

CANAIS DE ATENDIMENTO, SATISFAÇÃO E LUCRATIVIDADE DE CLIENTES EM SERVIÇOS: UM CASO BANCÁRIO

Émerson Adriano Fiebig

emmerson10@gmail.com

Universidade Feevale – Novo Hamburgo, RS/Brasil

Ernani Cesar de Freitas

ernanic@feevale.br

Universidade Feevale – Novo Hamburgo, RS/Brasil

Recebido em 16/11/2009

Aprovado em 13/04/2011

Disponibilizado em 01/12/2011

Avaliado pelo sistema double blind review

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

RESUMO

Este trabalho tem como tema o atendimento e sua importância na satisfação e na lucratividade dos clientes no setor de serviços. Dentro de um mercado cada vez mais concorrido, o atendimento tende a ser um dos principais diferenciais para as empresas. O objetivo deste estudo foi investigar o tipo de relação existente entre a satisfação dos clientes pessoa física de um Banco com os canais de atendimento e a lucratividade desses. O estudo foi desenvolvido por meio de estudo de caso na agência do Banrisul de Dois Irmãos (RS). Foi estudada uma amostra da população dos 1000 clientes mais rentáveis da agência, visando identificar seus níveis de satisfação com o atendimento pelos canais atendimento pessoal, caixas eletrônicos e *internet banking*. Após a comparação dos níveis de satisfação com os da lucratividade conhecida de cada respondente, foi possível conhecer quais os atributos e canais mais determinam a satisfação do cliente e sua lucratividade. As principais ferramentas estatísticas utilizadas foram a determinação dos Coeficientes de Correlação de Spearman e a Análise de Regressão. A pesquisa destacou que as dimensões empatia e responsividade do atendimento pessoal foram as mais determinantes para a satisfação dos clientes. Ficou evidenciado também que há uma correlação positiva entre a satisfação e a lucratividade dos clientes e, ainda, que o aumento no nível de satisfação corresponde a um aumento mais que proporcional no nível de lucratividade.

Palavras-chave: Marketing de Serviços. Atendimento. Satisfação. Lucratividade.

CUSTOMER SERVICES, CUSTOMER SATISFACTION AND PROFITABILITY IN SERVICES: A BANKING CASE

ABSTRACT

The subject of this paper is banking services and its importance for customer's satisfaction and profitability in the service sector. In an increasingly competitive market, customer service tends to be one of the main differentials for organizations. The objective of this study was to investigate the relationship between individual customers of a bank and its service channels, and profitability. The study was developed through a case study at Banrisul, in the city of Dois Irmãos, RS. A population sample of the 1000 most profitable bank customers was studied focusing in identifying their levels of satisfaction with personal assistance, ATM's and internet banking. After comparing the satisfaction levels with the known profitability levels of each customer it became possible to identify which attributes and services determine more the customer's satisfaction and profitability. The main statistic tools used were the Spearman correlation coefficient and Regression Analysis. The research identified that the dimensions empathy and personal assistance response were the main determinants for customer's satisfaction. It was also evidenced that there is a positive correlation between customer satisfaction and profitability, and also that an increase in the customer's satisfaction level corresponds to a more than proportional increase in the profit level.

Keywords: Service Marketing. Customer Service. Satisfaction. Profitability.

1. INTRODUÇÃO

Dentro do ambiente atual no qual impera a competitividade e ofertas essencialmente idênticas, a diferenciação das empresas reside no fornecimento de serviços qualificados. Vários estudos e teorias têm sido desenvolvidos na busca de clarear conceitos relativos à satisfação de clientes. Alguns modelos foram criados tentando consolidar e desdobrar aspectos relacionados ao tema, sendo que a maioria mais consistente apoia o princípio de que a satisfação decorre do atendimento das expectativas e necessidades dos clientes,

Esta pesquisa tem com tema central o atendimento e sua determinância na satisfação e na lucratividade de clientes no setor de serviços. Fizeram parte da população-alvo do estudo os mil clientes, pessoa física, mais rentáveis da agência do Banrisul de Dois Irmãos (RS), no período de julho a outubro de 2008. Já os canais estudados foram o atendimento pessoal na agência e o autoatendimento por meio do *internet banking* e dos caixas eletrônicos. A alta concorrência no setor bancário eleva a importância de a empresa reconhecer como os atributos dos canais de atendimento repercutem na satisfação e na lucratividade dos clientes.

O problema de pesquisa desdobrou-se em duas questões básicas: Quais atributos e canais de atendimento exercem maior influência sobre os níveis de satisfação e rentabilidade dos clientes pessoa física da agência? Que tipo de relação há entre a satisfação dos clientes com os canais de atendimento e seus níveis de lucratividade? As hipóteses que orientaram esta problemática foram: (i) o atendimento pessoal é o preferido dos clientes e o que tem maior poder de gerar satisfação e relacionamentos lucrativos; (ii) elevações no nível de satisfação declarada refletem em aumentos mais que proporcionais no nível de lucratividade. Para tal, mensurou-se a satisfação dos clientes com os principais atributos dos canais estudados, comparando-a com a respectiva rentabilidade de cada cliente.

O objetivo central deste estudo visou identificar e analisar a existência de relações entre o grau de satisfação do cliente, pessoa física, com os canais de atendimento e a sua lucratividade para o Banco, objeto desta pesquisa, e qual a intensidade e a natureza dessa relação.

O estudo do caso propriamente dito foi dividido em duas fases. Uma etapa inicial, basicamente qualitativa, identificou os atributos pelos quais os clientes avaliam a qualidade do atendimento recebido. Esta foi útil para a elaboração do questionário que mensurou o nível de satisfação dos clientes. Após o retorno de 42 questionários (Apêndice A) adequadamente respondidos, passou-se para uma fase quantitativa de tabulação e interpretação dos dados, na qual foram aplicadas as seguintes ferramentas estatísticas: média e desvio padrão, Coeficiente de Correlação de Spearman, Análise de Regressão e Coeficiente de Determinação (R^2).

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: inicialmente, apresenta-se o referencial teórico sobre o qual o estudo está embasado. A seção seguinte aborda a metodologia aplicada para alcançar os objetivos propostos. A terceira seção apresenta o caso estudado e os principais resultados obtidos, além da análise dos dados recolhidos. O trabalho finaliza-se com as considerações finais que destacam as principais conclusões, bem como apresentam as limitações do estudo e as sugestões para novas pesquisas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing

No cotidiano da sociedade e até mesmo no meio empresarial, o marketing é comumente compreendido e empregado como sinônimo de vendas ou de propaganda. No

entanto, seu conceito é algo muito mais complexo e seus efeitos, invariavelmente, muito mais potentes do que se imagina. Sob a ótica gerencial, Drucker, citado por Kotler (2000, p.30), comenta que o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O princípio subjacente é o de produzir *o que o cliente quer* e não *o que a empresa quer*.

A esse respeito, Levitt (1986), comenta que as montadoras de automóveis de Detroit servem como infeliz exemplo da negligência ao cliente. Enfatizando equivocadamente seu negócio sobre o produto, não identificaram os reais desejos dos seus clientes, que foram então atendidos pelos compactos modelos importados. Apesar de Detroit ter realizado pesquisas junto aos clientes, Levitt (1986) alerta que o erro foi que Detroit jamais investigou as necessidades dos seus clientes, apenas indagou suas preferências entre as coisas que já tinha decidido oferecer-lhes. Tamanha é a importância do conhecimento do cliente que, para Nickels e Wood (1999, p. 86, grifo nosso), o termo *pesquisa de marketing* deveria ser mudado para *informação de negócio*, ressaltando ainda que para “[...] uma satisfação lucrativa das necessidades dos consumidores, as empresas necessitam de um fluxo contínuo de informação a respeito do mundo a sua volta. A intuição não é suficiente”.

2.2 Marketing de Serviços

O marketing de serviços segue muito dos princípios do marketing de bens. Contudo, enquanto os bens são em geral perceptíveis e palpáveis, Zeithaml e Bitner (2003, p. 28, grifo dos autores) ponderam que “[...] de maneira simplificada, *serviços são ações, processos e atuações*”. Como decorrência disto, há implicações gerenciais de marketing que precisam ser incorporadas à administração mercadológica de serviços. Em complemento, Kotler (2000, p. 448) destaca que “[...] serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada” e, sendo assim, precisa ser diferentemente trabalhado no mercado.

2.2.1 Características essenciais dos serviços

O marketing de serviços difere do marketing de bens pela essência própria dos serviços. Para Clarke (2001, p.145), “[...] tudo o que permanece de um serviço prestado é aquilo que se lembra dele e a maneira como correspondeu às expectativas”. O Quadro 1

aponta as diferenças básicas entre bens e serviços.

