

LUIZ FERNANDO DE CAMARGO

**Avaliação da qualidade dos serviços bancários: A visão dos
clientes de uma agência bancária estatal**

**São Paulo
2015**

LUIZ FERNANDO DE CAMARGO

**Avaliação da qualidade dos serviços bancários: A visão dos
clientes de uma agência bancária estatal**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção do título
de Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade.

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo

2015

Agradeço à Deus que me fez participante da obra da vida e permitiu que eu contemplasse sua criação.

Agradeço à Renata, minha esposa virtuosa e ao Luiz Felipe, meu filho amado.

Combati o bom combate,
Completei a carreira,
Guardei a fé.

Apostolo Paulo

RESUMO

Em um mercado cada vez mais competitivo a satisfação dos clientes é algo indispensável para as instituições que buscam de uma forma ou de outra um diferencial. No setor bancário isso não seria diferente. Neste segmento existe uma concorrência muito acirrada e a qualidade nos serviços prestados acaba se tornando algo indispensável. Para poder garantir um bom relacionamento com o cliente é necessário deixá-lo satisfeito e feliz com o resultado de sua busca, afinal, um cliente satisfeito continuará a utilizar os produtos e serviços da instituição e ainda indicará o serviço para outras pessoas. O objetivo do presente trabalho foi avaliar o grau de satisfação dos clientes, pessoas físicas, de uma das agências do Banco X, na cidade de São Paulo, por meio de uma pesquisa quantitativa e qualitativa que visa identificar as dimensões da qualidade destes serviços, buscando identificar a percepção dos clientes e como acontece o atendimento de uma forma geral. Além disso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com diversos autores, para poder entender o que tem sido feito para conseguir alcançar este diferencial. A partir dos resultados obtidos, observou-se que o Banco X apresenta um bom atendimento pessoal para os clientes, porém algumas ações devem ser desenvolvidas para melhor atender aqueles clientes que, de uma forma ou de outra, se mostraram insatisfeitos.

Palavras-Chave: Qualidade. Banco. Mercado. Relacionamento e Serviço.

ABSTRACT

In a market increasingly competitive customer satisfaction is indispensable for institutions seeking a way or another differential. In banking it would be no different in this segment where competition is very fierce, the quality of services eventually becomes indispensable. To guarantee a good relationship with the customer is required to leave you satisfied and happy with the result of his search, after a satisfied customer will continue to use the products and services of the institution and also indicate the service to others. The objective of this study was to evaluate the degree of satisfaction of individual customers of the Bank X, in the town of São Paulo through a qualitative and quantitative research that seeks to identify the dimensions of the quality of these services, we seek to identify the overview customers, and how does the service in general. Also used a literature search among different authors, in order to identify what has been done in order to achieve this differential. From the results obtained it was observed that the Bank X has a good personal relationship with customers, but some actions should be developed to better serve those customers who in one way or another expressed dissatisfaction.

Keywords: Quality. Bank. Market. Relationship and Service.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Grau de satisfação em relação ao atendimento	31
Gráfico 2 –	Grau de satisfação em relação à velocidade do início do atendimento	31
Gráfico 3 –	Grau de satisfação em relação ao custo dos produtos e serviços	32
Gráfico 4 –	Grau de satisfação em relação à facilidade de utilização dos terminais	32
Gráfico 5 –	Grau de satisfação em relação à clareza e a objetividade das propostas.	33
Gráfico 6 –	Grau de satisfação em relação ao atendimento nos guichês de caixa.....	33
Gráfico 7 –	Grau de satisfação em relação à comunicação entre o Banco e o cliente.....	34
Gráfico 8 –	Grau de satisfação em relação à flexibilidade dos pacotes de produtos e serviços	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BMF & Bovespa	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuro de São Paulo
FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos
FECOMERCIO	Federação do Comercio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDH-M	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROCON	Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 O setor bancário no Brasil	13
1.2 Situação atual	15
1.3 Justificativa da importância do trabalho	16
1.4 Formulação do problema	18
1.5 Objetivo	20
1.6 A empresa estudada	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 A importância dos serviços na economia	22
2.2 A importância da qualidade	22
3 ÁREA DE ESTUDO	26
3.1 Município de São Paulo: Indicadores da área de estudo	26
4 PLANO DE PESQUISA	29
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
6 CONSIDERAÇÕES GERAIS	38
7 CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o IBGE (2015), o setor de prestação de serviços vem assumindo papel cada vez mais importante no desenvolvimento da economia mundial, tanto do ponto de vista da geração de renda e emprego, como da substancial contribuição para a dinâmica econômica dos países. Crescem, portanto, o interesse e a demanda pelas estatísticas de serviços.

