do relacionamento	As empresas procuram novas formas de gerenciar seus clientes, novas formas para sustentar o relacionamento entre a empresa e cliente.

**Quadro 1:** Os estágios de evolução do marketing.

**Fonte:** Stone e Woodcock (2002).

Sobre os estágios do marketing, Las Casas (2010) completa que o foco no produto aconteceu antes dos anos 50 e que nesse estágio as empresas só pensavam em produzir e que um produto bom se venderia por si mesmo. Com chegada da concorrência entre os anos 50 e 80 as empresas passaram a se preocupar com as vendas e com a propaganda dos produtos para chamar a atenção

dos clientes, procuravam sobre tudo a diferenciação dos produtos. Após os anos 80, o foco das empresas passou a ser o cliente, o cliente passou a ser o rei, era necessário buscar sua necessidade e satisfazê-la.

Segundo Schmitt (2004), antes da década de 90 o marketing era focado no produto, na tecnologia e na venda, as organizações não se preocupavam com o que os clientes pensavam após a década de 90 as organizações passaram a se focar no cliente. Os clientes se tornaram o ponto principal, e as organizações passaram a reconhecer a necessidade de se tornarem orientadas para o cliente e voltadas para o mercado.

Existe uma nova orientação de marketing chamado de marketing de relacionamento pós venda voltado para a retenção de clientes. O marketing de relacionamento defende que além de conquistar novos clientes as empresas precisam manter e cuidar dos clientes atuais, assim as empresas começam a perceber a importância dos serviços ligados a qualidade do atendimento ao consumidor, e criam um espaço (SAC) onde os clientes possam dar sua opinião, fazer críticas e sugestões (VAVRA, 1993; SIQUEIRA, 2005).

Para Chiavenato (2005), as ações e estratégias de marketing devem focalizar o mercado, no qual os clientes devem ser o centro das atenções das organizações, rodeado por um conjunto de ações que visam à realização da venda, bem como a realização de promoções e publicidade, com o intuito de capturar, satisfazer e manter os clientes.

A chave para o sucesso de qualquer empreendimento é o marketing voltado para satisfazer os clientes. Os administradores de marketing devem não só se preocupar em conhecer as expectativas, necessidades e desejos dos clientes antes da compra, mas também as satisfações ou insatisfações geradas após a compra/consumo do produto ou serviço (LAS CASAS, 2007).

O marketing dentro das organizações exerce a função de identificar as necessidades e desejos do consumidor, planejar e executar produtos, serviços e programas adequados para satisfazer o mercado. Não deve ser praticado apenas pelo departamento de marketing, mas sim por todos os colaboradores da organização e em todas as ações praticadas pela organização. O marketing não acontece sozinho, ele é resultado do trabalho das pessoas dentro das organizações (PEPPERS; ROGERS, 1994; KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

### **2.1.1 Conceito de marketing**

Marketing pode ser definido como um processo no quais indivíduos obtém aquilo que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e valores com os outros (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

O principal conceito de marketing envolve a segmentação, o estabelecimento de alvo, o posicionamento, as necessidades, os desejos as demandas, as ofertas, o valor, a satisfação, a troca e os relacionamentos (KOTLER, 2005).

Solomom (2002) define o marketing como a razão pela empresa existir, ou seja, para satisfazer a necessidade e o desejo dos seus clientes. E que essa necessidade só será satisfeita se a empresa junto com seus profissionais consiga primeiramente identificar essas necessidades e desejos, e oferecer produtos e serviços melhores que aos de seus concorrentes. O marketing é conhecer o cliente tão bem que o produto criado se adapte perfeitamente a ele e se venda por si só.

Segundo Churchill Jr e Peter (2000), marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. O marketing é uma troca em que organizações e clientes fazem voluntariamente e que traz benefícios para ambos.

#### **2.1.1.1 Demandas, trocas, transações, mercado, necessidades e desejos**

Segundo Kotler e Armstrong (2003), as pessoas possuem desejos ilimitados, mas possuem recursos limitados. Assim optam em investir seu dinheiro em produtos e serviços que lhe ofereçam o máximo possível de valor e satisfação. Os desejos quando apoiados pelo poder de compra tornam-se demanda.

Dentro da organização os profissionais de marketing são contratados para influenciar o nível, a oportunidade e a composição da demanda para atender os objetivos da organização, devendo assim determinar estratégias para aumentar a demanda pelo produto ou serviço oferecido pela organização (KOTLER; KELLER, 2006).

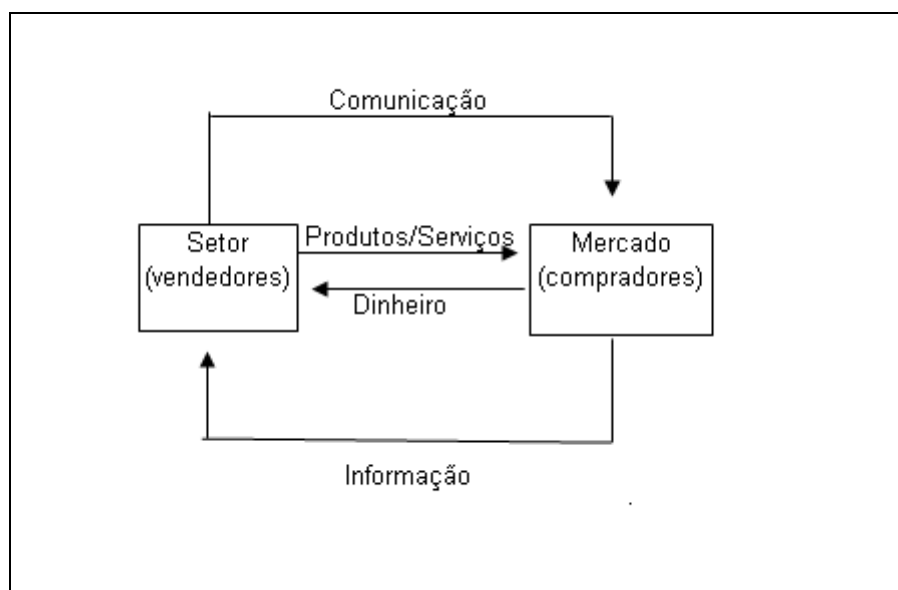
Uma das formas de uma pessoa obter um produto que deseja é por meio da troca. Troca significa receber algo que se deseja dando alguma coisa em

contrapartida. Para a troca acontecer é necessário pelo menos duas pessoas, onde uma deve possuir algo que a outra deseje, as partes devem se comunicar e negociar sendo livre para aceitar ou não a oferta proposta. Quando as partes decidem efetuar a troca ocorre à transição (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004).

Desse modo, Kotler e Keller (2006) afirmam que para se realizarem trocas bem sucedidas, um profissional de marketing deve estar sempre antenado para perceber qualquer estímulo que o cliente possa transmitir, e analisar o que todas as partes esperam no momento da transação.

Antigamente mercado era considerado o lugar físico onde os vendedores e compradores se encontravam para efetuarem transações de compra ou venda de seus produtos e serviços. Atualmente os profissionais de marketing consideram os vendedores como constituindo um setor e os compradores como constituindo um mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006).

Através da figura 01 Kotlher e Armstrong (2003) descrevem o sistema de relação entre o setor e o mercado:



**Figura 1:** Relação entre o setor e o mercado.

**Fonte:** Adaptado de Kotler e Armstrong (2003, p. 08).

O setor e o mercado estão ligados por quatro fluxos. O setor (vendedores) vende produtos, serviços e comunicação para o mercado (compradores) e em troca recebe informação e dinheiro (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Um mercado é constituído por consumidores potenciais que compartilham necessidades e desejos e que estão dispostos a realizarem essas necessidades e

desejos. O principal objetivo das organizações é entender as necessidades e desejos de mercados específicos e selecionar o mercado que eles possam servir melhor, assim poderão desenvolver produtos e serviços que criarão valor e satisfação para os clientes desse mercado, o que resultará em vendas e lucros para a organização (KOTLER, 1998; KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Segundo Kotler e Armstrong (2003), o marketing foi criado devido às necessidades e desejos dos consumidores, que podem ser classificados em níveis básicos ou específicos. As necessidades básicas podem ser definidas como as necessidades primárias dos indivíduos, compostas por fatores que garantam sua sobrevivência que são: alimento, roupa, moradia, etc. Já as necessidades específicas, também chamadas de desejos, são itens não necessários para sua sobrevivência, mas que garantem sua alta estima e que suprem necessidades e expectativas geradas pelos próprios consumidores.

“Desejos são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais, [...] á medida que a sociedade evolui, os desejos de seus membros aumentam” (KOTLER; ARMSTRONG, 1993, p. 03). O que satisfaz um cliente hoje pode não satisfazer mais amanhã.

O marketing não gera necessidade, pois a necessidade nasce antes do marketing. Porém o marketing desperta e influencia o desejo dos consumidores por determinado produto ou serviço (KOTLER, 1998). Por exemplo, o indivíduo sente a necessidade de se alimentar e sente o desejo de se alimentar com um hambúrguer do Mcdonalds.

## **2.2 COMPOSTO DE MARKETING**

Kotler (2005) esclarece que o composto de marketing também chamado de mix de marketing ou 4 Ps do marketing foi apresentado em 1960 pelo professor Jerry McCarthy na primeira edição de seu livro Marketing.

Para as organizações alcançarem seus objetivos e criar valor para o cliente, deve-se combinar de forma coerente e eficaz as ferramentas estratégicas controláveis chamadas de composto de marketing. Essas ferramentas são consideradas estratégicas, pois os gestores de marketing utilizam para obter vantagem sobre os concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Segundo Kotler (1998), o composto do marketing e suas respectivas variáveis são:

- a) Produto: variedade de produtos, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, serviços, garantia e devoluções;
- b) Preço: preço de lista, descontos, concessões, prazo de pagamento e condições de financiamento;
- c) Promoção: promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto;
- d) Praça: canais, coberturas, variedades, locais, estoque e transporte.

Produto é qualquer coisa destinada ao mercado ou aos consumidores que possa satisfazer uma necessidade ou um desejo. Pode ser tangível (produto físico) ou intangível (serviço). As organizações devem apresentar algo diferente e melhor que o de seus concorrentes, para que os consumidores venham a preferi-lo e até pagar um preço mais alto por ele. A aparência física do produto pode influenciar no processo de compra do consumidor. O produto deve ter uma embalagem e um rótulo atraente, e atender as necessidades específicas do comprador. Os profissionais de marketing devem criar um produto pensando nas necessidades básicas dos consumidores e depois procurar maneiras de ampliar esse produto de modo que satisfaça o consumidor (KOTLER, 2004; KOTLER; ARMSTRONG, 1993; CHURCHILL JR; PETER, 2000).

Kotler e Armstrong (1993 p. 215) esclarecem que “[...] preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço [...] é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuir ou fazer uso de um produto ou serviço”. Para definir o preço de um produto uma organização deve levar em consideração fatores como: custos, preços dos concorrentes, percepção de valor dos consumidores e demanda. Tudo isso considerando diferentes compradores e diferentes situações de mercado. O preço do produto muda conforme o mesmo avança em seu ciclo de vida e depende muito da situação da compra, existem consumidores que dão preferência por um produto mais barato, outros dão preferência por outros atributos do produto e existem compradores que não se importam em pagar um preço mais alto por um produto desde que ele seja de luxo, de marca (KOTLER; ARMSTRONG, 1993; CHURCHILL JR; PETER, 2000).

A praça também definida como canal de distribuição tem a finalidade de mover o produto até o seu destino final, está diretamente ligada com a logística do produto. É de suma importância a escolha correta do canal de distribuição, pois é através dele que os produtos se tornam acessíveis ao público alvo. Quanto mais canais a empresa tiver maior será o alcance da mesma no mercado (COBRA, 1990; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; KOTLER; ARMSTRONG, 1993; KOTLER, 2005).

O canal de distribuição pode influenciar na venda de um produto, um produto de fácil acesso e amplamente disponível entrara no conjunto dos mais vendidos. O tipo de canal oferecido pode também influenciar a percepção dos consumidores sobre a imagem do produto. Deve-se selecionar canais com características que combinem com os produtos e com o público alvo que se procura atender. São exemplos de canal de distribuição: a loja, o correio, a internet o telefone entre outros (CHURCHILL JR; PETER,2000; KOTLER,2005).

A promoção também chamada de propaganda ajuda a segmentar o mercado, sendo muitas vezes direcionado para o consumo de certo tipo de público. Através dela é possível informar e lembrar os consumidores, podendo até influenciar opiniões e induzir a compra. Com a promoção os clientes alvos são convencidos que o produto ou serviço oferecido oferta uma vantagem diferencial sobre a concorrência. A promoção envolve atividades que comunicam os atributos de um produto, influenciando, incentivando e estimulando os consumidores alvos a adquiri-lo (LAMB JR; HAIR JR; MCDANIEL, 2004; KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

A estratégia de promoção pode influenciar os consumidores, lembrando-os que o produto existe e que possui um valor maior que o do concorrente. O composto promocional de um produto é formado basicamente pelo: merchandising, publicidade, relações públicas, promoção de venda e venda pessoal. As funções da promoção são indispensáveis para comunicar as características e os benefícios e até mesmo a imagem de um produto ou serviço a seu público-alvo (CHURCHILL JR; PETER, 2000; COBRA, 1990).

Segundo Kotler (2005) os 4Ps representam o pensamento do vendedor e não do comprador, e para representar o pensamento do comprador deveria ser transformado nos 4Cs de maneira que: “o Produto transforma-se em Valor para o Cliente; Preço em menor Custo; Distribuição em Conveniência e Promoção em Comunicação”.

Os profissionais de marketing podem utilizar essas ferramentas de marketing para explorar o mercado e descobrir o que seus clientes desejam, tomar decisões como as características do produto, a formação dos preços, a melhor maneira de distribuição e promoção para aumentarem as vendas (KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

## **2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO**

As organizações entraram definitivamente na era do marketing de relacionamento, cujo principal objetivo é criar relacionamentos intensos, duradouros e satisfatórios com os clientes, a fim de conquistar e manter os mesmos na organização. A organização que enfatiza o marketing de relacionamento deve solidificar os relacionamentos, transformar clientes infieis em leais e servi-los (MCKENNA, 1993; KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Stone e Woodcock (2002), a organização encontra o cliente, passa a conhecê-lo, mantém contato com ele, tenta assegurar que o cliente obtenha o que quer e verifica se o cliente obteve aquilo que lhe foi prometido. O marketing de relacionamento busca criar valor para os clientes e quem define o valor é o próprio cliente ajudando a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. Tudo dentro da organização (planejamento, processos, comunicações, tecnologia...) deve ser focado no cliente em tempo real. O marketing de relacionamento procura unir a organização e o cliente (GORDON; PINHEIRO, 2001).

Um relacionamento sustentável entre empresa e cliente é feito através da confiança e do comprometimento entre as partes, pois acaba gerando um comportamento cooperativo. Esse relacionamento não surge do nada exige trabalho e dedicação. Para construir um bom relacionamento com seus clientes as organizações devem: compreender as necessidades dos clientes; trata-los como parceiros; assegurar que seus funcionários satisfaçam suas necessidades e oferece-los a melhor qualidade possível (URDAN; URDAN, 2006; MCKENNA, 1993).

Segundo Mckenna (1993) para construir um bom marketing de relacionamento, deve-se considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação do cliente, tais como: relacionamento com fornecedores; com concorrentes, governos e organizações não lucrativas (relacionamentos



laterais); com colaboradores (relacionamentos internos) e com consumidores finais, clientes.

O marketing de relacionamento se baseia no fato que os clientes mais importantes necessitam de uma maior atenção, devido a esse fato as organizações estão apostando nos chamados “gerentes de relacionamentos”. Os gerentes de relacionamentos procuram um contato mais pessoal e individualizado, ficando o mais próximo possível de seus clientes, realizam visitas técnicas e sempre mantém contato com os clientes (TEJON; COBRA, 2007; LIMA, 2006).

Segundo Gordon e Pinheiro (2001), a organização deve preparar uma relação de clientes selecionar os mais lucrativos, os que têm potenciais para se tornarem mais lucrativos e os mais importantes para o futuro da empresa. A organização deve colar nesses clientes, dar uma atenção especial e diferenciada dos demais.

No marketing de relacionamento podem ser realizadas varias ações de comunicação entre empresa e clientes para aumentar o relacionamento entre eles. É comum as empresas enviarem cartões ou lembranças para valorizar o aniversário pessoal dos clientes, datas comemorativas em geral, com o intuito de que o cliente sinta que a empresa lembrou-se dele e que ele faz parte da empresa (LIMA, 2006).

Segundo Giangrande e Figueredo (1997), a organização possui dois tipos de clientes: os externos que são os consumidores e os internos que são os colaboradores. Os dois tipos são igualmente importantes para a organização, pois quem não satisfaz seus colaboradores certamente não satisfará seus consumidores. Os colaboradores podem ser definidos como agentes propulsores dos negócios da organização, portanto devem-se proporcionar programas que integrem os colaboradores com a organização, como eventos, concursos entre outros.

Stone e Woodcock (2002) afirmam que conquistar novos clientes custa mais caro para a organização do que manter os clientes atuais, por isso a busca constante das organizações em satisfazer e fidelizar seus clientes.

### **2.3.1 Marketing de relacionamento com CRM**

O CRM (*Customer Relationship Management*) é um conjunto de valores, estratégias e ferramentas de marketing de relacionamento, capaz de fazer a diferença na relação entre as organizações e seus clientes. Tem como objetivo

identificar os principais clientes da organização, permitir criar um relacionamento intenso com os mesmos, aumentar sua fidelidade e conseqüentemente melhorar os resultados financeiros da organização. Com o CRM as organizações pretendem aumentar o relacionamento com seus clientes utilizando múltiplas tecnologias como: telefone, internet entre outros meios (GUMMESSON, 2005; OLIVEIRA, 2000).