Quadro 1 – Diferenças entre bens e serviços

Bens	Serviços	Implicações decorrentes
Tangíveis	Intangíveis	* Serviços não podem ser estocados e patenteados; * Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade; * É difícil determinar o preço.
Padronizados	Heterogêneos	* O fornecimento do serviço e a satisfação do cliente dependem dos funcionários; * A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis; * Não há certeza de que o serviço executado atenda ao que foi planejado e divulgado.
Produção separada do consumo	Produção e consumo simultâneos	* Clientes participam, interferem na transação e a afetam mutuamente; * Os funcionários afetam o serviço prestado; * A descentralização pode ser essencial; * É difícil ocorrer a produção em massa.
Não perecíveis	Perecíveis	* É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços; * Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 36)

A intangibilidade é destacada por Zeithaml e Bitner (2003) como a diferença essencial entre serviços e bens. Serviços não podem ser tocados e sentidos como os bens. Las Casas (1991) lembra que o cliente só recebe promessas e se baseia, então, nas evidências físicas e na imagem da empresa para presumir a qualidade dos serviços. Este aspecto deve ser fundamentalmente ponderado pela empresa, pois para o cliente o serviço nada mais é que “[...] um aglomerado de expectativas de valor [...]” (LEVITT, 1990, p. 101). Já a heterogeneidade em serviços significa que há dificuldade de padronização, visto que são geralmente realizados por pessoas e sujeitos às variações inerentes ao relacionamento humano (ZEITHAML; BITNER, 2003). Nesse sentido, Las Casas (1991) orienta que o que se deve buscar é um padrão mínimo e uniforme, mantendo, no entanto, margem para customização.

Enquanto os bens são, geralmente, produzidos para só depois serem consumidos, os serviços são prestados e consumidos ao mesmo tempo. Como consequência, a percepção do cliente quanto à qualidade é influenciada por todo o processo e ainda, em parte, pela sua própria participação correta. Por fim, a perecibilidade refere-se à impossibilidade de se estocar, revender ou devolver serviços, exigindo adequada administração da demanda visando reduzir picos e ociosidades na capacidade de prestação (ZEITHAML; BITNER, 2003). Deste modo, a percepção dos clientes quanto à qualidade dos serviços é muito influenciada pela forma como a interação ocorre durante o processo de prestação do serviço e também depende, em parte, da participação adequada do próprio cliente no processo.

2.2.2 Qualidade em serviços

Ainda não muitas são as empresas que perceberam a importância da qualidade nos serviços e dos serviços para seus resultados, qualidade esta estreitamente ligada à satisfação do cliente. A busca da qualidade não deve ser um fim em si mesmo, mas ter sempre o foco de ser um meio para a satisfação do cliente. Grönroos (2003) afirma que a qualidade é o resultado de um somatório de percepções acumuladas na sequência dos contatos realizados durante a prestação do serviço e, por isso, é imprescindível a consciência que todos na organização precisam estar comprometidos com a excelência do serviço.

Zeithaml e Bitner (2003) resumem a avaliação da qualidade em cinco dimensões principais: (i) *confiabilidade* – habilidade de prestar o serviço de maneira segura e precisa; (ii) *responsividade* – vontade de ajudar, presteza em atender ao cliente rapidamente e eficácia do processo; (iii) *segurança* – habilidade de inspirar credibilidade e confiança; (iv) *empatia* – cuidado e atenção com o cliente, mostrando interesse com esse; e (v) *tangíveis* – aparência das instalações físicas, dos funcionários, dos equipamentos e dos materiais.

Deve ser ressaltado que a qualidade de um serviço – ou mesmo de um produto – é definida pelo cliente. Em última análise, qualidade nada mais é que o atendimento das expectativas do cliente, e só este pode avaliar o quanto o serviço foi bom ou não. O modelo das cinco falhas (ou dos cinco *gaps*), desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry, pode auxiliar a empresa a detectar os aspectos envolvidos no processo de entrega de qualidade ao cliente. Corrêa e Caon (2002) demonstram na Figura 1 este modelo:

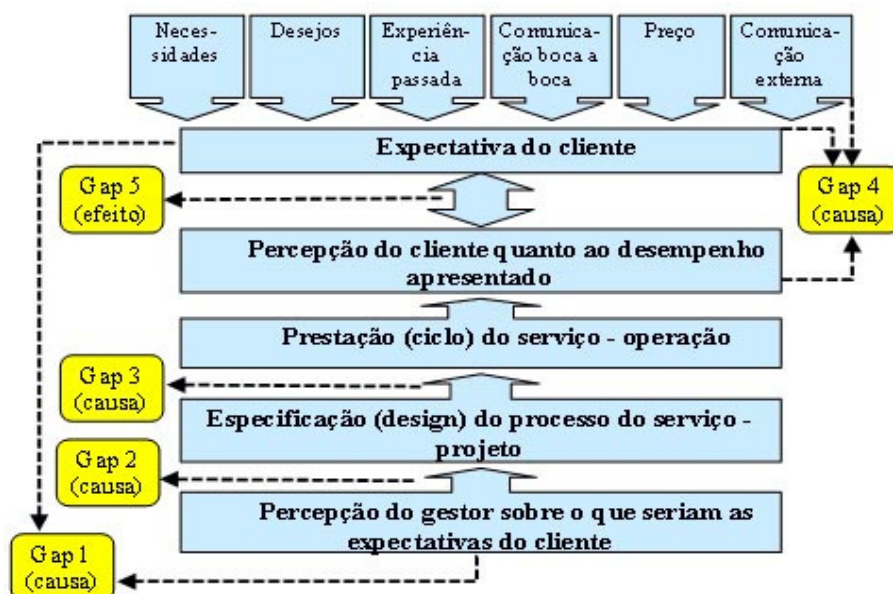


Figura 1 – Modelo dos “5 gaps” (das 5 lacunas) para análise de causas de falhas de qualidade

Fonte: Corrêa e Caon (2002, p. 107)

- Falha 1: identificação não apropriada das reais expectativas dos clientes.
- Falha 2: expectativas identificadas não incorporadas às especificações do serviço.
- Falha 3: serviço não ocorre como idealizado devido a incapacidades pessoais ou técnicas da empresa.
- Falha 4: comunicação externa cria expectativas não alinhadas à real capacidade de atendimento da empresa. Se criar abaixo, não atrairá muitos clientes. Se criar expectativas acima da capacidade, estas podem não ser atendidas.
- Falha 5: como consequência das falhas comentadas, o cliente pode perceber não estar recebendo aquilo que esperava (HOFFMAN; BATESON, 2006).

Essas falhas comprometem a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço. Bob Tasca, conforme Tasca e Caldwell (1997, p. 177), grande distribuidor dos automóveis Ford nos Estados Unidos, adverte ainda que

[...] porque você tem a mais alta qualidade – ou mesmo qualidade satisfatória – hoje, não significa que ela será a mais alta ou mesmo satisfatória amanhã. Qualidade é uma meta móvel. Ter a mais alta qualidade é um constante desafio. Você não pode satisfazer seu cliente a menos que seus padrões de qualidade mudem e melhorem constantemente.

2.2.3 Práticas de gerenciamento de serviços

Para Niraj et al. (2008), o gerenciamento em serviços envolve questões semelhantes

ao gerenciamento em bens, porém com diferenças das quais emergem dois conceitos básicos: (i) o foco deve ser as consequências externas do desempenho, pois a qualidade é determinada pelo cliente; (ii) o foco deve ser o processo e não a estrutura, visto que esta é interna, enquanto aquele afeta a percepção do cliente. Em decorrência desses conceitos, destacam-se alguns princípios: (i) a qualidade percebida pelo cliente é que permite alcançar lucros; (ii) as decisões devem ser o mais próximo possível do cliente; (iii) os recursos devem ser prioritariamente aplicados para apoiar e desobstruir a atuação dos funcionários no contato com o cliente; e (iv) as metas e recompensas devem basear-se na qualidade percebida pelo cliente (GRÖNROOS, 2003).

Grönroos (2003) acrescenta ainda que gerenciar exige o compreender o valor e a qualidade que os clientes buscam, entender como a empresa pode produzir e entregar qualidade e valor, bem como perceber como a empresa pode gerenciar seus recursos para alcançar a criação de qualidade e valor.

Sendo serviços essencialmente interações de pessoas, Albrecht e Bradford (1992, p. 100) alertam que “[...] se você não vendeu aos seus funcionários a noção de serviço superior, será muito difícil [...] colocar o cliente em primeiro lugar”. Sobre essa ideia, Tasca e Caldwell (1997, p. 70) asseveram:

Se seus colaboradores não estão convencidos de que a satisfação do cliente é importante – de que é a parte mais importante do trabalho deles – então ela não será e eles nunca vão satisfazer seus clientes. A satisfação do cliente é, antes de mais nada, uma questão de atitude e de vontade [...] (grifo dos autores).

Já os canais eletrônicos são mais previsíveis e controláveis. Por este motivo, podem e são pesadamente usados pelos bancos para reduzir custos, liberar pessoal para outras atividades e melhorar a qualidade e a disponibilidade dos serviços. No entanto, Clarke (2001, p. 28) alerta que o sistema e máquina usada para prestar o serviço deve ser e parecer confiável para que o cliente deseje utilizá-la.

É conceito já assentado entre os gurus da administração que uma empresa não será competitiva se olhar apenas para si mesma. É do ambiente externo que provém seus resultados. O ambiente interno deve servir de suporte à linha de frente. Por isso, o processo de prestação de serviço deve ser planejado com a finalidade última de satisfazer o cliente. Normas e regulamentos que engessam o sistema e transformam os funcionários em cumpridores de regras prejudicam todas as outras estratégias de satisfação (TULI; BHARADWAJ, 2009).