Segundo Oliveira (2000) o CRM não é apenas tecnologia, é um processo que compreende o conhecimento sobre os clientes por todos dentro da organização. Tem o potencial de permitir que a organização venda seus produtos e serviços mais facilmente. Deve ser aplicado principalmente pela área de prestação de serviços, pois essa área trabalha dia a dia com os clientes conhecendo mais as necessidades dos mesmos.

O processo do CRM deve ser uma interação continua entre o Warehouse-sistema de aplicativo que deve conter todas as informações sobre os clientes da organização, com os sistemas operacionais de produção que mantém os dados sobre as transações comerciais efetuadas e com os sistemas de contato com os clientes *Call Center*, internet, telefone etc. Implantar o CRM exige da organização dedicação, esforço e investimento (OLIVEIRA, 2000).

## **2.4 MARKETING DE SERVIÇOS**

O setor de serviços vem crescendo gradativamente em escala global nos últimos anos, principalmente nos países de primeiro mundo. Atualmente é considerado o setor que mais emprega. Podem-se citar como exemplo de empresas prestadoras de serviços as de cartões de crédito, os bancos, as transportadoras, as companhias aéreas, os hospitais, os hotéis, entre outros (LAS CASAS, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Segundo Churchill Jr e Peter (2000), uma das razões para o aumento do setor de serviços são as tecnologias que os tornam mais acessíveis, muitas empresas oferecem além dos produtos tangíveis os serviços, que acabam atraindo um maior número de clientes.

Serviço é algo que uma empresa presta para outra empresa, ou para pessoa física, buscando suprir suas necessidades e desejos. Pode ser um ato, uma ação, um esforço, um processo ou um desempenho. Os serviços não podem ser tocados, não se pode prestar um serviço pela metade, serviços são perecíveis, não

se pode estocar tem que ser consumido no momento de sua prestação (LAS CASAS, 2007).

Pode-se definir serviço como um desempenho ou ato intangível, que resulta da relação entre duas partes, sendo que uma oferece a outra algo que não resulte em propriedade de nada. Ao contrario dos produtos físicos os serviços são primeiramente vendidos e depois produzidos e consumidos (KOTLER; KELLER, 2006; KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

Siqueira (2005, p. 257-258) define serviços como:

[...] uma mercadoria comerciável, ou seja, um produto que não vê não se cheira não se pega, geralmente não se experimenta antes da compra, mais que permite as satisfações. Segundo a *American Marketing Association*, serviços são atividades, vantagens ou atendimentos colocados à venda ou proporcionado em conexão com a venda de mercadorias. Ou ainda, serviços são atividades intangíveis e plenamente identificáveis que propiciam satisfação de desejos, ou necessidades quando apresentados aos consumidores e ou usuários industriais e que não estão necessariamente presos a venda de outro produto ou serviços.

Através do Quadro 02 é possível perceber as principais características dos serviços.

Intangibilidade	Não pode ser visto, provado, sentido, ouvido ou tocado antes da compra.
Inseparabilidade	Não pode ser separado de seu fornecedor uma vez que é produzido pela parte que oferece o cliente esta presente quando o serviço é executado interagindo junto com o fornecedor.
Variabilidade	Não pode ser padronizado, pois a sua qualidade depende de quem o executa, bem como onde e quando será executado.
Perecibilidade	Não pode ser armazenado para venda posterior, o seu consumo deve ser simultâneo ao processo de produção.

**Quadro 2:** Características do Serviço.

**Fonte:** Kotler e Armstrong (2003).

Segundo Giansesi e Corrêa (1994), os serviços são experiências que o cliente vivencia, sendo difícil avaliar seus resultados devido a sua intangibilidade. Um cliente pode reclamar do atendimento prestado a ele, e o outro adorar, pois a satisfação com um serviço está diretamente relacionada com a pessoa que o presta.

Por ser diferentes dos produtos tangíveis, os serviços exigem abordagens de marketing adicionais como simpatia, atenção e cortesia, pois os colaboradores da

linha de frente da empresa interagem no momento da execução do serviço tendo assim a possibilidade de criar ou aumentar o valor do mesmo na visão do cliente (LAS CASAS, 2007).

Segundo Kotler e Armstrong (2003), as empresas prestadoras de serviços devem focar sua atenção na cadeia de valor dos serviços, que liga os lucros da empresa com a satisfação do cliente e do funcionário. A cadeia de valor dos serviços possui cinco elos:

- a) Qualidade do serviço interno: seleção e treinamento de qualidade superior, ambiente de trabalho de alta qualidade e forte apoio àqueles que trabalham diretamente com os clientes;
- b) Empregados contentes e produtivos: empregados mais empolgados, leais e trabalhadores, que vestem a camisa da organização;
- c) Serviço de maior valor: criação e entrega de valor e de serviços mais eficientes ao cliente;
- d) Clientes fiéis e satisfeitos: clientes satisfeitos permanecem fiéis e leais à empresa, comprando regularmente e dando referências a outros clientes;
- e) Crescimento dos lucros da empresa: desempenho superior da empresa.

A cadeia de valor dos serviços defende que se a organização disponibilizar aos seus funcionários um bom ambiente de trabalho, estes ficaram contentes e se tornarão mais leais, e irão oferecer ao cliente da organização mais valor e atenção o que resulta em clientes satisfeitos e fiéis que acabam comprando mais e atraindo mais clientes, fazendo com que o lucro da organização aumente.

#### **2.4.1 Os 4 Ps dos serviços**

Segundo Las Casas (2007) para desempenhar seu papel adequado um profissional do setor de serviços deve se preocupar com os 4 Ps dos serviços que são: perfil, processos, procedimentos e pessoas.

O perfil se refere ao estabelecimento que será oferecido o serviço. Inclui toda comunicação visual do estabelecimento, bem como a limpeza e o layout. O perfil do estabelecimento é de suma importância para o cliente, pois devido à intangibilidade do serviço o cliente ao entrar no estabelecimento busca evidências para apoiar sua decisão. Deve-se tomar cuidado para que as evidências da

organização estejam de acordo com as expectativas do cliente. Quando um cliente procura um serviço ele espera que esse serviço seja efetuado de forma organizada e com qualidade. Todo o processo do serviço deve ser simples, claro e de acordo com o esperado. O cliente avalia na sua satisfação, todos os contatos feitos com a organização, por isso a importância de se ter um processo elaborado e estudado pelos prestadores de serviços (LAS CASAS, 2007).

Enquanto os processos se referem ao planejamento os procedimentos se referem ao momento da verdade, ao atendimento. O procedimento é o momento que se coloca em prática o processo planejado. Os clientes percebem o bom ou o mau serviço, na sua maioria pela qualidade do contato pessoal feito com os colaboradores da organização. Os colaboradores da organização devem passar ao cliente a imagem da empresa, imagem essa que foi planejada nos processos e que deve estar de acordo com o perfil da organização (LAS CASAS, 2007).

O maior investimento das empresas prestadoras de serviços deve estar nas pessoas, nos seus funcionários, pois essas empresas vendem ações e desempenhos. Para garantir um bom desempenho e uma boa ação a organização deve treinar seus colaboradores, pois estes ajudam a formar a imagem da organização perante seus clientes (LAS CASAS, 2007).

Las Casas (2007) ressalta ainda que para se desenvolver uma estratégia adequada de marketing de serviços a organização deve decidir sobre os 4 Ps do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção) juntamente com os 4 Ps do serviço (perfil, processos, procedimentos e pessoas).

#### **2.4.2 Qualidade nos serviços**

Segundo Las Casas (2007), Hoffmann e Bateson (2003), a organização deve oferecer aos seus clientes serviços com qualidade, que devem ser planejados e executados na sua máxima eficiência, para que possa satisfazer ou até mesmo superar as expectativas dos mesmos. No marketing de serviço a maior propaganda é o cliente que faz, pois normalmente quando uma pessoa contrata um serviço ela se informa com algum conhecido, por isso a importância de não deixar um cliente descontente. Não se pode mencionar satisfação sem mencionar qualidade, sendo que um cliente estará satisfeito se perceber qualidade no serviço prestado a ele. Estabelecer qualidade é uma maneira de se diferenciar dos concorrentes e alcançar o sucesso.

Em empresas que oferecem produtos e serviços muitos parecidos, como nos bancos, a única maneira de se diferenciar em meio à concorrência é através da qualidade no serviço. Para que o cliente perceba a qualidade do serviço no seu desempenho é necessário que todos dentro da empresa estejam focados nesse objetivo, as necessidades dos clientes devem ser entendidas em detalhes e o sistema operacional deve ser todo projetado para sustentar essa missão (BATESON; HOFFMANN, 2001).

Kotler (1998) apresenta cinco fatores de qualidade que os clientes esperam dos serviços prestados:

- a) Confiabilidade: desempenho do serviço com pontualidade, precisão e segurança;
- b) Responsividade: desempenho rápido do serviço a fim de facilitar os consumidores;
- c) Segurança: confiança e responsabilidade;
- d) Empatia: cuidado e atenção aos consumidores;
- e) Tangibilidade: boa aparência das instalações físicas, dos equipamentos e dos funcionários.

A qualidade deve ser iniciada dentro das organizações, pois desde o momento que a empresa possui qualidade no serviço de seleção e treinamento, e oferece aos seus colaboradores um ambiente de trabalho com qualidade, acaba gerando colaboradores contentes, produtivos, leais e trabalhadores que resulta em serviços prestados com maior eficiência, portanto com maior qualidade e com maior valor que resulta em clientes fieis e satisfeitos, que dão referencias da empresa a outros clientes que resulta em crescimento da demanda e do lucro, que é o objetivo de toda organização (KOTLER; AMSTRONG, 2003).

## **2.5 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

Atualmente o principal objetivo das organizações é oferecer produtos e serviços com qualidade aos seus clientes e conseqüentemente atingir sua satisfação. O termo satisfação é muito usado no meio empresarial e é o principal fator de sucesso de uma organização. Muitas empresas buscam a alta satisfação de seus clientes, pois um cliente apenas satisfeito pode trocar a organização quando

outra oferecer uma oferta melhor. Já o cliente altamente satisfeito ou encantado cria uma afinidade emocional com a marca e com a organização, suas escolhas não são baseadas apenas na preferência racional. O resultado da alta satisfação é a lealdade do cliente (ALMEIDA, 2001; KOTLER, 2005; LIMA, 2006),

Johnston e Clark (2002 p. 122) definem satisfação como o “[...] resultado da avaliação de um serviço por um cliente, baseado na comparação de suas percepções com suas expectativas anteriores.” Se a percepção com o serviço prestado for boa, conseqüentemente o cliente ficará satisfeito.

Kotler e Armstrong (2003) completam afirmando que a satisfação dos clientes depende do que o consumidor percebe sobre o desempenho do serviço em relação às expectativas que ele tinha com o desempenho desse serviço.

Ainda sobre satisfação Lima (2006) afirma que o processo de satisfação do cliente começa no momento que ele conhece a empresa, depois se somam a qualidade no atendimento, a qualidade do serviço ou produto, o preço, a facilidade de pagamento entre outros atributos. Se a soma desses atributos for maior que a expectativa que o cliente esperava da empresa este ficará satisfeito, caso contrário o cliente ficará insatisfeito.

Sâmara e Morsch (2005) ressaltam que para uma empresa chegar à satisfação de seu consumidor, a todo um esforço de ações mercadológicas que variam desde pesquisa de marketing, promoções, redução de preços até a criação de novos produtos/serviços que visam atender as necessidades e os desejos dos consumidores.

Segundo Johnston e Clark (2002), a expressão satisfação é usada muitas vezes com o mesmo significado de qualidade do serviço. Porém Oliver (1993) afirma que a qualidade do serviço é algo mais duradouro, enquanto a satisfação é específica ao momento de experiência. O consumidor pode ter uma ideia da qualidade do serviço de uma organização sem o experimentar, já a satisfação tem que ser provada, só acontece no momento da verdade. Estudos recentes sustentam que existe uma interação entre satisfação e qualidade do serviço, pois os julgamentos da satisfação originam-se da qualidade do serviço. O cliente fica satisfeito quando percebe a qualidade no serviço prestado pela organização.

A qualidade experimentada pelo cliente é gerada no momento da verdade. O momento da verdade acontece quando a empresa e o cliente encontram-se face a face, ou seja, acontece no momento da concretização do

serviço. Cada momento da verdade é uma oportunidade única para empresa conquistar ou expulsar o cliente em definitivo, é o momento que a empresa possui para mostrar ao cliente que ela é a sua melhor alternativa e que é superior às outras empresas concorrentes (ALMEIDA, 1995; ALBRECHT, 1995).

Existe vários meios que as empresas podem utilizar para mensurar o nível de satisfação de seus clientes, um dos mais aplicados pelas empresas é a pesquisa de mercado. Essas pesquisas identificam as expectativas dos clientes, avaliam os serviços recebidos em relação aos serviços esperados e podem avaliar até os concorrentes. Porém o resultado da pesquisa é momentâneo, normalmente apresenta apenas um momento específico da relação entre o cliente e a empresa, pois as expectativas dos clientes mudam constantemente e o que satisfaz um cliente hoje pode não satisfazer mais amanhã (JONSTON; CLARK, 2002).

A pesquisa de satisfação permite que a empresa planeje e controle o nível do desempenho de seus produtos e serviços, aumente a busca pela satisfação dos clientes, ofereça um valor superior que seus concorrentes e alcance a fidelização dos clientes (MAXIMIANO, 2008).

Sobre as pesquisas de satisfação, Kotler e Armstrong (2003), ressaltam que as mesmas não são apenas para medir o desempenho da organização, mas também para medir como está o desempenho das outras empresas, pois muitas vezes o resultado da empresa pode estar bom só que o da outra concorrente pode estar melhor ainda. A pesquisa de satisfação também serve para a empresa abrir espaço para o seu cliente dar opinião, fazer sugestões de melhorias e reclamações. Uma empresa nunca deve esperar que seu cliente venha reclamar quando estiver insatisfeito, isso raramente acontece, os autores afirmam que menos de quatro por cento dos clientes reclamam quando insatisfeitos, Quando a empresa aplica a pesquisa de satisfação ela incentiva os clientes a expressarem sua opinião, mantendo-se assim informada para corrigir seus erros.

## **2.6 DESEMPENHO VERSUS EXPECTATIVA**

A satisfação é o resultado da avaliação do cliente com o desempenho do serviço/produto da empresa. Quando as empresas apresentam aos clientes seus produtos e serviços fazem promessas, essas promessas geram expectativas no cliente em relação ao desempenho desse produto/serviço. A “chave” para as



organizações que visão alcançar a satisfação dos seus clientes é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa (KOTLER, 1998; LIMA, 2006).

Cada cliente possui diferentes expectativas sobre diferentes tipos de serviços (LOVELOCK; WRIGHT, 2002). Segundo Vavra (1993), essas expectativas geradas a partir de:

- a) Comunicação externa: quando o cliente cria expectativa sob o que a empresa anuncia sobre seu serviço/produto através de propaganda, preço, aparência das instalações externas e dos funcionários;
- b) Comunicação boca-a-boca: quando o cliente cria sua expectativa a partir do que os outros clientes da empresa satisfeitos ou insatisfeitos comentam sobre suas experiências vividas;
- c) Experiências passadas: quando o cliente considera suas experiências anteriores com a empresa para formar suas expectativas, se o cliente já teve uma experiência positiva com a empresa, sua expectativa para a próxima experiência será elevada.

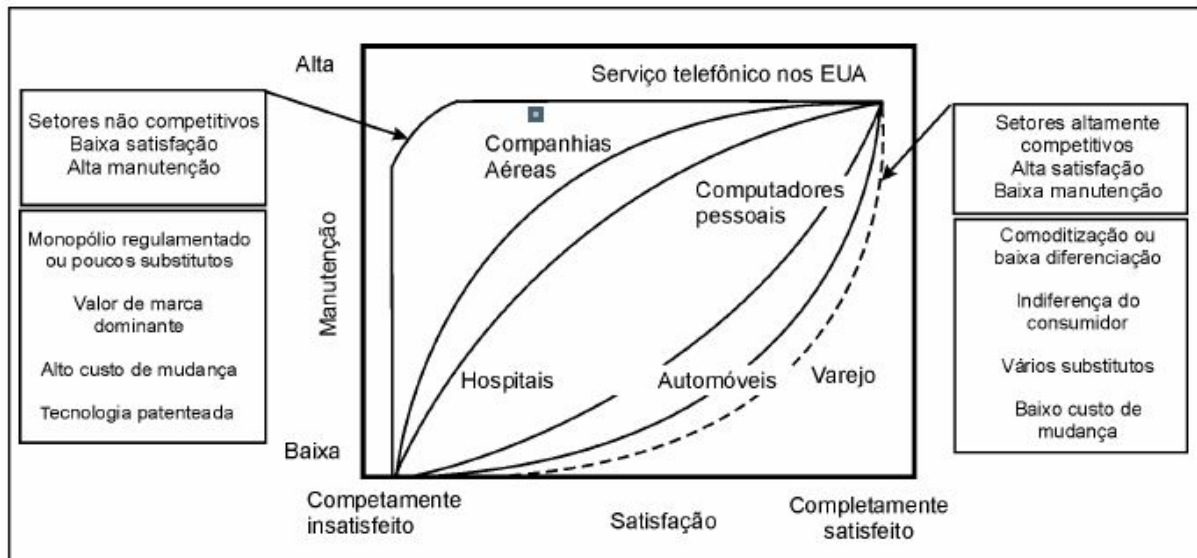
As organizações podem administrar a satisfação de um cliente influenciando suas percepções e expectativas em relação ao serviço oferecido, pois é ela quem cria a expectativa do cliente. É importante que a empresa preste atenção nas expectativas que cria em seus clientes, pois se essas expectativas não forem atendidas eles ficaram insatisfeitos, se forem atendidas ficaram satisfeitos, porém se a empresa além de atender superar as expectativas esperadas os clientes ficaram encantados. Uma promessa valiosa e que pode ser cumprida, a definição de processos que suportem o desempenho dessa promessa e pessoas preparadas para interagir, entender e entregar os benefícios prometidos são elementos fundamentais para garantir a satisfação do cliente (KOTLER, 1998).

## **2.7 SATISFAÇÃO VERSUS LEALDADE**

Segundo Bateson e Hoffmann (2001) o termo lealdade do cliente esta relacionado com a intenção de recompra do mesmo na organização. Reichheld (1996) define o cliente leal como àquele que permanece na mesma empresa por anos. O cliente satisfeito torna-se leal a organização e recompra regularmente,

torna-se imune a concorrência e ainda recomenda os produtos e serviços da organização a outras pessoas estimulando compras futuras (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

A figura 02 a seguir apresenta a relação entre satisfação e lealdade:



**Figura 2:** Relação entre satisfação e lealdade em diferentes setores.

**Fonte:** Adaptado de Bateson; Hoffman (2001, p. 320).

Quanto maior a satisfação do cliente maior será a sua lealdade. Quando a empresa encontra-se em um setor de alta competitividade é mais difícil conquistar a lealdade do cliente, pois o mesmo terá mais opções. Quando a empresa se encontra em um setor menos competitivo é mais fácil conquistar a lealdade do cliente junto a sua empresa (BATESON; HOFFMANN, 2001).

A busca pela lealdade dos clientes atuais é tão importante quanto atrair novos clientes dentro de uma organização, pois quando a organização perde um cliente perde automaticamente todo o lucro que teria no futuro com os serviços e produtos com o qual já teve custos para conquistar (ANDRADE, 2000).

Para Kotler (1998) o que faz o cliente retornar na empresa é a sua satisfação, deste modo, a satisfação do cliente deve ser um dos principais objetivos de uma organização, pois quando satisfeitos se transformam de simples compradores para parceiros ou até advogados que defendem a empresa e fazem propaganda para outras pessoas.

Por outro lado quando insatisfeito, um cliente tem o poder de estragar a imagem da empresa perante o mercado. Se quando satisfeito o cliente transmite sua satisfação para 5 pessoas quando insatisfeito transmite sua insatisfação para 20 que

acabam transmitindo para outras pessoas e assim em diante. Quando uma empresa permite que um cliente saia insatisfeito com o serviço prestado ela pode ter enormes prejuízos que vão muito além da queda de vendas/faturamento (VAVRA, 1993).

As organizações que compreendem as diferenças entre os clientes satisfeitos e os insatisfeitos estão a um passo na frente das outras, pois automaticamente aprendem não só a atrair novos clientes, mas também a manter a lealdade dos clientes atuais. Quando uma organização compreende a importância de satisfazer seus consumidores ela estuda, investiga, conhece verdadeiramente suas necessidades e desejos, tenta não só atender-los, mas também supera-los buscando sempre oferecer maior qualidade em relação à concorrência (BATESON; HOFFMANN, 2001; KOTLER, 2004).

Para Kotler (2003), o processo de construção da lealdade e da fidelização do cliente exige discriminação por parte da organização. Kotler (2003, p. 74) destaca:

As empresas inteligentes definem os tipos de clientes que mais se beneficiarão com suas ofertas, esses são os clientes mais propensos a ser fiéis. E os clientes fiéis oferecem retorno a empresa, em termos de fluxo de caixa de longo prazo e na geração de um fluxo constante de novos clientes.

Kotler (2003) ressalta ainda que existem muitas empresas que pensam que para conquistar a lealdade dos seus clientes precisam distribuir brindes e aplicar um programa de fidelidade. Esses incentivos e programas até ajudam, mas para despertar a lealdade dos clientes é necessário muito mais. A empresa precisa criar laços emocionais com o cliente, atrair a sua confiança.

A confiança é a base para qualquer relacionamento. Quando o cliente confia na organização ele torna-se leal a ela, reduzindo o número de fornecedores e se comprometendo com a organização, porém a organização deve se comprometer primeiro com o cliente. O que o cliente mais deseja é uma empresa comprometida em conhecê-lo para lhe entregar valor e se envolver para satisfazer suas necessidades e desejos. Frequentemente ouve-se que não existem mais clientes leais, mas talvez o que não exista são empresas leais (KOTLER, 2003; KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

Vavra (1993) apresenta um processo que as empresas podem usar para aumentar o relacionamento com seus clientes, esse processo é denominado como “escala da lealdade”. A escala da lealdade apresenta os seguintes tipos de clientes:

- a) Clientes prováveis: são os suspeitos a se tornarem clientes;
- b) Clientes potenciais: são os que já conhecem os produtos e serviços da empresa, pois já ouviram falar, mas ainda não compraram;
- c) Experimentadores: são os que estão comprando pela primeira vez;
- d) Repetidores de compra: são os que estão repetindo sua compra e iniciando um compromisso com a empresa;
- e) Clientes Fiéis: são os que compram por muito tempo uma variedade de produtos e serviços da empresa;
- f) Defensores: são os que defendem a empresa e recomenda para seus amigos, colegas e conhecidos.

As organizações devem conduzir seus clientes na escala da lealdade. O grande objetivo da escala da lealdade é transformar os clientes experimentadores em fiéis e defensores da organização (VAVRA, 1993).

## **2.8 SATISFAÇÃO VERSUS VALOR**

Com a alta padronização dos produtos e serviços, os clientes buscam motivos para preferir uma empresa em relação à outra, eles buscam valores. Segundo Churchill Jr e Peter (2000, p. 13) “valor é a diferença entre a percepção do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos e serviços”.

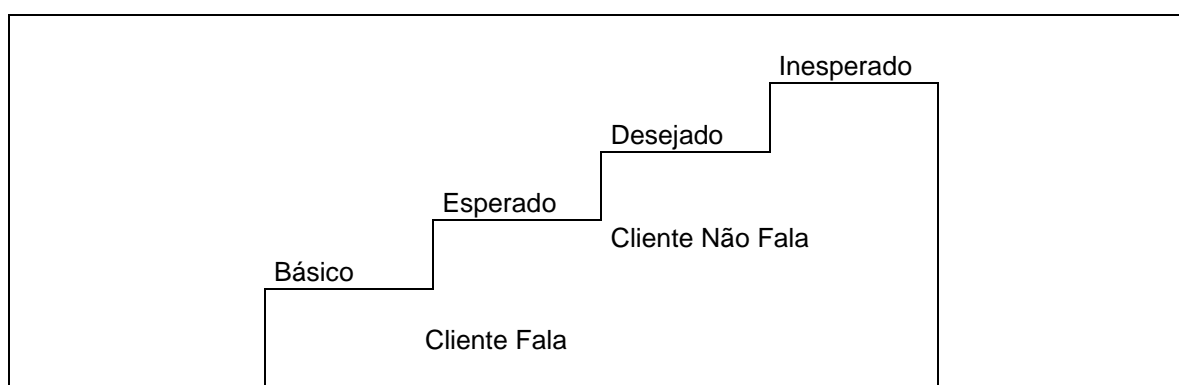
Com outras palavras Pizzinato (2005) define valor como um conjunto de benefícios agregados aos serviços, que faz com que o cliente decida ou não adquirir o serviço oferecido pela empresa.

Esta cada vez mais difícil oferecer aos clientes algo que eles valorizam e que a concorrência ainda não ofereça, portanto a solução é buscar conhecer profundamente os clientes, seu perfil e suas expectativas, para gerar um conhecimento individualizado. Esse conhecimento individualizado permite que a empresa possa agregar ao seu serviço um valor superior que o cliente não receba em outra empresa. O valor entregue ao cliente é a relação entre os benefícios totais

e os custos totais, ou seja, a relação entre os benefícios que a empresa oferece em relação a um conjunto de custos (monetários, psicológicos, tempo...) (KOTLER, 2004; PIZINATTO, 2005).

Os clientes ficam satisfeitos quando percebem que os benefícios que a empresa oferece ao serviço/produto são maiores que os custos (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Segundo Albrecht (1995), as empresas que visam a satisfação dos seus clientes devem se concentrar em duas metas: conhecer os que os clientes mais valorizam e descobrir oportunidades inexploradas para adicionar valor ganhando assim a preferência dos clientes aumentando a vantagem competitiva da empresa. Para realizar essas duas metas é necessário se pensar no valor para o cliente como uma espécie de hierarquia conforme demonstrado na figura 05:



**Figura 3:** A hierarquia do valor para o cliente.

**Fonte:** Adaptado de Tontinit (1996, p. 05).

Conforme Albrecht (1995), a hierarquia de valor para o cliente que é dividida em quatro níveis:

- Básicos:** são os atributos necessários em um produto ou serviço e que sem eles é impossível fazer algum tipo de negócio;
- Esperados:** são os atributos que o cliente já se acostumou e que na sua visão já faz parte do negócio;
- Desejados:** são os atributos que o cliente não espera, mas que vai gostar se for incluído no negócio;
- Inesperados:** são os atributos inesperados que excedem as expectativas normais do cliente.

De acordo com a hierarquia de valor a empresa deve primeiramente desempenhar bem os níveis básicos e esperados, pois isso é o mínimo necessário para se estar no mercado. O que diferencia a empresa dos concorrentes é quando a mesma faz alguma coisa melhor que o cliente valorize. É indispensável que a empresa busque alcançar o topo da hierarquia de valores, pois assim ela irá ofertar ao cliente o inesperado, que irá surpreender suas expectativas e alcançar sua satisfação (ALBERCHT, 1995).

Segundo Totini (1996), quando se realiza uma pesquisa de mercado com o objetivo de descobrir o que é importante ao consumidor este irá apontar apenas o que é básico e esperado. O que é desejado ele não aponta e o que é inesperado, que o deixaria muito satisfeito, ele desconhece. A empresa que deve decidir o que é desejado e inesperado e oferecer ao seu cliente. Quanto mais alto estiver um produto ou serviço na hierarquia de valor, mais alto será seu valor agregado.

A criação de valor para o cliente é a base de qualquer negocio bem sucedido, pois quando a empresa oferta valor para o cliente o mesmo acaba se tornando leal a empresa. A lealdade do cliente gera crescimento, lucro, e mais valor para a organização (REICHHELD, 1996).

## **2.9 MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS**

A satisfação do cliente é algo momentâneo, o que satisfaz um cliente hoje pode não satisfazer mais amanhã por isso a importância de a empresa buscar todos os dias novos meios para continuar satisfazendo seus clientes. Um dos meios que as empresas podem implantar para aumentar e manter a satisfação dos seus clientes é o da melhoria continua da qualidade dos seus processos e serviços (KOTLER, 2003; BOONE; KURTZ, 1998).

Boone e Kurtz (1998) afirmam que a melhoria continua é um processo de constante estudo e mudanças nas atividades da empresa que visa melhorar a qualidade, a oportunidade, a eficiência e eficácia dos serviços e produtos oferecidos. A melhoria continua dentro da organização resulta em produtos e serviços com maior valor agregado que atendam as necessidades do consumidor e em inovações que superam suas expectativas, deixando assim o cliente satisfeito. A melhoria continua deve ser um processo constante, isto é, um processo sem fim, uma vez

que as necessidades e desejos dos clientes também nunca terminam, pois o que satisfaz um cliente hoje pode não satisfazer mais amanhã.

Sobre o processo de melhoria continua Shiba, Grahan e Walden (1997, p. 40) afirmam que:

[...] qualquer atividade pode ser melhorada se você sistematicamente planejar a melhoria, compreender a prática atual, planejar as soluções e implementá-las, analisar o resultado e suas causas, e começar o ciclo novamente [...].

As organizações estão inseridas em um mercado competitivo no qual a melhoria continua da qualidade dos seus serviços e produtos auxiliam a manter ou incrementar novos negócios. No processo da melhoria continua um fator relevante é ouvir o cliente, pois quem decide se o produto ou serviço será vendido é ele. Ao ouvir o cliente é possível conhecer os atributos que intensificam a satisfação dos clientes e melhor sua qualidade continuamente.

## **2.10 MODELO KANO**

O modelo Kano de Satisfação do Cliente, criado por Noriaki Kano, é um método de verificação que permite identificar os atributos que a empresa precisa priorizar e melhorar e os atributos que a empresa pode menosprezar, aqueles atributos que não agregam valor ao cliente. O objetivo do modelo Kano é identificar quais os atributos que podem influenciar a satisfação dos clientes (TONTINI, 2003; SHIBA; GRAHAM; WALDEN, 1997).

Segundo Tontini (2003), com o método do modelo Kano é possível classificar os atributos em cinco categorias: obrigatórios, unidimensionais, atrativos, reversos e os neutros.

Os atributos obrigatórios são os atributos esperados pelo cliente e que um produto ou serviço obrigatoriamente deve possuir. Quando presentes geralmente não são percebidos, não influenciando a satisfação do cliente, porém quando ausentes causam uma enorme insatisfação no cliente. Exemplo: Limpeza do Restaurante. Quanto um cliente vai ao restaurante ele pode não se sentir satisfeito se o mesmo estiver limpo, porém se o restaurante estiver sujo ele ficara insatisfeito e provavelmente não retornara no estabelecimento (TONTINI, 2003).

Os atributos unidimensionais são os atributos que geram satisfação ou insatisfação no cliente de acordo com o seu desempenho. Quanto melhor o desempenho desse atributo maior será a satisfação do cliente e se o desempenho não for bom o cliente ficara insatisfeito. Exemplo: O cliente compra um carro, se o consumo de combustível por quilometro for abaixo de certo nível o cliente ficara satisfeito. Se o consumo de combustível por quilometro for acima de certo nível o cliente ficara insatisfeito (TONTINI, 2003).

Os atributos atrativos são os atributos que quando presentes geram satisfação no cliente, porém quando ausentes não geram insatisfação. São os atributos que os clientes não esperam receber. Exemplo: se o banco oferecer um brinde quando o cliente abre uma conta será um atrativo a mais, porém se não existir não fará diferença (TONTINI, 2003).

Os atributos reversos são os atributos que quando presentes geram insatisfação e quando ausentes geram satisfação ou neutralidade aos clientes. Exemplo: a porta detectora de metal em bancos ou a presença de televisão em restaurante, que podem trazer insatisfação a um grupo de clientes (TONTINI, 2003).

Já os atributos neutros são os atributos que não geram satisfação e nem insatisfação aos clientes se presentes ou ausentes. Exemplo: acendedor de cigarros em carros de pessoas não fumantes (TONTINI, 2003).

A classificação dos atributos nas categorias mencionadas é realizada por meio de um questionário onde cada atributo possui duas perguntas, sendo uma funcional e uma disfuncional, conforme demonstrado no quadro 03.

Forma Funcional da Questão	
Se o seu restaurante for limpo e asseado, como você se sente?	1. Satisfeito 2. Deve ser assim 3. Indiferente 4. Posso conviver com isso 5. Insatisfeito
Forma Disfuncional da Questão	
Se o seu restaurante deixar a desejar em termos de limpeza, como você se sente?	1. Satisfeito 2. Deve ser assim 3. Indiferente 4. Posso conviver com isso 5. Insatisfeito

**Quadro 3:** Questionário do Modelo Kano.  
**Fonte:** Tontini (2003, p. 22).





### 2.10.1 Índice de satisfação de Berger

Segundo Tontini (2003) cada cliente classifica um determinado atributo de forma diferente, assim se faz necessário calcular o coeficiente de satisfação (%CS) e o coeficiente de insatisfação (%CI), conforme fórmula proposta por Berger (figura 04):

$$CS = \frac{\%A + \%U}{\%A + \%U + \%O + \%N}$$

$$CI = \frac{\%U + \%O}{\%A + \%U + \%O + \%N} \times -1$$

**Figura 4:** Fórmula do coeficiente de Berger.

**Fonte:** Tontini (2003, p. 23).

Após efetuar o cálculo do coeficiente de satisfação e insatisfação de determinado atributo, pode se verificar o percentual de clientes que ficam satisfeitos com a presença do atributo e o percentual de clientes que ficam insatisfeitos com a ausência do atributo, conforme apresentado no quadro 05:

Atributos	%CS (Coeficiente de Satisfação)	%CI (Coeficiente de Insatisfação)
Limpeza	23%	-98%
Simpatia	77%	-22%
Música ao vivo	89%	-51%

**Quadro 6:** Coeficiente de satisfação do cliente para atributos de um restaurante.

**Fonte:** Adaptado de Tontini (2003).

O atributo limpeza é classificado como obrigatório porque sua ausência gera insatisfação em 98% dos clientes enquanto sua presença causa satisfação em apenas 23% dos clientes. O atributo simpatia é classificado como atrativo porque sua presença gera satisfação para 77% dos clientes enquanto sua ausência gera insatisfação para 22% dos clientes do restaurante. Já o atributo música ao vivo é classificado como unidimensional porque sua presença gera satisfação em 89% dos clientes e sua ausência gera insatisfação em 51% dos clientes.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Entende-se por método, um conjunto ordenado de processos necessários para atingir um objetivo ou um resultado desejado, na ciência pode ser definido como procedimentos que os seres humanos possuem para analisar e demonstrar a verdade. Através do método é possível traçar um caminho a seguir, detectar erros e tomar as decisões necessárias para resolver o problema. Não se pode inventar um método, pois ele é definido de acordo com o objetivo da pesquisa (CERVO; BERVIAN, 2002; LAKATOS; MARCONI, 2003).

O método científico consiste em agrupar as evidências observadas baseadas na experiência e analisa-las com uso da lógica. A metodologia científica ensina os caminhos necessários para o auto aprendizado onde o aluno pode ser considerado o sujeito do processo aprendendo a pesquisar e sistematizar o resultado obtido, aprendendo a transformar a teoria em prática (BARROS; LEHFELD, 2000).

Neste capítulo são destacados os procedimentos metodológicos adotados na realização da pesquisa, tipos e meios, abordagem metodológica, população e amostra, plano de instrumento de coleta de dados, forma de tratamento dos dados e local de estudo.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa descritiva, pois analisa o desempenho da empresa na visão dos clientes mensurando a satisfação dos mesmos com os produtos e serviços oferecidos pela agência bancária. A pesquisa descritiva consiste em especificar as propriedades e as características, medir, avaliar e coletar informações sobre diversos aspectos do fenômeno a ser pesquisado. Ao se realizar uma pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles (MATTAR, 2001; HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ; BATISTA, 2006; VERGARA, 2010).