2.2.4 Satisfação do cliente

Todo o constructo do marketing de serviços pode ser sumariado como um esforço gerencial para ofertar e tornar perceptível uma qualidade e um valor superior que satisfaça o cliente. Corrêa e Caon (2002) afirmam que a satisfação decorre da comparação entre as expectativas e as percepções do cliente sobre o serviço, sendo assim um conceito subjetivo. A satisfação depende do alinhamento entre o que a empresa vende e o que o cliente compra. Clientes compram benefícios. Portanto, empresas não podem vender produtos ou serviços. Os produtos ou serviços são apenas os *meios* pelos quais as empresas disponibilizam o que os clientes querem: os benefícios. Clientes são o fim, produtos e serviços são o meios. Debruçar-se à busca de eficiência no produto como se este fosse a essência do negócio é olhar miopeamente para o futuro e contentar-se com o fracasso (LEVITT, 1986).

Para Levitt (1990), tão importante quanto ter a consciência de ter criado e entregue valor aos clientes é lembrá-los regularmente do que estão recebendo ou receberam, reforçando a percepção dos benefícios e, assim, da satisfação proporcionada. Churchill e Peter (2000) abordam como *dissonância cognitiva* a avaliação feita pelo cliente de que sua alternativa de compra foi a melhor. Essa dissonância na mente do cliente pode ser minimizada através de mecanismos que evidenciem todo o valor da oferta adquirida e reafirmem os compromissos do vendedor.

Tasca e Caldwell (1997, p. 64) assentam ainda que “[...] os negócios que não adotarem uma política de satisfação do cliente serão surpreendidos no meio da estrada [...] seus concorrentes diretos que praticam a satisfação do cliente criarão novo valor e os aniquilarão na competição com base no preço”. Nesse sentido, Levitt (1986) é enfático ao afirmar que a empresa precisa usar a “destruição criativa” para planejar a obsolescência daquilo que hoje oferta e continuar a atender seus clientes melhor que os concorrentes.

Outro ponto importante a se considerar é que para se gerenciar o processo de satisfação do cliente, esta precisa ser mensurada. Não há gerenciamento sem controle, e não há controle sem medição. A mensuração da satisfação do cliente deve indicar os atributos mais importantes para o cliente e como a empresa está sendo pontuada neles. Tasca e Caldwell (1997, p. 90) alertam à empresa que,

[...] ao fazer suas medições, não basta simplesmente medir o sentimento *global* que os clientes têm – embora isto possa e deva ser feito. Você precisa *dividir* um sentimento em partes. Se você não consegue fazer isso, não é capaz de determinar o que *deu errado* quando os clientes dizem que não estão satisfeitos. E se você não consegue determinar o que saiu errado, não pode corrigir o erro. Se você não pode

corrigir os problemas, então você não pode gerir um negócio com base na satisfação do cliente (grifo dos autores).

2.2.5 Satisfação e lucratividade

A mensuração da satisfação do cliente não deve ser o escopo final de uma pesquisa. Essa medição deve indicar os atributos mais importantes para o cliente e como a empresa está sendo pontuada nesses atributos. Com essa informação, é possível que se planejem ajustes ou até mesmo revoluções nos meios de entrega e na configuração dos serviços oferecidos aos clientes, para que a empresa gere valor, satisfação, lealdade dos clientes e lucros para si. Não se pode negar que, em última instância, o grande objetivo de satisfazer os clientes é se alcançar uma lucratividade superior. De acordo com Tschohl e Franzmeier (1996, p. 19),

[...] quando a empresa adota uma estratégia profissional de serviço bem-sucedida, as vendas, os lucros e os retornos sobre os investimentos crescem em proporção geométrica – não apenas em proporção aritmética. A satisfação e a lealdade dos clientes aumentam também de forma significativa [...].

Admitindo-se esta premissa, Levitt (1990) defende o uso imaginativo do marketing. Não se trata de estimular fantasias e devaneios, mas de um exercício de raciocínio, pensamento e indagação que busca encontrar necessidades não evidentes no mercado e formas de atendê-las. A imaginação criativa de marketing pode ser usada para novos produtos e serviços, novos posicionamentos ou novas formas de divulgar valor, entre outras. Em síntese, envolve a criação de possibilidades, de novos mercados, de diferenciação, de se imprimir “[...] um salto inspirado do óbvio para o significativo” (LEVITT, 1990, p. 129), e que resulte em maior satisfação ao cliente e na maximização dos resultados financeiros da empresa.

Intensos estudos realizados pelo Instituto de Planejamento Estratégico de Cambridge, Massachussets, em parceria com a Escola de Administração de Harvard, no projeto *PIMS (Profit Impact of Market Strategy – Estratégia de Mercado de Impacto no Lucro)*, constataram que as empresas situadas entre as 20% melhores em nível de qualidade e satisfação na percepção do cliente apresentaram o dobro de retorno do investimento bruto em comparação ao conseguido pelas 40% piores nesta avaliação (WHITELEY, 1992). Já um levantamento realizado pela American Express, uma das maiores empresas norte-americanas de serviços, em seus escritórios agenciadores de viagem, revelou que as 10% melhores agências na satisfação declarada pelos clientes apresentaram um retorno sobre vendas três vezes superior

às 10% piores agências (HESKETT; SASSER Jr.; SCHLESINGER, 2002).

Conforme Reichheld (1996), clientes satisfeitos não são necessariamente mais leais e lucrativos, embora entenda que lealdade e lucro – principalmente de longo prazo – se constroam baseados na satisfação. Reichheld (1996) entende que o principal motivo pelo qual a satisfação e a lealdade são relegadas a um plano inferior é a forma como os gestores são acompanhados e avaliados. Enquanto satisfazer e cultivar clientes leais gera resultados no longo prazo, os julgamentos e bonificações dos administradores são determinados em períodos curtos. Reichheld (1996, p. 210) aponta ainda que,

Uma das razões para o fracasso de tantas empresas é que toda a sua análise e aprendizado gira em torno do lucro; portanto, só tomam consciência dos problemas quando seus lucros começam a cair. Na luta para recuperar os lucros, concentram-se em um sintoma e ignoram a falha subjacente de seu sistema de criação de valor.

2.2.6 O ciclo virtuoso da excelência em serviços

Heskett, Sasser Jr e Schlesinger (2002) usam a expressão “cadeia serviços-lucro” para definir a sequência de elos que formam uma prestação excelente e lucrativa de serviços. Os elementos do ciclo virtuoso dos serviços – valor, satisfação, fidelidade, lucro – interagem de maneira sistemática e sinérgica e reforçam-se reciprocamente. Tomando-se o entendimento de alguns dos autores apresentados até aqui, acredita-se que a Figura 2 pode representar graficamente o ciclo virtuoso que a excelência em serviços pode criar.



Figura 2 – Ciclo virtuoso da excelência em serviços

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas premissas apresentadas por Reichheld (1996), Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) e Zeithaml e Bitner (2003)

Por meio de serviços alinhados às necessidades e expectativas dos clientes, a empresa é capaz de reduzir custos e/ou aumentar vantagens aos compradores. O cliente que percebe valor no negócio fica satisfeito, cria uma pré-disposição em relacionar-se novamente com a empresa e tende a ter um fluxo de negócios mais lucrativo. Resultados financeiros acima da média permitem a manutenção ou a ampliação de investimentos na geração de mais valor. A força motora e central do processo são os funcionários, que promovem e fazem circular o valor pela cadeia toda. Uma vez iniciado o ciclo, o grande desafio é garantir o equilíbrio para que novos valores sejam gerados e o foco na excelência não seja perdido.

Este ciclo vem sendo percebido como válido também para o setor bancário, apesar de não ter sido tão facilmente incorporado às burocráticas e engessadas práticas bancárias. Segundo Zemke e Schaaf (1991), o *Citicorp* e o *First Union*, dois gigantes do sistema bancário norte-americano, foram os pioneiros na percepção de que atendimentos qualificados geram maior satisfação aos clientes e lucratividade à empresa. No Brasil, após um período de alta inflação propício para os lucros, os bancos moldaram-se para deixar de serem passivos locais de depósitos para se tornarem ativos prestadores de serviços (ALMEIDA, 1998). Troster, citado por Almeida (1998), destaca que os bancos perceberam que o lucro desejado se daria por meio da qualidade dos serviços, da criação de valor e da satisfação de seus clientes.

A grande maioria dos melhoramentos no serviço é passível de imitação. Por isso, uma diferenciação sustentável reside no relacionamento cultivado com o cliente. Uma rede de relações tem, invariavelmente, uma significância própria que não pode ser fielmente reproduzida em outras circunstâncias. Relações são, por definição, particulares e subjetivas. Desse modo, o atendimento ao cliente surge como uma das melhores alternativas para o alcance de vantagem competitiva e lucratividade superior.

3. MÉTODO

Neste trabalho utilizou-se a abordagem indutiva que tem por característica básica a generalização das constatações de casos particulares para outros semelhantes (PRODANOV; FREITAS, 2009). Entende-se que os resultados obtidos podem ser generalizados para os demais clientes da agência, do Banrisul e até mesmo de outras instituições financeiras.

3.1 Delineamento da pesquisa

Neste estudo predominou a pesquisa descritiva em seu subtipo estudo de caso, entendido por Yin (2001), como adequado quando a questão-problema envolve perguntas do tipo “como” e “por que”. Para investigar o problema foram utilizadas a pesquisa qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa entendida por Roesch (1996) como adequada para fases exploratórias permitiu uma indagação inicial aos clientes de quais são os atributos mais considerados para a avaliação de qualidade dos canais. Já a pesquisa quantitativa foi aplicada para o levantamento dos dados e utilizou-se de instrumentos estatísticos para o relacionamento das variáveis pesquisadas (BEUREN, 2003).