Quanto aos meios trata-se de pesquisa, ao mesmo tempo, de campo e bibliográfica. A pesquisa de campo é a pesquisa realizada no local em que o fenômeno acontece, a pesquisa é de campo, pois os clientes foram abordados a responder os questionários na própria agência bancária. A pesquisa bibliográfica é

realizada através da procura em livros, teses, dissertações, revistas e artigos já publicados com o objetivo de buscar um conhecimento, responder um problema ou analisar as contribuições culturais e científicas do passado sobre determinado assunto. Foi necessário ler e interpretar vários livros de marketing, e de outras áreas a fins para se realizar a presente monografia (VERGARA, 2010; MATTAR, 2001; CERVO;BERVIAN, 2002).

### **3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO - ALVO**

O estudo foi desenvolvido em uma agência bancária do Banco do Brasil, localizada no município de Criciúma no estado de Santa Catarina. O Banco do Brasil, fundado em 1808, foi o primeiro banco a operar no país participando vivamente da história e da cultura brasileira. Atualmente possui 4955 agências bancárias espalhadas pelo Brasil, sendo que 347 delas se concentram no estado de Santa Catarina e cinco delas no município de Criciúma. A agência bancária possui atualmente 28 colaboradores, sendo três estagiários, um menor aprendiz, duas telefonistas e 22 funcionários contratados através de concurso público (BANCO DO BRASIL, 2011).

População é um conjunto de elementos mensuráveis que apresentam características definidas para o estudo pretendido. Nem sempre é possível obter informações de todos os elementos da população sendo necessária assim a elaboração de uma amostra. Amostra é uma parcela da população selecionada que deve representar toda a população (DIEHL; TATIM, 2004; MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A pesquisa foi realizada no período de setembro de 2011, sua extensão foi a própria agência bancária, a unidade de amostragem foram os clientes Pessoa Jurídica que movimentam suas contas e frequentam a agência e o elemento da pesquisa foi o responsável pelo financeiro da empresa, na maioria das vezes o próprio dono.

Atualmente, a agência bancária possui 2449 clientes Pessoa Jurídica, porém nem todos os clientes frequentam a agência. Segundo dados da agência bancária em média 195 clientes movimentam suas contas e frequentam a agência no mínimo duas vezes ao mês. no mínimo duas vezes ao mês. Como na pesquisa serão avaliados atributos que somente quem visita a agência tem condições de

avaliar, será considerado esse o público alvo da pesquisa (BANCO DO BRASIL, 2011).

A amostragem foi definida pelo critério de probabilística sistemática. A pesquisa é probabilística sistemática, pois foi aplicada aos clientes Pessoa Jurídica que foram à agência bancária, permitindo que todos os clientes que frequentem a agência tenham a mesma possibilidade de serem escolhidos para participar da pesquisa.

Considerando uma população de 195 clientes e 72 questionários coletados, o erro amostral obtido é de 9,36%, conforme a fórmula definida por Barbata (2004).

### **3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS**

Os dados da pesquisa são oriundos de dados primários. Os dados primários são colhidos, registrados e analisados pelo próprio pesquisador. (DIEHL; TATIM, 2004).

Quanto à técnica de coleta de dados utilizada para a pesquisa em questão foi o questionário. O questionário é “[...] constituído por uma forma ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (MARCONI; LAKATOS, 2010 p. 184), que permite a padronização dos dados e a exatidão dos registros facilitando o processamento dos dados, e garantindo que o pesquisador colete apenas as informações necessárias e importantes para resolver o problema da pesquisa. Pode ser utilizado em pesquisas que propõem levantar a opinião ou a preferência do consumidor mesurando-a (MALHOTRA, 2005; ROESCH; BECKER; MELLO, 2005).

Para mensurar o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos pela agência bancária, foram aplicados aos clientes pessoa jurídicos dois questionários. Primeiramente foi aplicado um questionário (apêndice 01) com quatro perguntas abertas a 12 clientes, para levantar os atributos que geram satisfação e insatisfação na visão dos clientes, os atributos mencionados foram avaliados e selecionados para serem mensurados no segundo questionário da pesquisa. O segundo questionário (apêndice 02) aplicado aos clientes é composto por perguntas estruturadas (fechadas) e por duas perguntas abertas. Perguntas estruturadas apresentam alternativas de respostas previamente delimitadas para o

entrevistado assinalar, possui facilidade de aplicação e facilidade no momento de analisar os dados. Perguntas abertas permitem que o entrevistado responda com suas próprias palavras e expresse sua opinião sobre o assunto em questão (CERVO; BERVIAN, 2002; MALHOTRA, 2005). Quanto ao procedimento adotado para a coleta de dados foi pessoalmente.

### **3.4 PLANO DE ANÁLISE DE COLETA DE DADOS**

A técnica de análise de dados adotada na pesquisa é de abordagem quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa consiste em quantificar opiniões, dados e informações com o uso de técnicas estatísticas, para testar as hipóteses previamente estabelecidas é usada principalmente em pesquisas que se deseja descobrir e classificar a relação entre as variáveis (DIEHL; TATIM, 2004; OLIVEIRA, 1999). A abordagem qualitativa é utilizada para levantar os atributos relevantes que serão usados para se basear na criação de outro questionário (GIL, 1999).

Para realizar uma análise dos resultados de forma coerente e acadêmica é necessário que os dados sejam classificados de forma sistemática, passando assim pelos processos de seleção, codificação e tabulação antes da análise e interpretação, para posteriormente serem apresentados em gráficos e tabelas. A análise dos dados da pesquisa deve ser feito de forma adequada e com cuidado, pois pode melhorar a qualidade dos resultados ou levar a conclusões distorcidas e interpretações erradas, sendo assim necessário estabelecer a ligação dos dados obtidos com a realidade apresentada (LAKATOS; MARCONI, 2010; MALHOTRA, 2005). Os dados da pesquisa foram processados com o programa Excel 2007.

## **4 EXPÊRIENCIA DA PESQUISA**

Neste capítulo serão apresentados à análise e os resultados obtidos com a realização da pesquisa, que tem como objetivo conhecer o nível de satisfação dos clientes Pessoa Jurídica em relação aos produtos e serviços oferecidos por uma agência bancária localizada no município de Criciúma, SC.

Para a realização do estudo foi necessário aplicar dois questionários aos clientes da agência, o primeiro com o objetivo exploratório para levantar os atributos que geram satisfação e insatisfação nos clientes, e o segundo para identificar o perfil dos clientes, mensurar o nível de satisfação dos atributos selecionados, analisar o desempenho da agência bancária na visão de seus clientes, o grau de importância dos atributos, a intenção de recompra, o desempenho da agência em relação à concorrência e a classificação de possíveis inovações segundo o modelo Kano.

### **4.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Primeiramente foi realizada uma pesquisa exploratória com 12 clientes da agência bancária com o objetivo de levantar os atributos que geram satisfação e insatisfação na visão dos clientes Pessoa Jurídica. O questionário aplicado na pesquisa exploratória encontra-se no Apêndice 1 e o resultado desta pesquisa encontra-se no Quadro 07.

Cód.	Atributos	Atributos relevantes na escolha de um banco	O cliente está satisfeito com?	O cliente está insatisfeito com?	Sugestões de Melhorias	Total	Seleção da Gerência
AT01	Acessibilidade/Localização	5	3	0	0	8	X
AT02	Agilidade no Atendimento	3	2	0	3	8	X
AT03	Taxas de Juros	6	2	4	2	14	X
AT04	Simpatia atendimento	1	2	0	0	3	X
AT05	Rapidez dos Serviços	1	1	0	5	7	X
AT06	Prazos de Pagamento	1	0	0	0	1	X
AT07	Acesso ao Gerente	0	1	0	0	1	X
AT08	Gerenciador	0	0	1	0	1	
AT09	Tempo de Espera nas Filas	0	0	3	3	6	
AT10	Ambiente Interno	0	2	0	0	2	X
AT11	Atendimento no Telefone	0	0	1	0	1	X
AT12	Central de Atendimento	0	1	0	0	1	
AT13	Segurança	2	0	0	1	3	X
AT14	Retorno de Ligações	0	0	1	1	2	X
AT15	Atendimento Geral	5	4	2	1	12	
AT16	Gerencia no Geral	0	0	1	1	2	
AT17	Negociação	1	0	1	0	2	X
AT18	Produtos Oferecidos	0	1	0	0	1	
AT19	Treinar Funcionários	0	0	0	1	1	X

**Quadro 7:** Atributos Citados Pelos Clientes.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os clientes citaram 19 atributos que foram posteriormente avaliados pela gerência da agência bancária que selecionou apenas 14 para serem avaliados pelos clientes na segunda pesquisa. O resultado dessa seleção encontra-se no Quadro 08.



<b>Código</b>	<b>Atributos</b>
AT01	Simpatia e cortesia no atendimento
AT02	Agilidade e rapidez no atendimento
AT03	Conhecimento dos funcionários
AT04	Comprometimento na resolução dos problemas
AT05	Atendimento no telefone
AT06	Resolução dos problemas pelo telefone
AT07	Retorno das Ligações
AT08	Facilidade de acesso ao gerente de sua conta
AT09	Taxa de juros
AT10	Prazo de Pagamento
AT11	Segurança
AT12	Localização da agência
AT13	Ambiente interno (espaço físico, ar condicionado).
AT14	Desempenho geral da agência

**Quadro 8:** Atributos Selecionados pela Gerência.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os atributos selecionados pela gerência foram aplicados na segunda etapa da pesquisa e mensurados para avaliar o nível de satisfação dos clientes pessoa jurídica da agência bancária. O questionário aplicado na segunda pesquisa encontra-se no Apêndice 2.

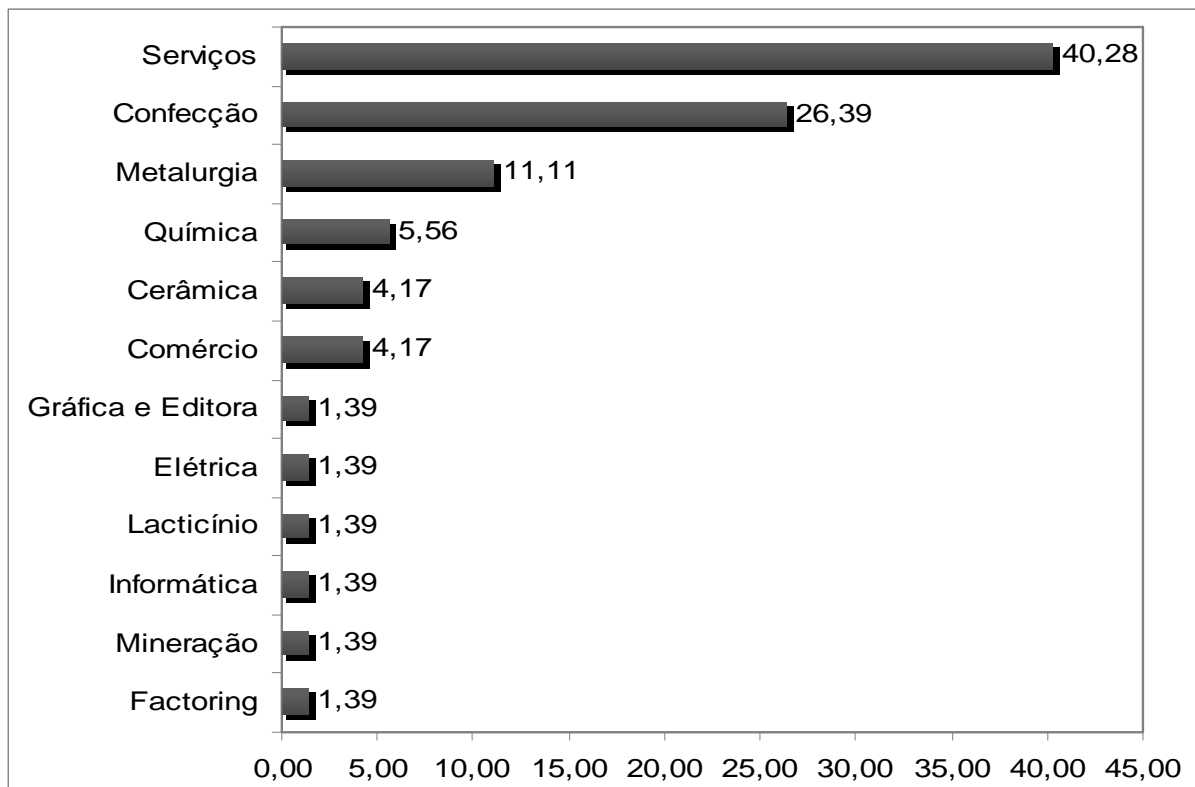
## 4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Inicialmente foi solicitado ao entrevistado o segmento da sua empresa, para que se pudesse verificar qual o segmento das empresas clientes que predomina na agência bancária.

**Tabela 1: Segmento da Empresa.**

<b>Segmento</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Serviços	29	40,28
Confecção	19	26,39
Metalúrgica	8	11,11
Química	4	5,56
Cerâmica	3	4,17
Comércio	3	4,17
Gráfica e Editora	1	1,39
Elétrica	1	1,39
Laticínio	1	1,39
Informática	1	1,39
Mineração	1	1,39
Factoring	1	1,39
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.



**Gráfico 1:** Segmento da empresa.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

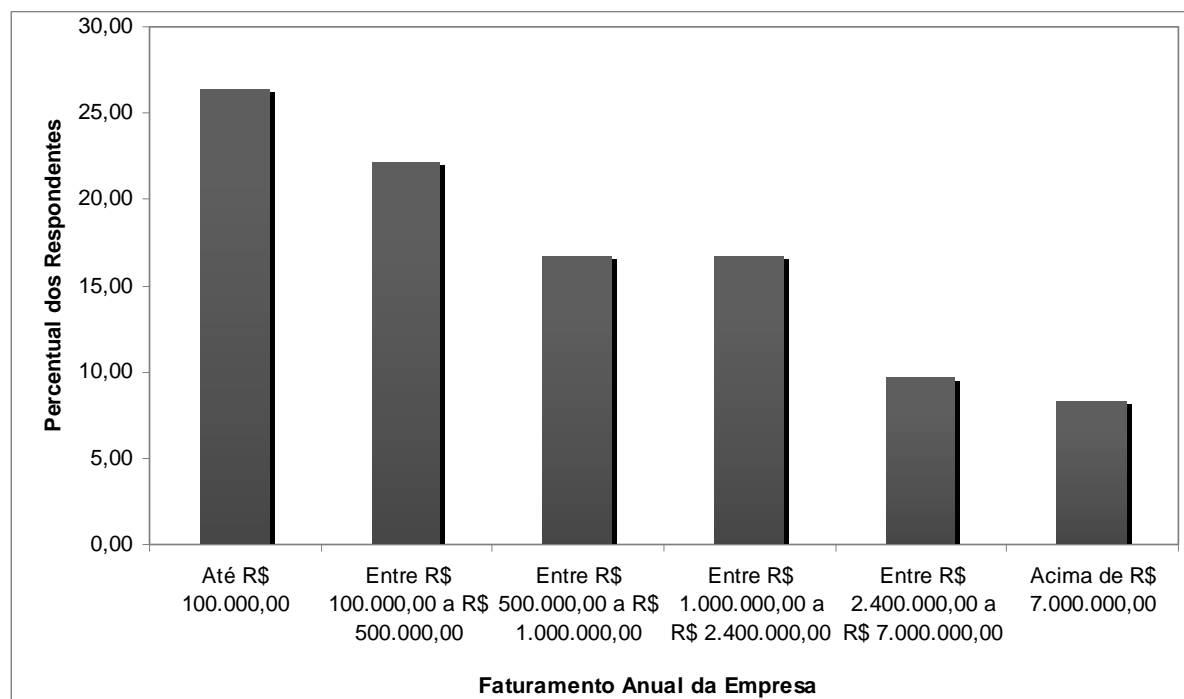
A maioria das empresas dos clientes entrevistados é do segmento de serviços (40,28%), seguido pelo segmento de confecções (26,39%), pelo segmento de metalurgia (11,11%), pelo de química (5,56%), após vem o de cerâmica e comércio (4,17%) e por último o de gráfica e editora, elétrica, laticínio, informática mineração e factoring, (1,39%).

Foi solicitado aos entrevistados o total do faturamento anual da sua empresa.

**Tabela 2:** Faturamento anual da empresa.

Alternativa	F	%
Até R\$ 100.000,00	19	26,39
Entre R\$ 100.000,00 a R\$ 500.000,00	16	22,22
Entre R\$ 500.000,00 a R\$ 1.000.000,00	12	16,67
Entre R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.400.000,00	12	16,67
Entre R\$ 2.400.000,00 a R\$ 7.000.000,00	7	9,72
Acima de R\$ 7.000.000,00	6	8,33
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.