3.2 População e amostra

A população-alvo deste estudo caracterizou-se através dos mil clientes mais lucrativos do segmento pessoa física da agência do Banrisul de Dois Irmãos (RS), considerando-se a lucratividade acumulada no período de julho a outubro de 2008. Entendeu-se relevante essa demarcação, pois a referida população-alvo representava 18% da quantidade de clientes do segmento, mas, por outro lado, correspondia a 83% do lucro gerado no período.

Neste estudo, utilizou-se a amostragem probabilística sistemática que é qualificada por Malhotra (2006) como uma técnica adequada quando os elementos estão ordenados por algum critério. Ordenando-se os clientes por lucratividade, extraiu-se o elemento inicial e após selecionaram-se os demais de acordo com a amplitude de quatro clientes (3º, 7º, 11º, até o milésimo). Antes do envio aos clientes, cada questionário foi identificado pelo número correspondente à ordem que o cliente se encontrava na lista de rentabilidade, permitindo que, quando da recepção dos questionários respondidos, fosse possível se vincular as informações de cada cliente com sua respectiva lucratividade. Obteve-se um retorno de 42 questionários respondidos adequadamente, que formaram a amostra efetiva da pesquisa.

3.3 Coleta de dados

O levantamento ou *survey*, por meio de questionário, foi a técnica de coleta de dados fundamental da pesquisa. Para o desenvolvimento do questionário seguiram-se as orientações de Hayes (1995). Solicitou-se a dez clientes para que citassem situações/interações pelas quais avaliam a qualidade de cada canal estudado. Resumiram-se os aspectos citados concentrando-

se a análise em verbos e adjetivos comuns. Estes então foram agrupados em *dimensões da qualidade* – palavras que sintetizam necessidades e desejos específicos dos clientes.

O questionário (Apêndice A) compôs-se de perguntas abertas e fechadas agrupadas por canal de atendimento e por dimensão da qualidade. As perguntas abertas procuraram captar informações complementares para a interpretação dos dados (MALHOTRA, 2006). Já as perguntas fechadas foram transformadas em tópicos e apresentadas aos clientes sob a concepção da *escala Likert* com escala de 1 a 5, solicitando-se aos respondentes que indicassem seu grau de satisfação com o tópico apresentado (MALHOTRA, 2006). Quanto maior o número atribuído pelo entrevistado ao item, maior o seu grau de satisfação com esse.

Para verificar o grau de confiabilidade do questionário, foi aplicado o *Teste T* que avalia as diferenças de médias entre pares de amostra (MALHOTRA, 2006). O teste revelou um índice de significância abaixo de 0,05, ou seja, 5%, denotando que o questionário teve um nível de confiabilidade de 95%, concluindo assim que as médias de satisfação correspondem a valores muito próximos dos valores reais da satisfação declarada (HAYES, 1995).

3.4 Análise e interpretação dos dados

Para Gil (2002, p.141), “[...] o mais importante na análise e interpretação de dados no estudo de caso é a preservação da totalidade da unidade social.” À coleta e organização dos dados seguiu-se uma fase de análise estatística. Esta análise se serviu especialmente de quatro ferramentas que se enquadram bem para questionários com *escala Likert*: (i) Média e desvio padrão – resumem as informações quantitativas; (ii) Coeficiente de Correlação de Spearman – indica o quanto duas variáveis se movimentam ou não no mesmo sentido; (iii) Análise de Regressão – busca explicar se e em que grau uma variável independente explica a variação numa variável dependente; e o (iv) Coeficiente de Determinação (R^2) – mostra a intensidade da associação entre variáveis e indica a proporção da variação total de uma variável que é decorrente da variação em outra (MALHOTRA, 2006).

4. OBJETO DO ESTUDO

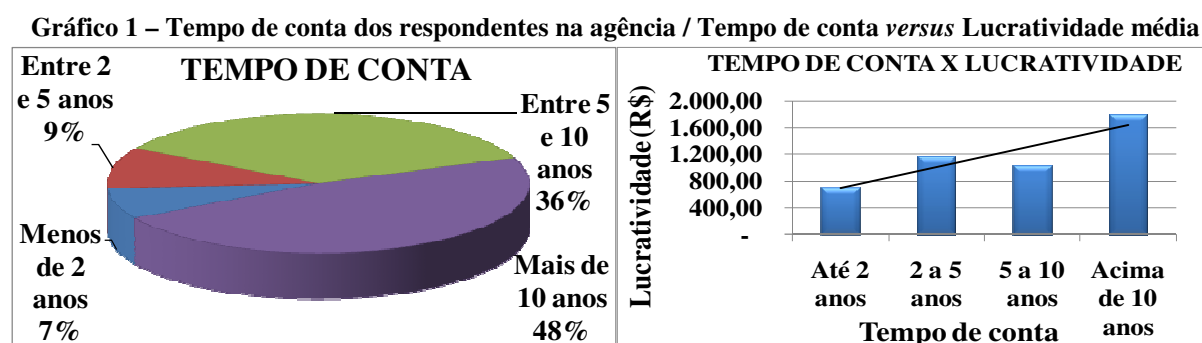
O Banrisul é um banco múltiplo, de capital aberto e que tem como acionista majoritário o Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Em 2008, foi eleito pela revista *Conjuntura Econômica*, da Fundação Getúlio Vargas, como o melhor banco público do país,

ano em que figurou também entre as 2000 maiores empresas do mundo, segundo a revista Forbes (BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2008). O Banrisul encerrou o ano de 2008 com 427 agências (395 no Rio Grande do Sul, 30 em outros estados do Brasil e 2 no exterior), 435 pontos de atendimento eletrônico, 3 milhões de clientes e 8.820 funcionários. A agência Dois Irmãos (RS), uma agência de porte médio, contava, no período do estudo, com 5.501 clientes pessoa física, 14 funcionários e ainda 4 estagiários. Na sala de autoatendimento, possuía 3 caixas eletrônicos e uma dispensadora de talão de cheques.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Perfil dos respondentes

Em relação aos respondentes da pesquisa, notou-se que quanto maior a idade, a escolaridade, o tempo de conta e a renda dos clientes, maior a lucratividade desses. Em relação ao tempo de conta, houve uma predominância de clientes com mais de 5 anos de conta, conforme indica o Gráfico 1. Nota-se também que os clientes com mais tempo de conta tendem a ser, em média, mais lucrativos, ideia esta que vem ao encontro das afirmações de Heskett, Sasser Jr e Schlesinger (2002), que também entendem que os clientes se tornam mais lucrativos ao longo do tempo.



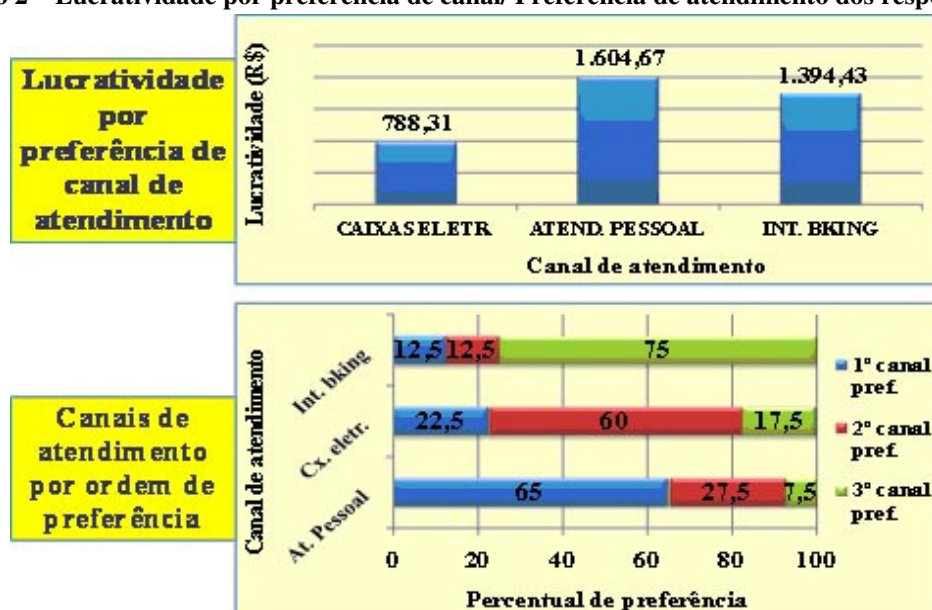
Fonte: Dados coletados pelos autores – pesquisa realizada

5.2 Os canais de atendimento

Ao se analisar a rentabilidade dos clientes em função de sua preferência de atendimento na ilustração superior do Gráfico 2, nota-se que os clientes que preferiam o

atendimento pessoal apresentavam uma rentabilidade média superior àqueles que apontaram como primeira preferência os caixas eletrônicos e o *internet banking*. Isto indica que tal canal é o mais influente sobre a lucratividade dos clientes e confirma assim a primeira hipótese do estudo. Já a ilustração inferior do Gráfico 2 evidencia que o atendimento pessoal é o canal preferido dos clientes, sendo que apenas 7,5% o têm como última preferência, o que evidencia novamente sua importância para os clientes.

Gráfico 2 – Lucratividade por preferência de canal/ Preferência de atendimento dos respondentes



Fonte: Dados coletados pelos autores – pesquisa realizada

Na sequência, serão apresentadas as análises e observações mais relevantes de cada canal de atendimento de forma individual. As tabelas e gráficos foram gerados através do programa Microsoft Excel, versão 2007, e do *software SPSS – Statistical Package for the Social Science* –, versão 17, disponibilizado pelo CPP – Centro de Pesquisa e Planejamento – da Universidade Feevale.

5.2.1 Atendimento pessoal

Conforme se evidenciou no Gráfico 2, o atendimento pessoal aparece como canal de atendimento favorito dos clientes. A média de satisfação atribuída pelos clientes aos seus atributos mostrou os que aspectos estão relacionados à forma de interação dos funcionários com os clientes receberam as melhores avaliações, resultado que vai ao encontro do que Albrecht e Bradford (1992) e Clarke (2001) apresentam sobre a importância da qualificação e

do comprometimento em se prestar um bom atendimento. As avaliações menos favoráveis, se deram ao tempo de espera e à agilidade para atendimento.

A Tabela 1 apresenta os cinco atributos mais correlacionados com a satisfação geral declarada, conforme o Coeficiente de Correlação de Spearman. Estes se vinculam às dimensões responsividade (os três primeiros) e empatia (o 4º e 5º atributos).

Apesar de indicar que o crescimento de uma variável coincide com o crescimento da outra, o Coeficiente de Correlação não indica uma relação de dependência entre as variáveis. A Análise de Regressão é uma ferramenta capaz de medir tal relação, além de evidenciar, através do Coeficiente de Determinação, quanto da variação da variável dependente pode ser explicada pelas variáveis independentes. Utilizou-se, neste trabalho, um nível de significância de “p” menor ou igual a 0,05, isto é, 5%. Para destacar somente as variáveis mais importantes, comandou-se ao software *SPSS* para construir um modelo apresentando apenas tais variáveis.

Tabela 1 – Correlação entre atributos e satisfação geral declarada do atendimento pessoal

Atributo	Coeficiente de Correlação de Spearman
Tempo de espera para ser atendido.	0,697
Rapidez dos funcionários para realizar as operações/transações.	0,687
Agilidade e rapidez dos funcionários para iniciar o atendimento.	0,655
Forma de comunicação utilizada pelos funcionários.	0,623
Interesse dos funcionários em propor alternativas para sua necessidade.	0,615

Fonte: Dados coletados pelos autores – questionário de pesquisa

Nota-se na Tabela 2 que aspectos que mais influenciam a satisfação com o atendimento pessoal relacionam-se ao tempo de atendimento, ao interesse dos funcionários em proporem alternativas e solucionarem os problemas e à forma de comunicação e interação com os clientes. Importante destacar, que, apesar de ser o mais determinante para a satisfação (Tabela 2), o tempo de espera para atendimento foi o atributo com a pior nota no grau de satisfação dentre todos os atributos do atendimento pessoal, indicando ser um dos pontos que a agência do Banrisul de Dois Irmãos (RS) precisa melhorar.

Tabela 2 – Análise de Regressão do atendimento pessoal: satisfação geral (variável dependente) e atributos (variáveis independentes)

Atributo	Coefficiente Beta (β)	Nível de significância “p”	Coefficiente de Determinação (R^2)
Constante (β_0)	0,631	0,197	
Tempo de espera para ser atendido.	0,310	0,000*	0,697
Interesse dos funcionários em propor alternativas para sua necessidade.	0,301	0,014*	
Percebe sinceridade nas afirmações/respostas dos funcionários.	0,259	0,043*	

Fonte: Dados coletados pelos autores – questionário de pesquisa

Uma Análise de Regressão envolvendo as dimensões da qualidade como variáveis independentes e a satisfação geral declarada como variável dependente revelou que a empatia e a responsividade são as dimensões mais importantes, conforme demonstrou o R^2 de 0,697. A empatia se mostrando a principal dimensão coincide com as anotações de Las Casas (1991, p.159) ao apontar que “[...] o marketing de serviços resume-se no esforço do ser humano em atingir seu aperfeiçoamento. [...] Aperfeiçoar e treinar funcionários equivale a desenvolver e aperfeiçoar produtos na linha de montagem de uma indústria.”

5.2.2 Caixas eletrônicos

Os caixas eletrônicos apresentaram-se como o segundo canal de atendimento mais preferido, conforme se evidenciou no Gráfico 2. Verificou-se que as melhores avaliações relacionaram-se à comodidade, à segurança e à fácil operacionalidade. Já os atributos com as piores avaliações se referem à quantidade de caixas eletrônicos e aos horários e valores limitados para utilização, evidenciando menor satisfação quanto às condições de acessar e realizar os serviços e as transações.

A Tabela 3 mostra que os atributos dos caixas eletrônicos que possuíam maior correlação com a satisfação geral se referem aos aspectos que, de algum modo, envolvem a sensação de tranquilidade de que as operações se realizam de forma segura e confiável.

Tabela 3 – Correlação entre atributos e satisfação geral declarada a respeito dos caixas eletrônicos

Atributo	Coefficiente de Correlação de Spearman
Divulgação de informações sobre como realizar as operações.	0,678
Segurança em relação às transações efetuadas.	0,664
Mensagens nos caixas eletrônicos que dificultam a ocorrência de erros ao efetuar a transação desejada.	0,568
Possibilidade de consultar/confirmar as transações efetuadas.	0,524
Segurança em relação às informações pessoais fornecidas.	0,502

Fonte: Dados coletados pelos autores – questionário de pesquisa

Uma avaliação superficial poderia induzir que melhorias em termos de horários e limites de valores elevariam bastante a satisfação geral, pois estes apresentaram os menores índices de satisfação. Entretanto, a Análise de Regressão, na Tabela 4, evidencia que aspectos vinculados à tranquilidade e à segurança são bem mais determinantes.

Tabela 4 – Análise de Regressão dos caixas eletrônicos: satisfação geral (variável dependente) e atributos (variáveis independentes)

Atributo	Coefficiente Beta (β)	Nível de significância "p"	Coefficiente de Determinação (R^2)
Constante (β_0)	1,385	0,005*	
Segurança em relação às transações efetuadas.	0,459	0,000*	0,618
Mensagens nos caixas eletrônicos que dificultam a ocorrência de erros ao efetuar a transação desejada.	0,236	0,015*	

Fonte: Dados coletados pelos autores – questionário de pesquisa

Percebe-se que, de forma geral, os clientes sentem-se inseguros e receosos com os caixas eletrônicos, talvez por não perceberem os mecanismos que visam impedir erros e garantir a inviolabilidade das informações. Para Albrecht e Bradford (1992), é fundamental produzir evidências que gerem tranquilidade e segurança aos clientes nas suas interações com a tecnologia da empresa.

Em relação às dimensões da qualidade, evidenciou-se que as dimensões *confiabilidade* e *segurança* se mostraram as mais correlacionadas com a satisfação geral, além de serem as mais importantes para a satisfação geral. A Análise de Regressão apontou que essas duas dimensões explicavam 60,7% das variações na satisfação geral declarada. Nota-se que apesar dos investimentos em segurança da informação é fundamental sinalizar aos

clientes tais aspectos. Para Gale (1996), tão importante quanto identificar e atender os desejos do cliente é fazê-lo perceber a qualidade e o valor da oferta da empresa para ele. Conclui-se, assim, sobre o atendimento por meio dos caixas eletrônicos, que o cliente valoriza o canal pela comodidade e agilidade que proporciona, mas que sente a necessidade de tranquilizar-se de que as operações acessadas foram realizadas sem erros e com o sigilo desejado.

5.2.3 Internet banking

Aproveitando-se mais uma vez do Gráfico 2, nota-se que o sistema de *internet banking* é o canal menos preferido dentre os três canais pesquisados. As médias de satisfação deste canal mostraram as melhores avaliações para aspectos vinculados à rapidez e à comodidade. Já as piores notas foram para atributos semelhantes às piores notas dos caixas eletrônicos: valores para movimentação muito reduzidos e ausência de problemas que impossibilitam o uso desse canal. Em relação aos atendimentos eletrônicos, Lovelock e Wright (2001, p.58) afirmam que

[...] uma estratégia de substituir os funcionários por máquinas ou outros procedimentos de auto-atendimento pode demandar uma campanha de informação para educar os clientes e promover os benefícios do novo acesso. É útil também projetar equipamento de fácil interação com o usuário [...].

Tabela 5 – Correlação entre atributos e satisfação geral declarada a respeito do *internet banking*

Atributo	Coefficiente de Correlação de Spearman
Possibilidade de consultar/confirmar as transações efetuadas.	0,896
Facilidade de efetuar a operação desejada.	0,816
Mecanismos e mensagens no site que dificultam a ocorrência de erros ao efetuar a transação desejada.	0,798
Clareza nas informações disponibilizadas no site do banco.	0,776
Facilidade de entendimento das mensagens emitidas.	0,710

Fonte: Dados coletados pelos autores – questionário de pesquisa

A Tabela 5 indica a correlação entre os atributos e a satisfação geral declarada com o *internet banking*. Consta-se que os mais correlacionados à satisfação estão compreendidos na dimensão *confiabilidade*. Urdan e Urdan (2006, p. 107) afirmam que “sem confiabilidade aceitável ao cliente, as demais dimensões podem ser tomadas como de menor relevância”.