**Gráfico 2:** Faturamento anual da empresa.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

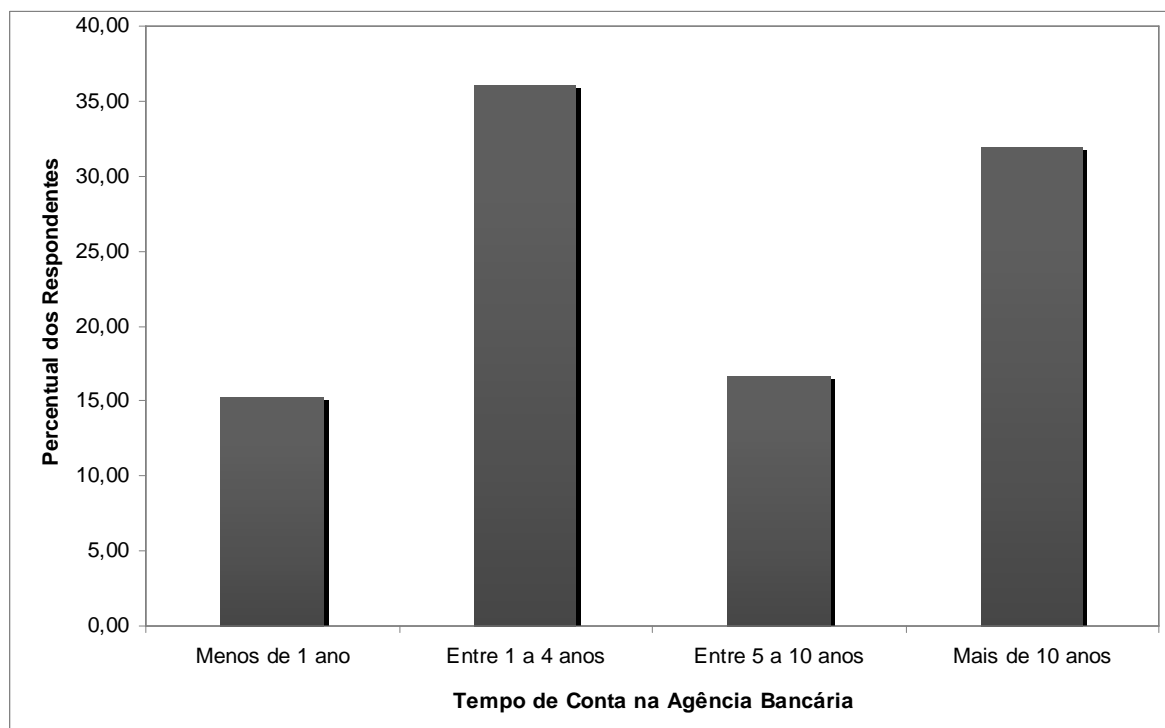
A maioria das empresas possui faturamento anual abaixo de R\$ 100.000,00 (26,39%), seguido pelas que faturam entre R\$ 100.000,00 a R\$ 500.000,00 (22,22%), pelas que faturam entre R\$ 500.000,00 a R\$ 1.000.000,00 e R\$ 1.000.000,00 a 2.400.000,00 (16,67%), em seguida vem as empresas que faturam entre R\$ 2.400.000,00 a R\$ 7.000.000,00 (9,72%) e por último as que possuem faturamento anual acima de R\$ 7.000.000,00 (8,33%).

Foi solicitado aos entrevistados há quanto tempo sua empresa é cliente da agência bancária para avaliar o índice de clientes com maior tempo de conta, bem como o índice de novos clientes.

**Tabela 3:** Tempo de Conta.

Alternativa	F	%
Menos de 1 ano	11	15,28
Entre 1 a 4 anos	26	36,11
Entre 5 a 10 anos	12	16,67
Mais de 10 anos	23	31,94
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.



**Gráfico 3:** Tempo de conta na agência bancária.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

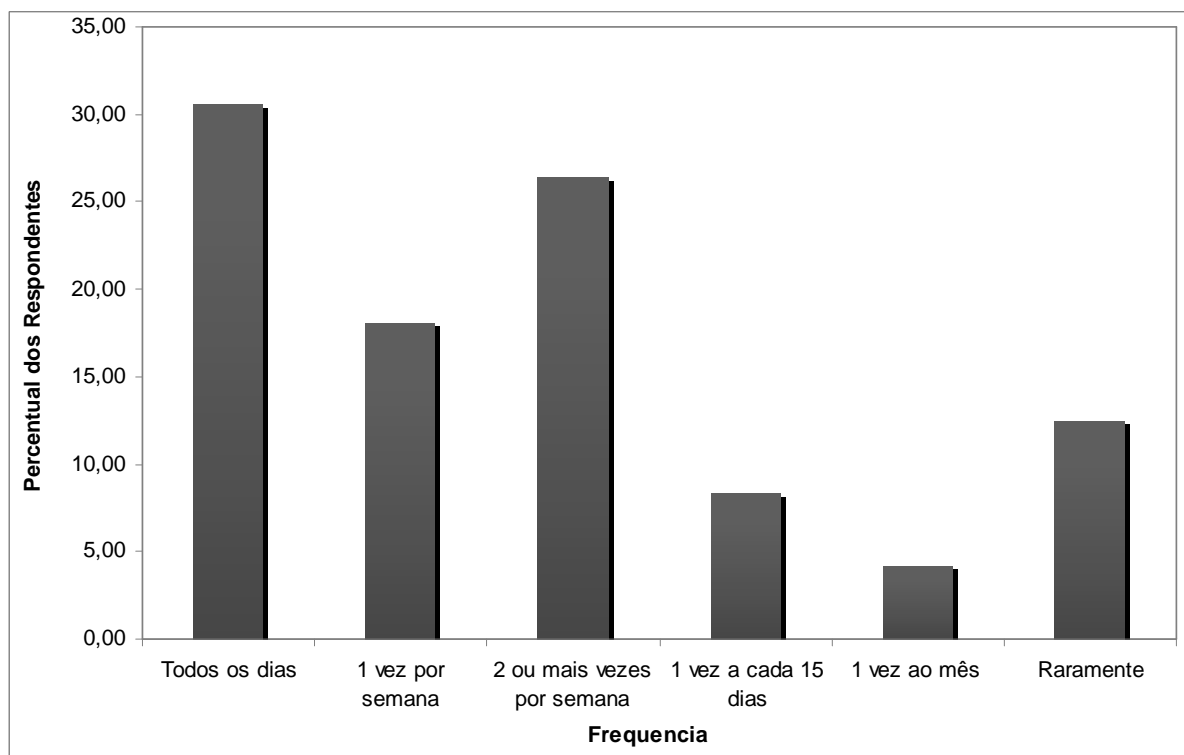
A maioria dos entrevistados são clientes da agência bancária entre 1 a 4 anos (36,11%), seguido pelos que são clientes há mais de 10 anos (31,94%), pelos que são clientes entre 5 a 10 anos (16,67%) e por último os que são clientes a menos de 1 ano (15,28%). O índice de renovação de empresas na agência é relativamente baixo (15,28%), porém o índice de clientes que possuem conta há mais tempo é de 84,72% a agência bancária deve criar programas e estratégias para atrair novos clientes, porém sem deixar de atender bem os clientes antigos.

Foi solicitada aos entrevistados a frequência em que os mesmos vão à agência bancária, para avaliar com que frequência os clientes utilizam os produtos e serviços bancários.

**Tabela 4:** Frequência.

Alternativa	F	%
Todos os dias	22	30,56
1 vez por semana	13	18,06
2 ou mais vezes por semana	19	26,39
1 vez a cada 15 dias	6	8,33
1 vez ao mês	3	4,17
Raramente	9	12,50
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.



**Gráfico 4:** Frequência.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A maioria dos entrevistados frequenta a agência bancária todos os dias (30,56%), seguido pelos que frequentam 2 ou mais vezes por semana (26,39%), pelos que frequentam 1 vez por semana (18,06%), pelos que frequentam raramente (12,50%), pelos que frequentam 1 vez a cada 15 dias (8,33%) e por último os que frequentam 1 vez ao mês (4,17%). A alta frequência dos clientes na agência bancária acontece porque as empresas diariamente realizam operações bancárias que são necessárias para o seu funcionamento, assim o banco acaba se tornando uma extensão da própria empresa. É importante que a gerência perceba e facilite a rotina desses empresários.

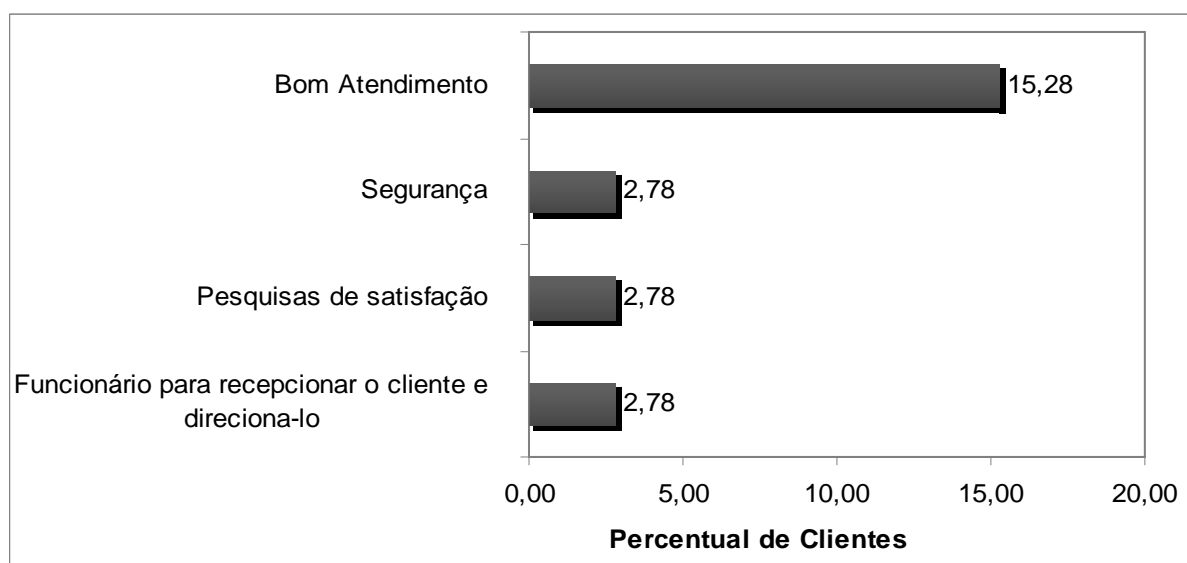
### 4.3 ANÁLISE DO DESEMPENHO DA AGÊNCIA BANCÁRIA NA VISÃO DE SEUS CLIENTES

Foi solicitado aos entrevistados que respondessem duas perguntas abertas para verificar o que está na mente do cliente sem induzi-lo a nenhuma resposta. A primeira pergunta teve como objetivo de identificar o que o cliente acha que a agência bancária deve continuar fazendo, ou seja, o que a agência tem de melhor.

**Tabela 5: Pontos Positivos.**

Alternativa	F	%
Bom Atendimento	11	15,28
Segurança	2	2,78
Pesquisas de satisfação	2	2,78
Funcionário para recepcionar o cliente e direciona-lo	2	2,78
<b>Total de respostas</b>	<b>17</b>	<b>23,61</b>
<b>Total de entrevistados</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.



**Gráfico 5:** O que a agência bancária deve continuar fazendo.

Fonte: Dados da pesquisa.

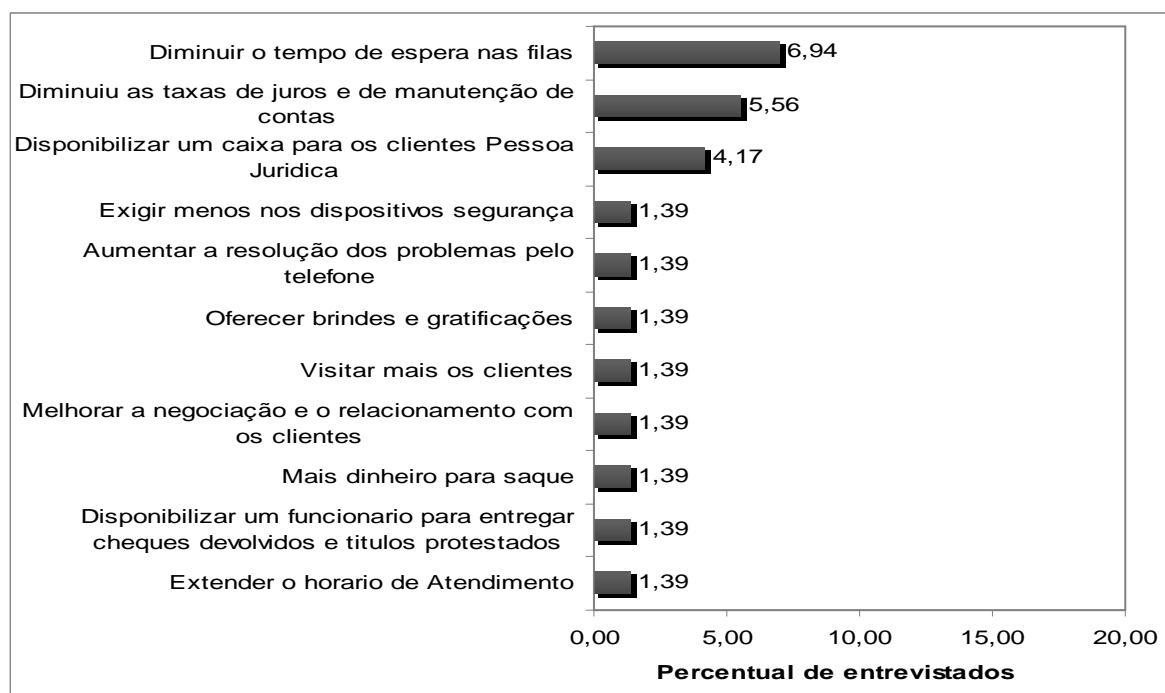
A maioria dos entrevistados respondeu que a agência bancária deve continuar com o bom atendimento (15,28%), seguido pela segurança, pesquisa de satisfação e um funcionário para recepcionar e direcionar os clientes (2,78%). O ponto forte da agência na visão dos clientes é o bom atendimento prestado, portanto é imprescindível que a agência continue com esse atendimento.

A segunda pergunta aberta teve como objetivo identificar o que a agência bancária devia começar a fazer, ou seja, no que a agência bancária está deixando a desejar.

**Tabela 6:** Agência bancária deve.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Diminuir o tempo de espera nas filas	5	6,94
Diminuir as taxas de juros e de manutenção de contas	4	5,56
Disponibilizar um caixa para os clientes Pessoa Jurídica	3	4,17
Exigir menos nos dispositivos de segurança	1	1,39
Aumentar a resolução dos problemas pelo telefone	1	1,39
Oferecer brindes e gratificações	1	1,39
Visitar mais os clientes	1	1,39
Melhorar a negociação e o relacionamento com os clientes	1	1,39
Mais dinheiro para saque	1	1,39
Disponibilizar um funcionário para entregar cheques devolvidos e títulos protestados	1	1,39
Estender o horário de Atendimento	1	1,39
<b>Total de respostas</b>	<b>20</b>	<b>27,78</b>
<b>Total de entrevistados</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 6:** O que a agência bancária deve começar a fazer.

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos entrevistados respondeu que agência bancária deve diminuir o tempo de espera nas filas (6,94%), seguido pela diminuição das taxas de manutenção de conta (5,56%), disponibilizar um caixa somente para os clientes pessoa jurídica (4,17%), e por último exigir menos nos dispositivos de segurança, aumentar a resolução dos problemas pelo telefone, oferecer brindes e gratificações, visitar mais os clientes, melhorar a negociação e o relacionamento com os clientes,

disponibilizar mais dinheiro para saque, disponibilizar um funcionário para entregar cheques devolvidos e títulos protestados e estender o horário de atendimento da agência (1,39%). A agência bancária deve estudar essas sugestões como futuras implantações, observando não apenas a frequência de citação de uma ideia, mas sim a qualidade das ideias propostas, pois uma ideia citada por um único cliente pode gerar satisfação em vários clientes da agência bancária.

#### 4.4 DESEMPENHO DOS ATRIBUTOS

Os atributos de satisfação, selecionados pela gerência da agência bancária, foram avaliados através da escala de Likert, com um rótulo de escala que varia de -3 a +3. A escala foi classificada como muito insatisfeito, insatisfeito, levemente insatisfeito, levemente satisfeito, satisfeito, muito satisfeito. A seguir é apresentado a frequência (Quadro 09), o percentual (Quadro 10) e o desempenho médio (Tabela 08) de cada atributo da agência bancária.