A Análise de Regressão exibida na Tabela 6 evidencia que os atributos relacionados à sensação de tranquilidade de efetuar corretamente os serviços desejados e de poder verificá-

los a qualquer momento são os mais influentes para a satisfação dos clientes.

Tabela 6 – Análise de Regressão do *internet banking*: satisfação geral (variável dependente) e atributos (variáveis independentes)

Atributo	Coefficiente Beta (β)	Nível de significância "p"	Coefficiente de Determinação (R^2)
Constante (β_0)	0,904	0,082	
Possibilidade de consultar/confirmar as transações efetuadas.	0,433	0,037	0,884
Mecanismos e mensagens no site que dificultam a ocorrência de erros ao efetuar a transação desejada.	0,365	0,025	

Fonte: Dados coletados pelos autores – questionário de pesquisa

Em relação à amostra do *internet banking*, limitada em apenas 15 respondentes, cabe aqui algumas considerações. Orientações estatísticas entendem ideal pelo menos 30 elementos para trabalhar os dados sob a configuração de uma distribuição normal (BARBETTA, 2001). Desse modo, os resultados aqui apresentados têm tal restrição que prejudicam uma generalização despreocupada à toda população do estudo. Contudo, algumas tendências podem ser notadas sobre os atributos do *internet banking*.

Uma Análise de Regressão entre a satisfação geral e as dimensões da qualidade revelou que mesmo tendo um alto nível de correlação, a dimensão *confiabilidade* não é tão determinante para a satisfação geral como a *responsividade*. Notou-se a *responsividade* como a mais importante também nos comentários dos clientes nos questionários, que comentavam, basicamente, da praticidade do canal e da clareza das informações disponibilizadas.

Ao se comparar os canais de autoatendimento, dois aspectos se evidenciam: (i) nos caixas eletrônicos, *confiabilidade* e *segurança* se mostraram fundamentais para a satisfação, enquanto que no *internet banking*, foram menos relevantes. Isso pode indicar que os clientes que utilizam os caixas eletrônicos não conhecem suficientemente os mecanismos de segurança e o usam mais por necessidade que por opção. Já aqueles que usam o *internet banking*, teoricamente, conhecem mais os sistemas de segurança e o utilizam por uma escolha consciente; (ii) sendo uma livre escolha, no *internet banking* os clientes valorizam mais a conveniência e as facilidades do canal, tanto que a responsividade assume o papel mais determinante na satisfação geral.

Mesmo mantendo cuidado na generalização das conclusões devido aos poucos respondentes sobre o *internet banking*, pode-se notar que os clientes buscam agilidade,

rapidez e conveniência, em um nível aceitável de controle e tranquilidade quanto à efetivação das operações desejadas e solicitadas.

5.3 Os canais de atendimento, a satisfação e a lucratividade

A Tabela 7 evidencia que as dimensões da qualidade mais correlacionadas com a satisfação geral são aquelas que envolvem o atendimento pessoal, e, em especial, aquelas que se relacionam à percepção do cliente sobre a interação com os funcionários e a forma como é atendido. Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p. 94), a responsividade “é a vontade de ajudar os clientes e fornecer um serviço com motivação”, e “compreende também a noção de flexibilidade e habilidade para a individualização da prestação do serviço”. Já a empatia “é definida como a atenção individualizada”, de modo que os clientes se sintam “compreendidos e importantes” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 96).

Tabela 7 – Correlação entre a satisfação com todas as dimensões da qualidade e a média geral com todos os canais de atendimento

Dimensão da qualidade	Coefficiente de Correlação de Spearman
Responsividade - atendimento pessoal	0,881
Empatia - atendimento pessoal	0,875
Confiabilidade - atendimento pessoal	0,863
Responsividade - internet banking	0,836
Responsividade - caixas eletrônicos	0,824

Fonte: Dados coletados pelos autores – questionário de pesquisa

A Análise de Regressão mostrada na Tabela 8 comprova a importância da empatia e da responsividade do atendimento pessoal para a satisfação geral, ao demonstrar que essas dimensões explicam 96,8% das variações na satisfação geral ($R^2 = 0,968$). Evidencia-se assim que o atendimento pessoal é o canal que possui a maior influência na satisfação geral com o atendimento.

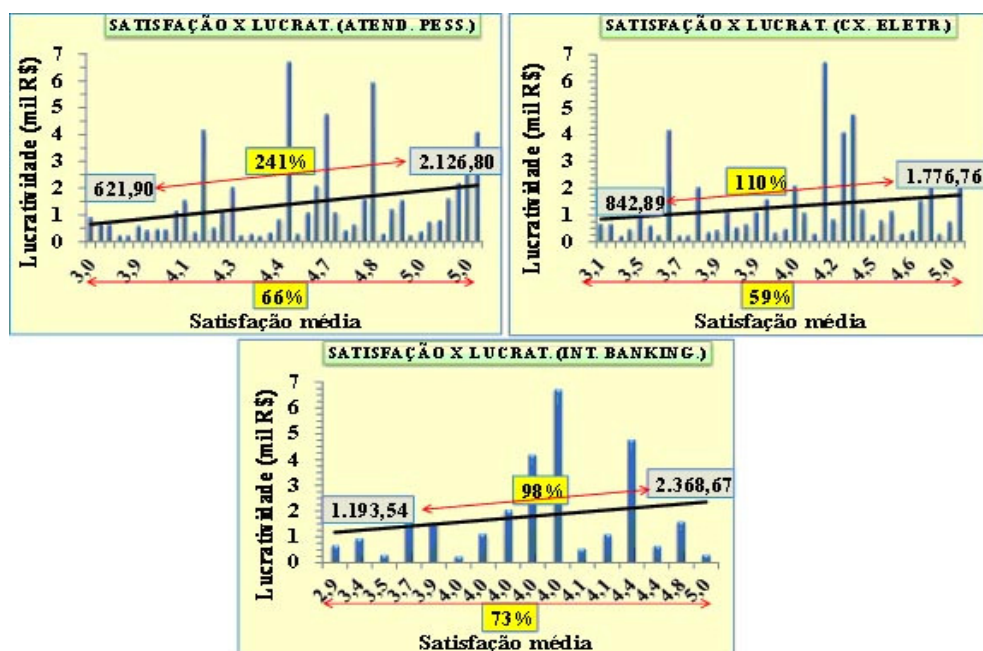
Tabela 8 – Análise de Regressão: satisfação média com os canais de atendimento (variável dependente) e satisfação com as dimensões da qualidade (variáveis independentes)

Dimensão da qualidade	Coefficiente Beta (β)	Nível de significância “p”	Coefficiente de Determinação (R^2)
Constante (β_0)	0,147	0,561	
Empatia - atendimento pessoal	0,650	0,000*	0,968
Responsividade - atendimento pessoal	0,233	0,002*	

Fonte: Dados coletados pelos autores – questionário de pesquisa

Até aqui, identificaram-se quais atributos e dimensões dos canais de atendimento são os mais importantes para a satisfação dos clientes. Porém, é importante vincular a satisfação aos resultados financeiros relacionados aos seus diferentes níveis, traduzindo avaliações subjetivas dos clientes em indicadores objetivos do retorno obtido pela empresa (GIANESI; CORRÊA, 1996). Reichheld (1996, p. 265, grifo nosso) alerta que “se não associarmos a pontuação relacionada à satisfação com a lealdade e os lucros gerados por eles [*clientes*] ela [*a medição da satisfação*] pode muito bem se tornar um fim em si mesma”.

O Gráfico 3 permite verificar que, em todos os canais, à medida que o nível de satisfação média do cliente aumenta, há uma tendência de que sua lucratividade seja maior. A satisfação média foi calculada sobre as notas dadas pelos clientes para cada canal de atendimento (questões 6 a 22 para o atendimento pessoal, 24 a 40 para os caixas eletrônicos e 42 a 58 para o *internet banking*, todas do questionário de pesquisa – Apêndice A).

Gráfico 3 – Relação satisfação *versus* lucratividade por canal de atendimento

Fonte: Dados coletados pelos autores – pesquisa realizada

Os valores 621,90 e 2.126,80 na ilustração superior esquerda representam o valor projetado por meio de uma equação linear, que prevê a lucratividade em função da satisfação dos clientes com o atendimento pessoal para um nível de satisfação 3 e 5, respectivamente. Em outras palavras, para um nível de satisfação 3 é provável que o cliente tenha uma lucratividade de R\$ 621,90 e para um nível de satisfação 5, que tenha uma lucratividade de R\$ 2.126,80. Na ilustração superior direita, para uma satisfação média de 3,13 com os caixas eletrônicos é presumível uma lucratividade de R\$ 842,89 e de R\$ 1.776,76 se a satisfação média for de 5. Já na ilustração inferior nota-se que uma satisfação média de 2,88 com o *internet banking* corresponde a uma lucratividade provável de R\$ 1.193,54, enquanto que um nível de satisfação 5 presume uma lucratividade de R\$ 2.368,76.

Ao se observar a ilustração superior esquerda do Gráfico 3, que mostra a relação entre a satisfação média dos clientes com o atendimento pessoal e as suas lucratividades, se nota que uma elevação de 66% na satisfação corresponde a um aumento médio da lucratividade de 241%. No caso dos caixas eletrônicos, um aumento de 59% na satisfação se traduz em uma ampliação média na lucratividade de 110%. Já na relação entre satisfação média com o *internet banking* e a lucratividade dos clientes, visto na ilustração inferior do Gráfico 3, observa-se que uma elevação da satisfação de 73% equivale a um aumento de 98%

na lucratividade. Essa conclusão de que a lucratividade aumenta de forma mais que proporcional em relação ao aumento da satisfação é muito semelhante àquela obtida por Reichhel e Sasser, citados por Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) em seus estudos.

Algumas conclusões importantes podem ser retiradas observando-se essas informações: (i) corrobora-se a ideia de que a satisfação com o atendimento pessoal é a que mais impacto tem no aumento da lucratividade dos clientes; (ii) confirma-se a segunda hipótese elaborada para a pesquisa de que o aumento no nível de satisfação dos clientes se traduz em alterações mais que proporcionais em suas lucratividades; e (iii) atende-se o objetivo central da pesquisa de identificar a relação entre a satisfação com os canais de atendimento e a lucratividade dos clientes, caracterizando a intensidade e a natureza dessa relação.

Como forma de sintetizar e de melhor visualizar as principais evidências da pesquisa realizada, apresenta-se o Quadro 2.

Quadro 2 – Principais evidências da pesquisa

Principais evidências do estudo
Os canais de atendimento, em ordem de preferência são: atendimento pessoal, caixas eletrônicos e <i>internet banking</i> .
Os clientes que preferem o atendimento pessoal são, em média, mais rentáveis.
Os aspectos mais importantes para a satisfação com o atendimento pessoal relacionam-se ao tempo de atendimento e à forma de atuação dos funcionários.
As dimensões da qualidade que mais influenciam a satisfação com os caixas eletrônicos são a confiabilidade e a segurança.
O cliente valoriza os caixas eletrônicos pela comodidade e agilidade, mas sente-se inseguro ao efetivar as operações.
A dimensão responsividade é a que mais influencia a satisfação com o canal <i>internet banking</i> .
Com o <i>internet banking</i> , os clientes buscam agilidade, rapidez e conveniência, em um nível aceitável de controle e tranquilidade quanto à efetivação das operações desejadas e solicitadas.
Dentre todas as dimensões da qualidade, as que mais influenciam a satisfação com o atendimento são a empatia e a responsividade do atendimento pessoal.
A lucratividade dos clientes está relacionada positivamente com seus níveis de satisfação.
O aumento no nível de satisfação dos clientes se traduz em acréscimo mais que proporcional no nível de lucratividade.
A satisfação com o atendimento pessoal é a que mais impacto tem no aumento da lucratividade dos clientes.

Fonte: Dados coletados pelos autores – pesquisa realizada

Notas-se que a lucratividade maior, relacionada positivamente com o aumento da satisfação, vem ao encontro de pesquisas realizadas pelo *Strategic Planning Institute of Cambridge*, da cidade norte-americana de Massachusetts, que, após 15 anos de estudo em 2600 empresas, concluiu que o desempenho financeiro de uma empresa está diretamente

vinculado à qualidade percebida pelos clientes (ENGEL; ROGER; MINIARD, 1995). Evidenciou-se no estudo que há uma relação de interdependência entre a criação de valor para o cliente, a satisfação do cliente e a sua lucratividade para a empresa. Neste sentido, Grönroos (2003) afirma que melhorias na qualidade dos serviços afetam de forma positiva a lucratividade. Nesta perspectiva, a qualidade do atendimento assume papel fundamental. De acordo com Clarke (2001, p.208), “freqüentemente, o único fator que diferencia um prestador de serviços do outro é o nível de atendimento percebido pelos clientes. [...] O atendimento ao cliente constitui a verdadeira essência do marketing de serviços visando o lucro”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No setor bancário, semelhantemente ao que ocorre em outras empresas do setor de serviços, o principal componente para a satisfação dos clientes são as pessoas, pelo fato de serem os serviços essencialmente intangíveis. A intangibilidade dos serviços, juntamente como as características da simultaneidade, da heterogeneidade e da perecibilidade, tornam o momento da interação entre o cliente e o funcionário da empresa fundamental para a percepção da qualidade do serviço e para a satisfação do cliente.

Com essas premissas, este trabalho se dispôs a discutir e investigar o atendimento e seu impacto na satisfação e na lucratividade de clientes. Limitou-se a analisar quais atributos dos canais de atendimento de uma agência bancária mais determinam a satisfação dos clientes, e a identificar a existência de relações significativas entre as variações dos níveis de satisfação e de lucratividade desses clientes. Os canais de atendimento estudados foram o atendimento pessoal na agência e o atendimento eletrônico por meio dos caixas eletrônicos e do *internet banking*. Utilizando-se de uma etapa inicial qualitativa, seguido de um levantamento quantitativo por meio de questionários aplicados aos clientes, foi possível atender ao objetivo principal do trabalho de identificar a existência e caracterizar a forma como se dá a relação entre a satisfação e a lucratividade dos clientes.

Identificou-se que há uma correlação positiva entre a satisfação dos clientes com os atributos e canais de atendimento e a seus níveis de lucratividade. Evidenciou-se ainda que a *empatia* e a *responsividade* do atendimento pessoal foram as dimensões mais importantes para isso. Essas constatações confirmaram a primeira hipótese do trabalho de que o atendimento pessoal é o canal mais determinante para a satisfação e para a lucratividade dos clientes. Além disso, por meio da aplicação de várias ferramentas estatísticas, se comprovou

também a segunda hipótese de que o aumento na satisfação declarada pelos clientes se traduz em um crescimento mais que proporcional em seus níveis de lucratividade.

Acredita-se que as contribuições deste estudo para a instituição Banrisul se referem aos conhecimentos do modo como os clientes avaliam os serviços de atendimento por meio dos três canais estudados. Entende-se que essa informação pode colaborar para que o Banrisul possa se conscientizar e atuar sobre os atributos que são mais importantes para a satisfação do cliente. Para a agência de Dois Irmãos (RS), além dos conhecimentos proporcionados para a instituição Banrisul, indicam-se ainda como contribuições relevantes a conscientização sobre o que é importante para o cliente e que não está atendendo às expectativas.

Apesar de atender aos objetivos propostos, a pesquisa contou com alguns limitadores. O principal deles foi o baixo retorno de questionários respondidos sobre o canal *internet banking*, o que prejudica a generalização dos resultados e até mesmo a conclusão sobre sua importância para a satisfação e lucratividade dos clientes.

Notou-se ao longo deste trabalho que algumas questões mereceriam estudos mais aprofundados, como por exemplo: (i) investigar melhor os atributos revelados como os mais importantes e seus impactos na satisfação e na lucratividade dos clientes; (ii) estudar outros canais de atendimento como os estabelecimentos conveniados, o malote eletrônico e o banricompras; e (iv) fazer pesquisa semelhante com os clientes menos rentáveis, buscando compreender os motivos pelos quais não apresentam lucratividades maiores.

Nota-se consenso no meio empresarial de que organizações não sobrevivem sem lucro. Porém, nem todos compreendem que o lucro não vem da adequada estruturação interna, apesar de para isso contribuir. A fonte de resultados financeiros está fora da empresa, mais precisamente em seus clientes. Clientes são seres humanos por natureza racionais e sentimentais. Criar valor e uma atmosfera de negócios receptiva são aspectos fundamentais para sua satisfação. E clientes satisfeitos aumentam seu fluxo de transações e, portanto, tornam-se mais lucrativos. Pode-se inferir que a dimensão humana é fundamental em serviços, os quais são, por essência, processos de interação de pessoas e que, conseqüentemente, envolvem aspirações e aspectos subjetivos. Devido à concorrência cada vez mais acirrada e a consumidores com expectativas e exigências crescentes, as empresas que não dispensarem a requerida atenção a essa realidade correm sério risco de não contemplarem o fechamento de mais um balanço contábil.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALMEIDA, Ricardo Cintra de. *Bancos, sistemas de qualidade e resultado: um estudo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. *Banrisul 80 anos – um grande banco aberto para o mundo*. Porto Alegre: Banco do Estado do Rio Grande do Sul, 2008.
- BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 4. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.
- BEUREN, Maria Ilse (org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. *Marketing: Criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CLARKE, Greg. *Marketing de serviços e resultados*. São Paulo: Futura, 2001.
- CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão em Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ENGEL, James F.; ROGER, Blackwell; MINIARD, Paul W. *Comportamento do consumidor*. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1995.
- GALE, Bradley T. *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HAYES, Bob E. *Medindo a satisfação do cliente*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- HESKETT, James L; SASSER Jr, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. *Lucro na prestação*

de serviços: como crescer com a lealdade e a satisfação dos clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.* 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de Serviços.* São Paulo: Atlas, 1991.

LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. *Miopia em Marketing.* Harvard Business Review, 1960. In: Coleção Harvard de Administração 1. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1986.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão.* 8. tiragem. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.* 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. *Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor.* Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 1999.

NIRAJ, Rakesh; FOSTER, George; GUPTA, Mahendra R.; NARASIMHAN, Chakravarthi. Understanding customer level profitability implications of satisfaction programs. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, EUA, v. 23, n. 7, 2008, p. 454.

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.* Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração: Guia*

TASCA, Bob; CALDWELL, Peter. *Clientes satisfeitos: liderança em satisfação do cliente: a experiência de sucesso do distribuidor americano “Bob Tasca”.* São Paulo: Atlas, 1997.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. *A satisfação do cliente: como alcançar a excelência*

através do serviço ao cliente. São Paulo: Makron Books, 1996.