Código.	Atributos	Frequência					
		-3	-2	-1	1	2	3
AT01	Simpatia e cortesia no atendimento	1	1	3	21	34	12
AT02	Agilidade e rapidez no atendimento	1	3	10	22	31	5
AT03	Conhecimento dos funcionários	1	1	8	16	34	12
AT04	Comprometimento na resolução dos problemas	1	2	7	23	29	8
AT05	Atendimento no telefone	3	4	8	11	28	12
AT06	Resolução dos problemas pelo telefone	6	5	14	18	17	6
AT07	Retorno das Ligações	8	5	13	16	17	6
AT08	Facilidade de acesso ao gerente de sua conta	1	1	11	12	34	12
AT09	Taxa de juros	15	11	15	19	6	2
AT10	Prazo de Pagamento	3	10	8	27	17	4
AT11	Segurança	0	0	3	14	29	26
AT12	Localização da agência	1	0	3	8	31	29
AT13	Ambiente interno (espaço físico, ar condicionado).	1	0	1	8	27	35
GER	Desempenho geral da agência	1	0	5	18	40	8

**Quadro 9:** Frequência dos atributos.

**Fonte:** Dados da pesquisa.



Código	Atributos	Percentual					
		-3	-2	-1	1	2	3
AT01	Simpatia e cortesia no atendimento	1,39	1,39	4,17	29,17	47,22	16,67
AT02	Agilidade e rapidez no atendimento	1,39	4,17	13,89	30,56	43,06	6,94
AT03	Conhecimento dos funcionários	1,39	1,39	11,11	22,22	47,22	16,67
AT04	Comprometimento na resolução dos problemas	1,39	2,78	9,72	31,94	40,28	11,11
AT05	Atendimento no telefone	4,17	5,56	11,11	15,28	38,89	16,67
AT06	Resolução dos problemas pelo telefone	8,33	6,94	19,44	25,00	23,61	8,33
AT07	Retorno das Ligações	11,11	6,94	18,06	22,22	23,61	8,33
AT08	Facilidade de acesso ao gerente de sua conta	1,39	1,39	15,28	16,67	47,22	16,67
AT09	Taxa de juros	20,83	15,28	20,83	26,39	8,33	2,78
AT10	Prazo de Pagamento	4,17	13,89	11,11	37,5	23,61	5,56
AT11	Segurança	0,0	0,0	4,17	19,44	40,28	36,11
AT12	Localização da agência	1,39	0,0	4,17	11,11	43,06	40,28
AT13	Ambiente interno (espaço físico, ar condicionado).	1,39	0,0	1,39	11,11	37,5	48,61
GER	Desempenho geral da agência	1,39	0,0	6,94	25,00	55,56	11,11

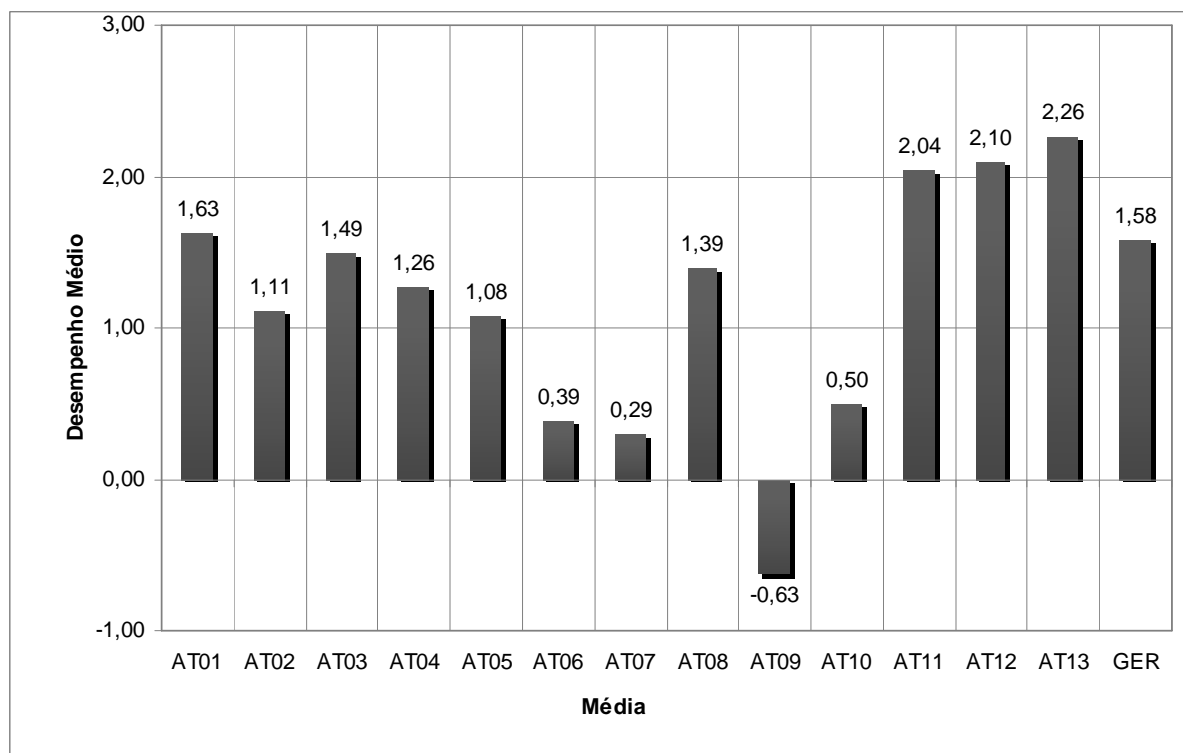
**Quadro 10:** Percentual da frequência dos atributos.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Tabela 7:** Desempenho Médio dos Atributos.

Código	Atributo	Média
AT01	Simpatia e cortesia no atendimento	1,63
AT02	Agilidade e rapidez no atendimento	1,11
AT03	Conhecimento dos funcionários	1,49
AT04	Comprometimento na resolução dos problemas	1,26
AT05	Atendimento no telefone	1,08
AT06	Resolução dos problemas pelo telefone	0,39
AT07	Retorno das Ligações	0,29
AT08	Facilidade de acesso ao gerente de sua conta	1,39
AT09	Taxa de juros	-0,63
AT10	Prazo de Pagamento	0,50
AT11	Segurança	2,04
AT12	Localização da agência	2,10
AT13	Ambiente interno (espaço físico, ar condicionado).	2,26
GER	Desempenho geral da agência	1,58

**Fonte:** Dados da pesquisa.



**Gráfico 7:** Desempenho Médio dos Atributos.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Considera-se que o desempenho dos atributos é a média ponderada de satisfação dos clientes, onde o nível 3 representa “muito satisfeito”, o nível 2 “satisfeito”, o nível 1 “levemente satisfeito” e o nível -1 representa “levemente insatisfeito”. A meta gerencial mínima da agência bancária é o nível 2 que significa satisfeito, mas a agência bancária não deve apenas satisfazer seus clientes, mas sim encantá-los, pois clientes apenas satisfeitos trocam de empresa quando outra concorrente oferece algo melhor, já os clientes encantados se tornam leais a empresa (KOTLER, 1998).

O nível de desempenho geral da agência bancária é de 1,58 que significa que os clientes no geral não estão completamente satisfeitos com a agência bancária. Apenas os atributos AT11 “segurança”, AT12 “localização da agência” e AT13 “ambiente interno (espaço físico, ar condicionado)”, superaram a meta gerencial de nível 2 de satisfação. Sendo que os atributos AT01 “simpatia e cortesia no atendimento”, AT02 “agilidade e rapidez no atendimento”, AT03 “conhecimento dos funcionários”, AT04 “comprometimento na resolução dos problemas”, AT05 “atendimento no telefone, e AT08 “facilidade de acesso ao gerente de conta”, alcançaram o nível 1 de levemente insatisfeito. E os atributos AT06 “resolução dos problemas pelo telefone”, AT07 “retorno das ligações”, AT09 “taxa de juros” e AT10

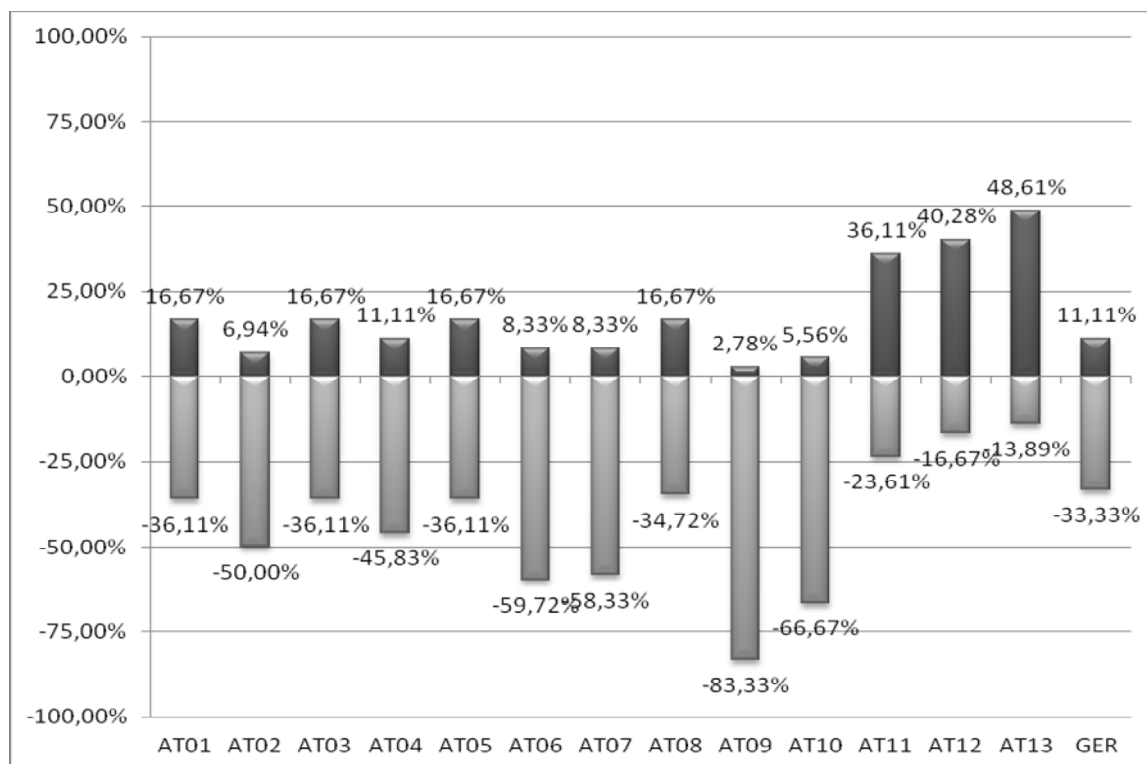
“prazo de pagamento” deixam os clientes levemente insatisfeitos. A agência bancária deve gerenciar os atributos, revisar seus procedimentos e buscar a melhoria dos seus processos para alcançar a satisfação dos seus clientes em todos os atributos que não alcançaram o nível 2, principalmente nos atributos que estão abaixo do nível 1, que evidenciam claramente que a agência bancária está deixando a desejar nesses processos.

Entretanto segundo Pico (2005) o desempenho médio possui limitações, pois não se consegue verificar a dispersão das avaliações. Para se verificar a dispersão será efetuada a análise da penalidade e da recompensa. A recompensa considera o percentual de clientes que estão “muito satisfeito” e a penalidade considera o percentual de clientes que estão “muito insatisfeito”, “insatisfeito”, “levemente insatisfeito” e “levemente satisfeito”. O percentual de clientes levemente satisfeitos também foi considerado como penalidade para a agência bancária, pois não alcançou a meta gerencial de nível 2 de satisfação.

**Tabela 8:** Análise da Penalidade e Recompensa dos Atributos.

Código	Atributo	Frequência		Percentual	
		Recomp.	Penal.	Recomp.	Penal.
AT01	Simpatia e cortesia no atendimento	12	26	16,67	-36,11
AT02	Agilidade e rapidez no atendimento	5	36	6,94	-50,00
AT03	Conhecimento dos funcionários	12	26	16,67	-36,11
AT04	Comprometimento na resolução dos problemas	8	33	11,11	-45,83
AT05	Atendimento no telefone	12	26	16,67	-36,11
AT06	Resolução dos problemas pelo telefone	6	43	8,33	-59,72
AT07	Retorno das Ligações	6	42	8,33	-58,33
AT08	Facilidade de acesso ao gerente de sua conta	12	25	16,67	-34,72
AT09	Taxa de juros	2	60	2,78	-83,33
AT10	Prazo de Pagamento	4	48	5,56	-66,67
AT11	Segurança	26	17	36,11	-23,61
AT12	Localização da agência	29	12	40,28	-16,67
AT13	Ambiente interno (espaço físico, ar condicionado).	35	10	48,61	-13,89
GER	Desempenho geral da agência	8	24	11,11	-33,33

**Fonte:** Dados da pesquisa.



**Gráfico 8:** Análise da Penalidade e Recompensa.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os pontos fortes da agência bancária são os atributos AT11 “segurança”, AT12 “localização da agência” e AT13 “ambiente interno (espaço físico, ar condicionado)”, pois tiveram mais clientes encantados do que insatisfeitos. Seguido pelos atributos AT01 “simpatia e cortesia no atendimento”, AT03 “conhecimento dos funcionários”, AT05 “atendimento no telefone” e AT08 “facilidade de acesso ao gerente de conta”, que tiveram 16,67% de clientes encantados e 36,11% de clientes insatisfeitos. O atributo AT02 “agilidade e rapidez no atendimento” possui 6,94% de clientes encantados e 50% de clientes insatisfeitos e o atributo AT04 “comprometimento na resolução dos problemas”, possui 11,11% dos clientes encantados e 45,83% dos clientes insatisfeitos. As prioridades de melhoria da agência bancária é o atributo AT06 “resolução dos problemas pelo telefone”, que possui 8,33% de clientes encantados e 59,72% de clientes insatisfeitos, o atributo AT07 “retorno das ligações”, que possui 8,33% de clientes encantados e 58,33% de clientes insatisfeitos, o atributo AT10 “prazo de pagamento”, que possui 5,56% de clientes e 66,67% de clientes insatisfeitos e principalmente o atributo AT09 “taxa de juros”, que possui 2,78% de clientes encantados e 83,33% de clientes insatisfeitos. No item de desempenho geral a agência possui 11,11% de clientes encantados e

33,30% de clientes insatisfeitos, a cada 3 clientes entrevistados 1 encantado com a agência no geral e 2 estão insatisfeitos.

Para buscar a excelência na prestação de serviços a agência bancária deve maximizar o percentual de clientes mais do que satisfeitos, refletir em seus processos e serviços, buscando a melhoria contínua dos atributos que alcançaram o nível de encantamento e tomando providências urgentes com os atributos que não alcançaram esse nível.

#### 4.5 GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS

Foi solicitado aos entrevistados que enumerassem em ordem de preferência na visão do usuário do serviço os cinco atributos que considerava mais importante, citando 1 para o mais importante, 2 para o segundo mais importante e assim sucessivamente até o 5.

**Tabela 9:** Contagem dos Atributos.

Cód.	Atributo	Primeiro	Segundo	Terceiro	Quarto	Quinto
AT01	Simpatia e cortesia no atendimento	14	11	12	9	11
AT02	Agilidade e rapidez no atendimento	18	10	14	9	3
AT03	Conhecimento dos funcionários	10	13	6	4	0
AT04	Comprometimento na resolução dos problemas	8	10	11	14	7
AT05	Atendimento no telefone	1	2	2	2	1
AT06	Resolução dos problemas pelo telefone	3	3	4	5	5
AT07	Retorno das Ligações	0	0	2	1	5
AT08	Facilidade de acesso ao gerente de sua conta	2	5	6	6	12
AT09	Taxa de juros	10	8	2	7	6
AT10	Prazo de Pagamento	0	1	2	5	2
AT11	Segurança	3	2	6	2	12
AT12	Localização da agência	3	7	3	3	5
AT13	Ambiente interno (espaço físico, ar condicionado).	0	0	2	4	3

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Para avaliar os resultados foram pontuados os atributos de forma que o primeiro mais importante recebeu pontuação 5, o segundo recebeu pontuação 4, o terceiro recebeu pontuação 3, o quarto recebeu pontuação 2 e o quinto mais importante recebeu pontuação 1.

**Tabela 10:** Pontuação dos Atributos.

<b>Cód.</b>	<b>Atributos</b>	<b>Primeiro</b>	<b>Segundo</b>	<b>Terceiro</b>	<b>Quarto</b>	<b>Quinto</b>	<b>Total</b>
AT01	Simpatia e cortesia no atendimento	70	44	36	18	11	179
AT02	Agilidade e rapidez no atendimento	90	40	42	18	3	193
AT03	Conhecimento dos funcionários	50	52	18	8	0	128
AT04	Comprometimento na resolução dos problemas	40	40	33	28	7	148
AT05	Atendimento no telefone	5	8	6	4	1	24
AT06	Resolução dos problemas pelo telefone	15	12	12	10	5	54
AT07	Retorno das Ligações	0	0	6	2	5	13
AT08	Facilidade de acesso ao gerente de sua conta	10	20	18	12	12	72
AT09	Taxa de juros	50	32	6	14	6	108
AT10	Prazo de Pagamento	0	4	6	10	2	22
AT11	Segurança	15	8	18	4	12	57
AT12	Localização da agência	15	28	9	6	5	63
AT13	Ambiente interno (espaço físico, ar condicionado).	0	0	6	8	3	17

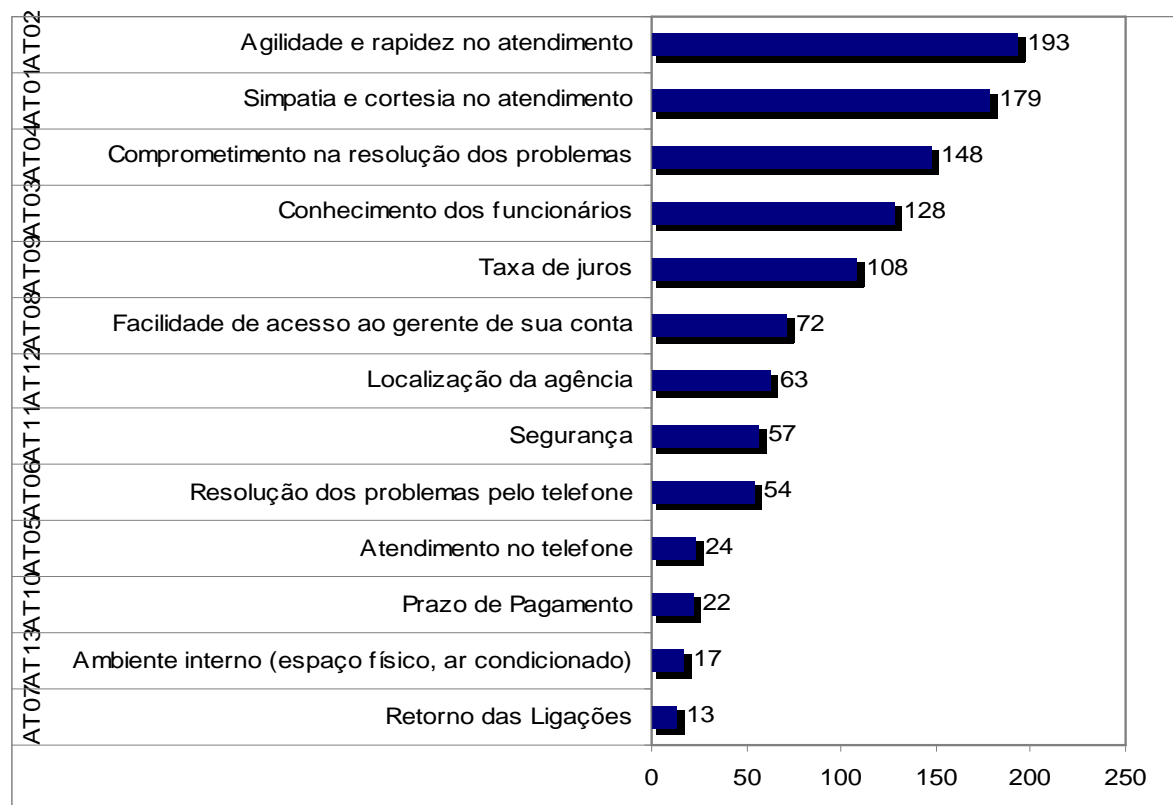
**Fonte:** Dados da pesquisa.