TULI, Kapil R.; BHARADWAJ, Sundar G. Customer Satisfaction and Stock Returns Risk. *Journal of Marketing*, Chicago, EUA, v. 73, n. 6, nov. 2009, p. 184.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. *Gestão do composto de Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

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

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, May Jô. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEMKE, Ron; SCHAAF, Dick. *A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente*. São Paulo: Harbra, 1991.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

Esta pesquisa busca identificar o grau de satisfação dos clientes com o atendimento pessoal na agência Banrisul de Dois Irmãos (RS), com o atendimento por meio dos caixas eletrônicos e do uso do internet banking. Sua participação é de fundamental importância para a realização desse estudo, sendo que o questionário é breve e não exige sua identificação. Em nenhum momento sua identidade será exposta e suas contribuições serão mantidas em total sigilo e usadas apenas para formarem um conjunto de informações sobre a questão do estudo. Solicitando sua gentileza de colaborar com este estudo, siga as instruções de preenchimento do questionário avaliando os canais de atendimento e devolva-o a qualquer atendente de sua agência Banrisul de Dois Irmãos (RS) em dias e horários de expediente externo até o **dia 30/01/2009**. Caso seja necessário, solicite o recolhimento de seu questionário no endereço desejado. Colocamo-nos a disposição para qualquer informação que se fizer necessária através dos telefones **(51) 3564-XXXX**, **(51) XXXXXXXX** ou e-mail **emmerston10@gmail.com**. Desde já agradecemos sua atenção e disponibilidade.

PERFIL DO RESPONDENTE

1 – Idade:

1. Até 25 anos 2. 26 a 35 anos
3. 36 a 45 anos 4. 46 a 55 anos
5. Acima de 56 anos

2 – Sexo:

1. Masculino 2. Feminino

3 – Há quantos anos possui conta na agência do Banrisul de Dois Irmãos?

1. Menos de dois 2. Entre dois e cinco
3. Entre cinco e dez 4. Mais de dez

4 – Qual o seu nível de renda mensal individual?

1. Até R\$ 1.000,00
2. Entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00
3. Entre R\$ 2.000,00 e R\$ 4.000,00.
4. Mais de R\$ 4.000,00

5 – Qual seu nível de escolaridade?

1. Ensino Fundamental
2. Ensino Médio
3. Ensino Superior em curso/completo
4. Pós graduação em curso/completo

QUESTÕES ESPECÍFICAS

Nas questões seguintes, indique seu grau de satisfação com os atributos citados de cada canal de atendimento da agência do Banrisul de Dois Irmãos (RS). As questões de 6 a 23 referem-se ao atendimento pessoal. Já as questões de 24 a 41 tratam do atendimento através dos caixas eletrônicos. As questões de 42 a 59 fazem referência ao atendimento por meio do internet banking. Para cada item, assinale a opção que mais identifique seu nível de satisfação. O número 5 indica *muito satisfeito* com o atributo, enquanto o número 1 indica *muito insatisfeito* . As opções de resposta são: **5 – Muito Satisfeito; 4 – Satisfeito; 3 – Nem Satisfeito Nem Insatisfeito; 2 – Insatisfeito e 1 – Muito Insatisfeito**. Caso não utilize algum dos canais de atendimento abaixo ou entenda que não tem condições de indicar uma resposta, assinale a opção **9 – Sem condições de opinar (SCO)**.

<u>ATENDIMENTO PESSOAL NA</u> <u>AGÊNCIA</u> (ATRIBUTOS)	GRAU DE SATISFAÇÃO					
	5 Muito Satisf.	4 Satisf.	3 Nem Satisf. Nem Insatisf	2 Insatisf	1 Muito Insatisf	9 Sem Condições de Opinar
6. Agilidade e rapidez dos funcionários para iniciar o atendimento.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
7. Tempo de espera para ser atendido.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
8. Grau de facilidade de contatar o funcionário que deseja.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
9. Rapidez dos funcionários para realizar as operações/transações.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
10. Recebe retorno quando encaminha problemas/reclamações para solução.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
11. Capacidade dos funcionários em solucionar seu problema.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
12. Conhecimento dos funcionários sobre os produtos/serviços.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
13. Percebe sinceridade nas afirmações/respostas dos funcionários.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
14. Execução das operações/transações corretamente e sem retrabalhos.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
15. Recebimento de orientações/informações corretas.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
16. Cordialidade e gentileza dos funcionários.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
17. Boa vontade dos funcionários no atendimento.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
18. Preocupação dos funcionários em atender sua necessidade.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
19. Interesse dos funcionários em propor alternativas para sua necessidade.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
20. Forma de comunicação utilizada pelos funcionários.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
21. Segurança em relação as suas informações pessoais fornecidas.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
22. Confiança em relação à conduta dos funcionários.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
23. Satisfação geral com o atendimento pessoal na agência.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []

Comentários a respeito do atendimento pessoal na agência: _____

<u>CAIXAS ELETRÔNICOS</u> (ATRIBUTOS)	GRAU DE SATISFAÇÃO					
	5 Muito Satisf.	4 Satisf.	3 Nem Satisf. Nem Insatisf	2 Insatisf	1 Muito Insatisf	9 Sem Condições de Opinar
24. Quantidade de serviços disponíveis nos caixas eletrônicos	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
25. Tempo de espera para utilização.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
26. Facilidade de efetuar a operação desejada.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
27. Rapidez com que as transações são efetuadas.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
28. Limites de valores para efetuar as operações.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
29. Facilidade de encontrar os serviços disponíveis e desejados.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
30. Facilidade de entendimento das mensagens emitidas.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
31. Mensagens nos caixas eletrônicos que dificultam a ocorrência de erros ao efetuar a transação desejada.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
32. Ausência de problemas nos caixas eletrônicos que impossibilitam o uso.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
33. Possibilidade de consultar/confirmar as transações efetuadas.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
34. Orientação de atendentes sobre o uso dos caixas eletrônicos.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
35. Divulgação de informações sobre as operações possíveis de serem realizadas nos caixas eletrônicos.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
36. Divulgação de informações sobre como realizar as operações.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
37. Quantidade de caixas eletrônicos disponíveis.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
38. Horário em que os caixas eletrônicos são disponibilizados para uso.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
39. Segurança em relação às transações efetuadas.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
40. Segurança em relação às informações pessoais fornecidas.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
41. Satisfação geral com o serviço disponibilizado nos caixas eletrônicos.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []

Comentários a respeito do atendimento por meio dos caixas eletrônicos: _____

<i>INTERNET BANKING</i> (ATRIBUTOS)	GRAU DE SATISFAÇÃO					
	5 Muito Satisf.	4 Satisf.	3 Nem Satisf. Nem Insatisf	2 Insatisf	1 Muito Insatisf	9 Sem Condições de Opinar
42.Quantidade de serviços disponíveis no <i>internet banking</i> .	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
43.Limites de valores para efetuar as operações.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
44.Facilidade de encontrar a transação desejada.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
45.Facilidade de efetuar a operação desejada.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
46.Facilidade de entendimento das mensagens emitidas.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
47.Clareza nas informações disponibilizadas no <i>site</i> do banco.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
48.Rapidez com que as transações são efetuadas.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
49. Facilidade de encontrar informações sobre produtos e serviços do banco no <i>site</i> .	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
50.Ausência de problemas que impossibilitam o uso dos serviços no <i>internet banking</i> .	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
51.Mecanismos e mensagens no <i>site</i> que dificultam a ocorrência de erros ao efetuar a transação desejada.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
52.Possibilidade de consultar/confirmar as transações efetuadas.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
53.Divulgação de informações sobre as operações possíveis de serem realizadas no <i>internet banking</i> .	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
54.Divulgação de informações sobre como realizar as operações.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
55.Divulgação de informações sobre a forma de acessar as informações/transações no <i>internet banking</i> .	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
56.Possibilidade de atender suas necessidades sem solicitar ajuda.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
57.Segurança em relação às operações.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
58.Segurança em relação às informações pessoais fornecidas.	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []
59.Satisfação geral com os serviços disponíveis no <i>internet banking</i> .	5 []	4 []	3 []	2 []	1 []	9 []

Comentários a respeito do atendimento por meio do *internet banking*: _____

60. Enumere em ordem de preferência os três canais de atendimento abaixo sendo 1 (um) o mais preferido e 3 (três) o menos preferido.

[] Caixas eletrônicos [] Atendimento pessoal [] *Internet banking*

61. Assinale a opção que corresponde a sua resposta e a justifique:

Atendimento pessoal [] Usa [] Não usa Por quê? _____

Caixas eletrônicos [] Usa [] Não usa Por quê? _____

Internet banking [] Usa [] Não usa Por quê? _____

62. Cite aspectos positivos e negativos referentes aos meios de atendimento abaixo:

Atendimento pessoal:

Aspectos positivos: _____

Aspectos negativos: _____

Caixas eletrônicos:

Aspectos positivos: _____

Aspectos negativos: _____

Internet banking:

Aspectos positivos: _____

Aspectos negativos: _____

63. Considerando o total de seus negócios realizados com bancos, qual o percentual estimado de negócios que você faz com

o Banrisul? Por quais motivos?

64. Você recomendaria a agência do Banrisul de Dois Irmãos (RS) para outras pessoas?

Sim Por quê? _____

Não Por quê? _____