Em seguida foi ordenada a pontuação em ordem decrescente.

**Tabela 11:** Grau de Importância dos Atributos.

<b>Código</b>	<b>Atributo</b>	<b>Pontuação</b>
AT02	Agilidade e rapidez no atendimento	193
AT01	Simpatia e cortesia no atendimento	179
AT04	Comprometimento na resolução dos problemas	148
AT03	Conhecimento dos funcionários	128
AT09	Taxa de juros	108
AT08	Facilidade de acesso ao gerente de sua conta	72
AT12	Localização da agência	63
AT11	Segurança	57
AT06	Resolução dos problemas pelo telefone	54
AT05	Atendimento no telefone	24
AT10	Prazo de Pagamento	22
AT13	Ambiente interno (espaço físico, ar condicionado).	17
AT07	Retorno das Ligações	13

**Fonte:** Dados da pesquisa.



**Gráfico 9:** Grau de importância dos atributos.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os cinco atributos considerados mais importantes pelos entrevistados foram AT02 “agilidade e rapidez no atendimento” seguido pelo AT01 “simpatia e cortesia no atendimento”, AT04 “comprometimento na resolução dos problemas” AT03 “conhecimento dos funcionários” e AT09 “taxa de juros”. Após vem os atributos AT08 “facilidade de acesso ao gerente de conta”, AT12 “localização da agência”, AT11 “segurança” e AT06 “resolução dos problemas pelo telefone”. Os menos importantes de acordo com os entrevistados são os atributos AT05 “atendimento no telefone”, AT10 “prazo de pagamento”, AT13 “ambiente interno” e AT07 “retorno das ligações”.

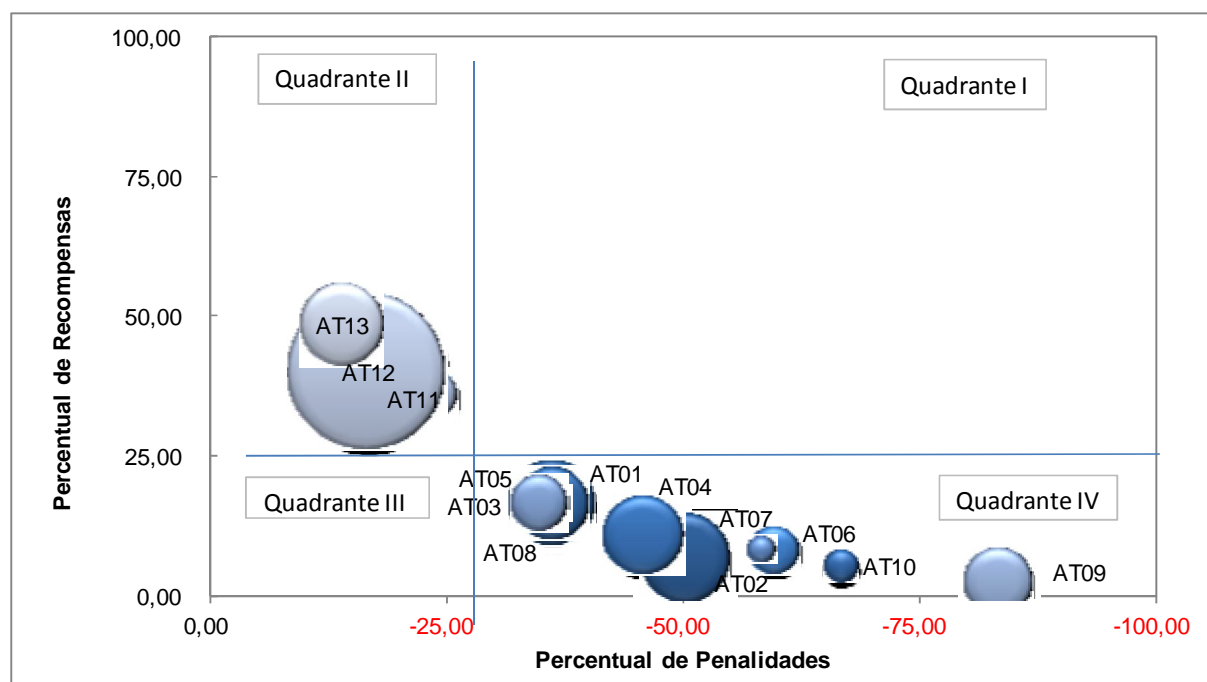
#### 4.6 ANÁLISE DA PENALIDADE, RECOMPENSA E IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS

Foi realizada uma análise tridimensional da penalidade, recompensa e importância dos atributos para definir prioridades de investimentos e melhorias nos atributos da agência bancária.

**Tabela 12:** Penalidade, Recompensa e Importância dos Atributos.

COD	Atributo	Percentual		Pontuação
		Recompensa	Penalidade	
AT01	Simpatia e cortesia no atendimento	16,67	-36,11	179
AT02	Agilidade e rapidez no atendimento	6,94	-50,00	193
AT03	Conhecimento dos funcionários	16,67	-36,11	128
AT04	Comprometimento na resolução dos problemas	11,11	-45,83	148
AT05	Atendimento no telefone	16,67	-36,11	24
AT06	Resolução dos problemas pelo telefone	8,33	-59,72	54
AT07	Retorno das Ligações	8,33	-58,33	13
AT08	Facilidade de acesso ao gerente de sua conta	16,67	-34,72	72
AT09	Taxa de juros	2,78	-83,33	108
AT10	Prazo de Pagamento	5,56	-66,67	22
AT11	Segurança	36,11	-23,61	57
AT12	Localização da agência	40,28	-16,67	63
AT13	Ambiente interno (espaço físico, ar condicionado).	48,61	-13,89	17

Fonte: Dados da pesquisa.



**Gráfico 10:** Análise da Penalidade, Recompensa e Importância dos Atributos.

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadrante I apresenta os atributos que possuem alta taxa de penalidade e recompensa, deve-se minimizar as penalidades, pois são atributos importantes para a competitividade da agência bancária e que no futuro podem se tornar recompensas.



O quadrante II apresenta os atributos que possuem baixa penalidade e alta recompensa, são pontos fortes da agência bancária. Os atributos AT11 “segurança”, AT12 “localização da agência bancária” e AT13 “ambiente interno” possuem um percentual de recompensa maior que o percentual de penalidade e são bolhões são as vantagens competitivas da agência bancária.

O quadrante III apresenta os atributos que possuem baixa penalidade e baixa recompensa, não são prioridades de melhorias, porém se aumentar a recompensa melhor.

O quadrante IV apresenta os atributos que possuem alta penalidade e baixa recompensa, são as prioridades de melhoria da agência bancária, é obrigatório que a agência minimize essas penalidades para aumentar o nível de satisfação dos clientes. O atributo AT09 “taxa de juros” tem alta prioridade de melhoria, pois possui um alto percentual de penalidade e é uma bolha média - o quinto mais importante na visão dos clientes, em seguida vem o atributo AT10 “prazo de pagamento” que também possui maior percentual de penalidade, porém é uma bolha pequena então não é prioridade na visão dos clientes, seguido pelo atributo AT06 “resolução dos problemas pelo telefone” que é uma bolha um pouco maior e que também não é prioridade na visão dos clientes, seguido pelos atributos AT02 “agilidade e rapidez no atendimento”, AT07 “retorno das ligações” e AT04 “comprometimento na resolução dos problemas” que possuem uma alta penalidade e são um bolhão – são prioridades na visão dos clientes, esses atributos devem ter prioridades absolutas de melhoria. Os atributos AT01 “simpatia e cortesia no atendimento”, AT03 “conhecimento dos funcionários”, AT05 “atendimento no telefone” e AT08 “facilidade de acesso ao gerente de conta” possuem percentual de penalidades menores, porém são bolhões e também devem ser prioridades de melhorias da agência bancária.

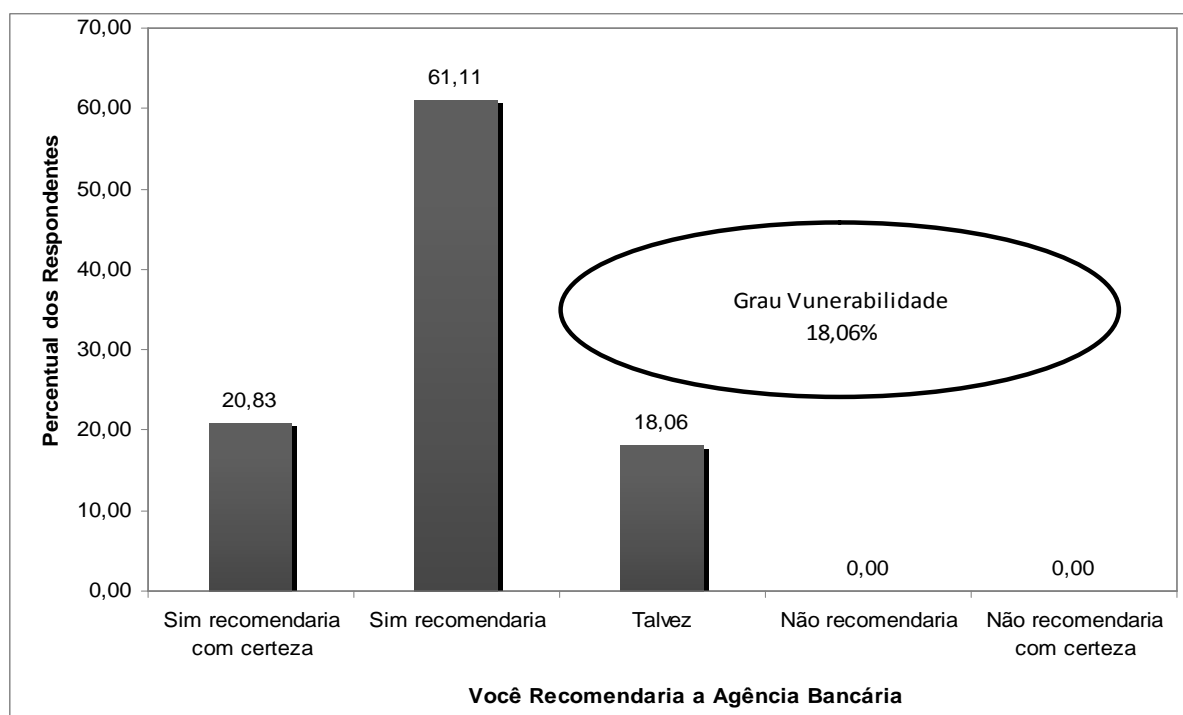
#### **4.7 INTENÇÃO DE RECOMPRA**

Foi solicitado aos entrevistados se eles recomendariam a agência bancária para outras pessoas, com o objetivo de analisar a intenção de recompra dos clientes.

**Tabela 13:** Você Recomendaria a Agência Bancária.

Alternativa	F	%
Sim recomendaria com certeza	15	20,83
Sim recomendaria	44	61,11
Talvez	13	18,06
Não recomendaria	0	0,00
Não recomendaria com certeza	0	0,00
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 11:** Você Recomendaria a Agência Bancária.

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos entrevistados recomendaria agência bancária a outras pessoas (61,11%) e (20,83%) recomendariam com certeza, nenhum entrevistado respondeu que não recomendaria e que não recomendaria com certeza a outras pessoas. Foi calculado o grau de vulnerabilidade da agência bancária (18,06%), considerando-se o percentual de clientes que “talvez recomendaria”, que “não recomendaria” e que “não recomendaria com certeza”. Deve-se monitorar o grau de vulnerabilidade da agência bancária, pois representa uma parcela dos clientes que podem deixar a agência em função do desempenho seu atual.

#### 4.8 DESEMPENHO EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA

Foi solicitado aos entrevistados se eles eram clientes de outros bancos, com o objetivo de saber quais são os principais bancos concorrentes do Banco do Brasil de sua própria carteira de clientes.

**Tabela 14:** Cliente de Outros Bancos.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sim	56	77,78
Não	16	22,22
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Tabela 15:** Bancos.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Caixa Econômica Federal	26	46,43
Bradesco	23	41,07
Itaú	16	28,57
Santander	8	14,29
Sicred	5	8,93
Sicoob	2	3,57
Banrisul	2	3,57
HSBC	1	1,79
<b>Total de Respostas</b>	<b>83</b>	<b>148,21</b>
<b>Total de Entrevistas</b>	<b>56</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Dos entrevistados que são clientes de outros bancos (77,78%), a maioria são clientes da Caixa Econômica Federal (46,43%), seguido pelo Bradesco (41,07%), Itaú (28,57%), Santander (14,29%), Sicred (8,93%), Sicoob e Banrisul (3,57%) e por último HSBC (1,79%).

Foi solicitado aos entrevistados que avaliasse o desempenho dos outros bancos para comparar com o desempenho geral da agência bancária.

**Tabela 16:** Nível de Satisfação Geral.

Nível de Satisfação	Banco do Brasil		Outros bancos	
	F	%	F	%
Muito Insatisfeito	1	1,39	0	0,00
Insatisfeito	0	0,00	2	3,57
Levemente Insatisfeito	5	6,94	4	7,14
Levemente Satisfeito	18	25,00	22	39,29
Satisfeito	40	55,56	25	44,64
Muito Satisfeito	8	11,11	3	5,36
Total	72	100,00	56	100,00

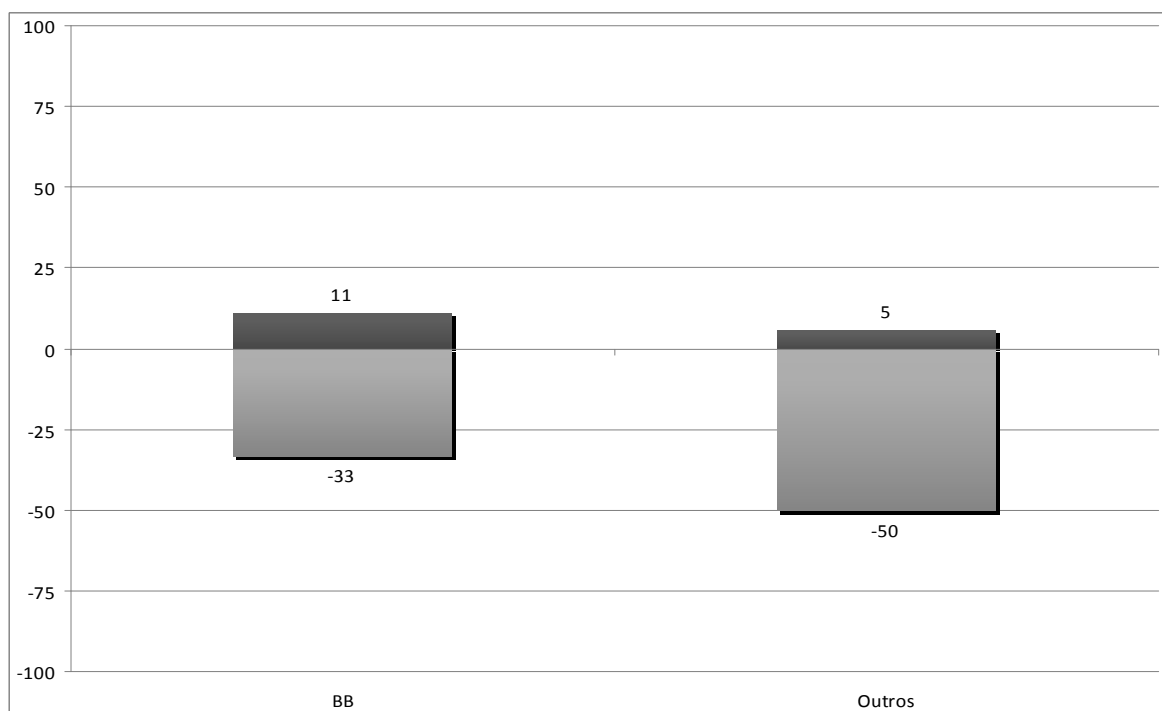
**Fonte:** Dados da pesquisa.

Em seguida foi calculado o índice de recompensa e penalidade dos bancos.

**Tabela 17:** Análise da Penalidade e Recompensa.

Banco	Desempenho Médio	Frequência		Percentual	
		Recomp.	Penalid.	Recomp.	Penalid.
Banco do Brasil	1,58	8	24	11	-33
Outros Bancos	1,30	3	28	5	-50

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Gráfico 12:** Análise da Penalidade e Recompensa.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Comparando o desempenho médio do nível de satisfação da agência bancária com outros bancos que o cliente frequenta a agência bancária está melhor (1,58) que os outros bancos (1,30). Ao se analisar a penalidade e recompensa da agência com os outros bancos, a agência bancária possui 11% de clientes “muito satisfeitos” contra 5 % dos outros bancos e 33% de clientes insatisfeitos contra 50% dos outros bancos. Apesar do desempenho da agência bancária estar melhor que o dos concorrentes, destaca-se que a agência tem oportunidades de melhorar o seu desempenho nos atributos que segundo a análise tridimensional possuem alto percentual de penalidade e baixo percentual de recompensa.

#### 4.9 VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES NO ATENDIMENTO

Foi apresentado ao cliente três possíveis inovações que são “caixa rápido para até três operações”, “diminuir o tempo de espera no atendimento nas mesas Pessoa Jurídica” e “disponibilizar um funcionário para entregar talões de cheques, cheques devolvidos e instrumentos de protesto”. Para analisar a viabilidade destas implementações foi utilizado o modelo Kano, em que cada atributo teve uma pergunta funcional e uma pergunta disfuncional (questionário Apêndice B). Os entrevistados poderiam responder como se sentiriam se a agência bancária implantasse as possíveis inovações dos serviços: muito insatisfeitos, insatisfeitos, levemente insatisfeitos, levemente satisfeitos, satisfeitos e muito satisfeitos. As respostas foram analisadas através do gabarito de estratificação apresentado na Figura 05.

			Pergunta Disfuncional						
			Muito Satisfeito	Satisfeito	Levemente Satisfeito	Neutro	Levemente Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
			3	2	1	0	-1	-2	-3
Pergunta Funcional	Muito Satisfeito	3	Questionável	Atrativo			Unidimensional		
	Satisfeito	2		Neutro			Obrigatório		
	Levemente Satisfeito	1	Reverso			Questionável			
	Neutro	0							
	Levemente Insatisfeito	-1							
	Insatisfeito	-2							
	Muito Insatisfeito	-3							

**Figura 5:** Gabarito de Estratificação.

Fonte: Adaptado de Picolo (2005, p. 117).

**Tabela 18:** Contagem da classificação conforme gabarito de estratificação.

Cód.	Atributos	Atrat.	Obrig.	Unid.	Neutro	Reverso	Quest.
AT01	Possuir um caixa rápido para os clientes que desejem fazer até três operações	23	0	5	14	3	27
AT02	Diminuir o tempo de espera para atendimento na mesa pessoa jurídica	27	2	5	10	1	27
AT03	Disponibilizar um funcionário para entregar talões de cheques, cheques devolvidos, protestos e outros serviços rápidos.	24	1	3	9	1	34

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Apesar de todas as três inovações terem predominância na sua pontuação como atrativo, será calculado o índice de Berger (TONTINI, 2003) para considerar as avaliações classificadas como neutras que foram menores que as classificadas como atrativas, mas que representam um número significativo.

**Tabela 19:** Coeficiente de Satisfação e Insatisfação.

Cód.	Atributos	%CS	%CI
AT01	Possuir um caixa rápido para os clientes que desejem fazer até três operações	66,67%	11,90%
AT02	Diminuir o tempo de espera para atendimento na mesa pessoa jurídica	72,73%	15,91%
AT03	Disponibilizar um funcionário para entregar talões de cheques, cheques devolvidos, protestos e outros serviços rápidos.	72,97%	10,81%

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A análise dos resultados demonstra que 67,67% dos clientes se sentiriam satisfeitos com a presença de um caixa rápido para fazer até três operações, enquanto apenas 11,90% se mostraram insatisfeitos com a ausência deste atributo.

No atributo diminuir o tempo de espera para o atendimento na mesa pessoa jurídica, 72,73% dos clientes ficariam satisfeitos se isso realmente aconteceria enquanto 15,91% dos clientes ficariam insatisfeitos se permanecesse como está. Se a agência bancária disponibiliza-se um funcionário para entregar talões de cheques, cheques devolvidos, instrumentos de protestos e outros serviços rápidos 72,97% dos clientes ficariam satisfeitos, enquanto 10,81% % dos clientes ficariam insatisfeitos se não houvesse um funcionário para realizar esses procedimentos. Diante dos resultados recomenda-se que a agência bancária implante as inovações se tiver condições, pois a sua implantação deixara os clientes satisfeitos, mas se a agência bancária não implantar e deixar como está, não causara alto índice de insatisfação nos cliente.

## 5 CONCLUSÃO

Para satisfazer os clientes é necessário conhecer e atender suas necessidades e desejos, porém satisfazer os clientes já não é mais um diferencial, e sim uma obrigação para todas as empresas que querem permanecer no mercado. A cada experiência que o cliente vivencia com a organização ele pode se sentir satisfeito quando o produto e serviço atende a sua expectativa, pode se sentir insatisfeito quando não atender a sua expectativa e pode se sentir encantado quando o produto e serviço superar sua expectativa. As organizações precisam encantar os clientes e não apenas satisfazê-los, pois clientes apenas satisfeitos trocam de organização quando outra oferecer uma oferta melhor, já os clientes encantados se tornam fieis a organização e indicam a organização a amigos, familiares, colegas e conhecidos, atraindo mais clientes para a organização (KOTLER, 1998; LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

Foram levantados 19 atributos que geram satisfação e insatisfação em um banco apontado por alguns clientes em uma pesquisa exploratória. Destes foram selecionados pela gerência 14 atributos para avaliar em uma pesquisa quantitativa o desempenho da agência bancária na visão dos clientes pessoa jurídica que são: “simpatia e cortesia no atendimento”, “agilidade e rapidez no atendimento”, “conhecimento dos funcionários”, “comprometimento na resolução dos problemas”, “atendimento no telefone”, “resolução dos problemas pelo telefone”, “retorno das ligações”, “facilidade de acesso ao gerente de conta”, “taxa de juros”, “prazo de pagamento”, “segurança”, “localização da agência”, “ambiente interno” e “desempenho geral da agência bancária”.

Referente ao perfil dos clientes pessoa jurídica da agência bancária verificou-se que o segmento predominante das empresas são serviços (40,28%); confecção (26,39%) e metalurgia (11,11%). Em relação ao faturamento anual das empresas clientes da agência bancária o que predomina são empresas que faturam anualmente até R\$ 100.000,00 (26,39%) e empresas que faturam entre R\$ 100.000,00 a R\$ 500.000,00 (22,22%). Em relação ao tempo de conta dos clientes pessoa jurídica verifica-se que a grande maioria possui conta no banco a mais de 1 ano (84,72%) e referente à frequência que os clientes vão à agência bancária verifica-se que a maioria dos clientes frequenta a agência bancária todos os dias

(30,56%) seguido pelos que frequenta 2 ou mais vezes por semana (26,39%) e pelos que frequenta 1 vez por semana (18,06%).

Ao avaliar o nível de desempenho dos atributos, observou-se que a agência bancária alcançou a satisfação (nível dois da escala de Likert) dos seus clientes apenas nos atributos “segurança”, “localização” e “ambiente interno”, nos demais atributos a agência bancária necessita melhorar seu desempenho, pois tiveram avaliações abaixo do nível 2. Quanto à importância dos atributos na visão dos clientes verificou-se que os cinco mais importantes são: agilidade e rapidez no atendimento, simpatia e cortesia no atendimento, comprometimento na resolução dos problemas, conhecimento dos funcionários e taxa de juros.

A se efetuar a análise tridimensional, integrando a avaliação de desempenho, importância, os atributos “taxa de juros”, “agilidade e rapidez no atendimento”, “retorno das ligações”, “comprometimento na resolução de problemas” e “simpatia e cortesia no atendimento” possuem alta penalidade e suas melhorias devem ser prioridades na agência bancária, pois os atributos foram declarados importantes pelos clientes. Os atributos “atendimento no telefone”, “resolução dos problemas pelo telefone”, “retorno das ligações”, “facilidade de acesso ao gerente de conta” e “prazo de pagamento” tem alta penalidade, mas tem menos prioridade de melhoria, pois foram declarados menos importantes pelos clientes. Já os atributos “segurança”, “localização” “e ambiente interno (espaço físico, ar condicionado)” foram classificados como recompensa pelos clientes e são as vantagens competitivas da agência bancária.

Convém destacar que referente à intenção de recompra dos clientes o grau de vulnerabilidade da agência bancária é de 18,06%, representando um percentual de clientes que não recomendariam a agência bancária a outras pessoas. Quando questionado se os clientes possuem conta em outro banco 77,78% dos clientes responderam que sim e ao comparar o desempenho geral da agência bancária em estudo com os outros bancos, percebe-se que apesar do Banco do Brasil estar com o desempenho baixo, os outros bancos estão com o desempenho menor na visão dos clientes.

Por fim, o resultado obtido quanto às inovações sugeridas aos clientes através do modelo Kano mostrou que os três atributos avaliados são atrativos e que os clientes ficariam satisfeitos se a agência bancária “possuir um caixa rápido para os clientes que desejam fazer até três operações”, “diminuir o tempo de espera para



o atendimento na mesa pessoa jurídica” e “disponibilizar um funcionário para entregar talões de cheques, cheques devolvidos, protestos e outros serviços rápidos” sendo recomendado a sua implantação. Entretanto, caso não seja implantado não gera insatisfação ao cliente.

Recomenda-se que a agência bancária efetue um monitoramento periódico do nível de satisfação dos clientes pessoa jurídica, efetue as prioridades de melhorias nos atributos “taxa de juros”, “agilidade e rapidez no atendimento”, “retorno das ligações”, “comprometimento na resolução de problemas” e “simpatia e cortesia no atendimento” e estude a possibilidade de implantação das inovações “possuir um caixa rápido para os clientes que desejam fazer até três operações”, “diminuir o tempo de espera para o atendimento na mesa pessoa jurídica” e “disponibilizar um funcionário para entregar talões de cheques, cheques devolvidos, protestos e outros serviços rápidos”.

## REFERÊNCIAS

ALBERCHT, Karl. **A única coisa que importa:** trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995. 222 p.

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente, eu não vivo sem você:** o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes. Salvador: Casa da Qualidade, 1995. 180 p.

ALMEIDA, Sérgio. **Ah! Eu não acredito!:** como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. Salvador: Casa da Qualidade, 2001. 142 p.

ANDRADE, Eduardo Leopoldino de. **Introdução à pesquisa operacional: métodos e modelos para a análise de decisão.** 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 277 p.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2004. 340p.

BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica.** 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122 p.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas; SIMONINI, Lúcia. **Marketing de serviços.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 495 p.

BOONE, Louis, KURTZ, David. **Marketing contemporâneo.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CAMPOS, M. B. **Produtividade e eficiência do setor bancário privado brasileiro de 1994 a 1999.** 2002. 125f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas:** uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 164 p.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. . **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1990. 806 p.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 168 p.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003. 539 p.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. . **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994. 233 p.

GIANGRANDE, Vera; FIGUEIREDO, José Carlos. **O cliente tem mais do que razão: a importância do ombudsman para a eficácia empresarial.** 2.ed. São Paulo: Gente, 1997. 120 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 207 p.

GORDON, Ian; PINHEIRO, Mauro. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 2001. 349 p.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 323 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583 p.

**HISTÓRIA do Banco do Brasil.** Disponível em: <[www.bancodobrasil.com.br](http://www.bancodobrasil.com.br)>. Acesso em: 31 maio 2011.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Thomson, 2003. 628 p.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002. 562 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998. 724 p.

\_\_\_\_\_. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 251 p.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 14. São Paulo: Futura, 2004. 305 p.

\_\_\_\_\_. **O marketing sem segredos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 159 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993. 478 p.

\_\_\_\_\_. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo:Pratice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

LAMB, Charles W.; HAIR, Joseph F.; MCDANIEL, Carl D. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 644 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 257p.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: conceitos, planejamentos, aplicações à realidade brasileira-1** ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Agnaldo. **Gestão de marketing direito: da conquista ao relacionamento com o cliente**. São Paulo: Atlas, 2006. 193 p.

LOPES, João do Carmo; ROSSETTI, José Paschoal. **Moeda e bancos: uma introdução**. 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1983. 329 p.

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

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 428 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 275 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. . **Introdução a administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 404 p.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 254 p.

MERCADANTE, Aloizio. **O Brasil pós-real: a política econômica em debate**. São Paulo: UNICAMP, 1998. 314 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

OLIVEIRA, Wilson José de. **CRM e e-Business**. Florianópolis: Visual Books, 2000. 152 p.

PAULA, Luiz Fernando de; OREIRO, José Luis. . **Sistema financeiro: uma análise do setor bancário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 311p.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing Um a Um: marketing individualizado na era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1994. 394 p.

PICOLO, Jaime Dagostim. **Influência do desempenho de atributos de produtos ou serviços na satisfação dos clientes:** uma análise comparativa entre diferentes técnicas de pesquisa. 2005. 197f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

PIZZINATTO, Nadia Kassouf. **Marketing focado na cadeia de clientes.** São Paulo: Atlas, 2005. 214p.

REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor.** Rio de Janeiro: Campus, 1996. 363 p.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira.** 8. ed São Paulo: Negócio, 2004. 430 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 308 p.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. . **Comportamento do consumidor:** conceitos e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 267 p.

SCHMITT, Bernd H. **Gestão da experiência do cliente:** uma revolução no relacionamento com os consumidores. Porto Alegre: Bookman, 2004. 184 p.

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David,. **TQM : quatro revoluções na gestão da qualidade.** Porto Alegre: Bookman, 1997. 409 p.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso. **Marketing empresarial, industrial e de serviços.** São Paulo: Saraiva, 2005. 465 p.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2002. 446 p.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera mundi, 2002. 197 p.

TEJON MEGIDO, José Luiz; COBRA, Marcos. **Gestão de vendas: os 21 segredos do sucesso**. São Paulo: Saraiva, 2007. 270 p.

TONTINI, Gérson. Administração estratégica da qualidade: a chave para a qualidade e a produtividade. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 1, n. 3, p. 05-12, 1996.

TONTINI, Gérson. Como identificar atributos atrativos e obrigatórios para o consumidor. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 8, n. 1, p. 19-28, 2003.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação, estratégias para empresas brasileiras, casos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2006. 340 p.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento (aftermarketing)** como usar o database marketing para a retenção de clientes ou consumidores e obter a recompra continuada de seus produtos ou serviços. São Paulo: Ed. Atlas, 1993. 323 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

## **APÊNDICES**



## APÊNDICE 1: Questionário 1

### UNESC - UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE

#### Pesquisa de satisfação de uma agência bancária

Olá sou acadêmica do Curso de Administração de Empresas da UNESC. Estou realizando uma pesquisa de mercado sobre a satisfação do cliente em relação a uma agência bancária, e quero contar com a sua colaboração. Antes de tudo, gostaria de informar que a sua participação é voluntária, e, além disso, garantimos que suas respostas serão tratadas de forma estritamente confidencial.

1- Quais características/ motivos/ fatores, você leva em conta na escolha de produtos e serviços bancários?

2- Você está satisfeito com:

3- Você está insatisfeito com:

4- Dê sugestões de melhorias.

Muito Obrigada!

**APÊNDICE 2: Questionário 2****UNESC - UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE****Pesquisa de satisfação de uma agência bancária**

Olá sou acadêmica do Curso de Administração de Empresas da UNESC. Estou realizando uma pesquisa de mercado sobre a satisfação do cliente em relação a uma agência bancária, e quero contar com a sua colaboração. Antes de tudo, gostaria de informar que a sua participação é voluntária, e, além disso, garantimos que suas respostas serão tratadas de forma estritamente confidencial. Primeiramente, eu quero fazer algumas perguntas no intuito de conhecer seu perfil.

1) Há quantos anos sua empresa é cliente da agência bancária?

1. ( ) Menos de 1 ano

3. ( ) Entre 5 a 10 anos

2. ( ) Entre 1 a 4 anos

4. ( ) Mais de 10 anos

2) Com que frequência você vem na agência na bancária?

1. ( ) Todos os dias

4. ( ) 1 vez a cada 15 dias

2. ( ) 1 vez por semana

5. ( ) 1 vez ao mês

3. ( ) 2 ou mais vezes por semana

6. ( ) Raramente

3) O que você acha que a agência bancária faz e deve continuar fazendo?

4) O que você acha que a agência bancária não faz e deve passar a fazer?

5) Assinale com um X, o seu nível atual de satisfação com o desempenho atual da agência bancária:

IT	ATRIBUTOS	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Nenhuma Resposta
AT01	Simpatia e cortesia no atendimento	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT02	Agilidade e rapidez no atendimento	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT03	Conhecimento dos funcionários	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT04	Comprometimento na resolução dos problemas	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT05	Atendimento no telefone	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
A0T6	Resolução dos problemas pelo telefone	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT07	Retorno das Ligações	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT08	Facilidade de acesso ao gerente de sua conta	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT09	Taxa de juros	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT10	Prazo de Pagamento	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT11	Segurança	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT12	Localização da agência	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT13	Ambiente interno (espaço físico, ar condicionado)	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT14	Desempenho geral da agência	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0

6) Você recomendaria essa agência bancária para outras pessoas?

1. Sim, recomendaria com certeza	2. Sim, recomendaria	3. Talvez	4. Não recomendaria	5. Não recomendaria com certeza
-------------------------------------	-------------------------	--------------	------------------------	------------------------------------

7) Dentro os atributos abaixo, escolha os 5 atributos mais importantes e numere-os em ordem de preferência de 1 a 5.

IT	Atributos	
AT01	Simpatia e cortesia no atendimento	
AT02	Agilidade e rapidez no atendimento	
AT03	Conhecimento dos funcionários	
AT04	Comprometimento na resolução dos problemas	
AT05	Atendimento no telefone	
AT06	Resolução dos problemas pelo telefone	
AT07	Retorno das Ligações	

IT	Atributos	
AT08	Facilidade de acesso ao gerente de sua conta	
AT09	Taxa de juros	
AT10	Prazo de Pagamento	
AT11	Segurança	
AT12	Localização da agência	
AT13	Ambiente interno (espaço físico, ar condicionado)	

8) Assinale com X como você se sente se a agência bancária:

IT	ATRIBUTOS	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Nenhuma Resposta
AT01	Possuir um caixa rápido para os clientes que desejem fazer até três operações	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT02	Manter o padrão atual de atendimento dos caixas	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT03	Diminuir o tempo de espera para atendimento na mesa Pessoa Jurídica	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT04	Manter o tempo atual de espera para atendimento	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT05	Disponibilizar um funcionário para entregar talões de cheques, cheques devolvidos, protestos e outros serviços rápidos.	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0
AT06	Manter o padrão atual de atendimento /processamento desses itens.	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0

09) Você é cliente de outros bancos?

1. ( ) Sim

2. ( ) Não

10) Qual (is)?

11) Qual o seu grau de satisfação com o desempenho geral do (s) banco (s) mencionado acima?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Nenhuma Resposta
-3	-2	-1	+1	+2	+3	

12) Segmento da Empresa:

1. Metalúrgica
2. Serviços
3. Química
4. Confecção
5. Cerâmica
6. Outro. Qual? \_\_\_\_\_

13) Qual o total do faturamento anual de sua empresa?

1. ( ) Até R\$ 100.000,00
2. ( ) Entre R\$ 100.000,00 a R\$ 500.000,00
3. ( ) Entre R\$ 500.000,00 a R\$ 1.000.000,00
4. ( ) Entre R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.400.000,00
5. ( ) Entre R\$ 2.400.000,00 a R\$ 7.000.000,00
6. ( ) Acima de R\$ 7.000.000,00

Muito Obrigada pela sua colaboração!