Segundo o Ministério do desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior - MDIC (2015), o setor terciário mostra crescente relevância na economia brasileira, participando significativamente para o aumento da renda e o desenvolvimento econômico e social verificados nos últimos anos, bem como se constituindo em um setor fundamental de expansão das atividades empresariais. A evolução do PIB brasileiro tem sido influenciada significativamente pelo setor terciário. O crescimento anual dos serviços mostra-se geralmente em linha com o do PIB.

Segundo Carvalho (2006), os estudos sobre o tema qualidade em serviços são relativamente recentes – datam do final do século XX – e ainda não concluíram o desenvolvimento de metodologias que possam ser aplicáveis aos mais diversos tipos de serviço. Apesar disso, esses estudos já evidenciaram uma relação entre a lealdade dos clientes e sua satisfação, ou qualidade percebida, com a prestação do serviço.

Diante desse cenário, o presente trabalho apresenta uma pesquisa realizada com os clientes de uma agência bancária estatal para avaliar a satisfação com os produtos e serviços utilizados.

1.1 O setor bancário no Brasil

No Brasil, por volta do início do século XVI, as pessoas faziam o uso do comércio na forma de escambo, que envolve a troca de mercadoria. Com o crescimento e a evolução da população essas trocas não atendiam mais as necessidades das pessoas. Foi então que surgiu a primeira instituição financeira em 1808, fundada por D. João VI. Posteriormente, em 1888 já havia em todo país 68 agências, sendo que 80% dos depósitos se concentravam na cidade do Rio de Janeiro. Em 1890 as pessoas já estavam habituadas a fazer o uso dos serviços

bancários. A evolução e a fusão dos bancos foram consequências naturais deste processo.

A atividade bancária, no Brasil, tem se caracterizado pela alta lucratividade. Esse fato foi favorecido, na década de 80, pelo longo período em que vigoraram os altos índices de inflação. Atualmente, com a relativa estabilidade da economia brasileira a partir da implantação do Plano Real, a indústria dos bancos ainda é destaque apesar do fim dos altos índices inflacionários que garantiam os extraordinários lucros dos bancos. Uma das consequências do controle inflacionário foi o aumento da capacidade do cidadão brasileiro em avaliar as tarifas bancárias.

Esse setor está sujeito a mudanças e transformações devido às alterações dos cenários econômico e social, tanto nacionais quanto internacionais. Dentre essas alterações está a consolidação bancária, que envolveu uma grande quantidade de fusões e aquisições de diversos bancos. Isso, também, acarretou uma maior competição e desenvolvimento tecnológico.

Segundo Carvalho (2006), devido ao tamanho que as instituições financeiras adquiriram, não é mais possível, via de regra, a compra de uma pela outra. Por outro lado, devemos destacar que não há disponibilidade de mais bancos estatais para serem vendidos. Diante desse cenário, só resta espaço para o crescimento orgânico, ou seja, crescimento através da conquista de novos clientes, sem perder aqueles que já possui.

A entrada dos bancos estrangeiros no mercado brasileiro, por exemplo, contribuiu para uma nova mudança de cenário, pois eles vieram com culturas empresariais desenvolvidas em mercados mais competitivos.

De acordo com Carvalho (2006), essa busca pelo crescimento orgânico, fez com que as instituições passassem a competir pelas folhas de pagamento de empresas e órgãos governamentais, com o objetivo de alavancar sua base de clientes. Essa estratégia, apesar de dar resultados no curto prazo, não garante a fidelização do cliente, pelo fato de que tais clientes não optaram por um determinado banco para abrir a conta. Outro problema é a forte tendência de se extinguir tal prática, deixando a cargo do funcionário escolher o banco com que pretende se relacionar. Um fato que vem a corroborar tal afirmação foi a instituição de uma medida governamental que permite ao funcionário transferir seu salário, recebido pelo banco escolhido por sua empresa, para o banco que ele desejar, sem custo algum.

Em razão disso, os bancos estão se preocupando cada vez mais com a satisfação de seus clientes, procurando com tal estratégia minimizar as chances de perdê-los.

1.2 Situação atual

De acordo com a Federação Brasileira dos Bancos-Febraban (2014), o setor bancário é o ramo de negócio que mais tem investido em tecnologia da informação no Brasil. Os bancos estão iniciando um processo de transformação das agências, transferindo o foco transacional para o comercial com clientes – causando maior número de transações com movimentação financeira via Internet do que em agências.

A cada ano os investimentos se intensificam para aumentar e modernizar as salas de autoatendimento, bem como os outros tipos de canais, onde os clientes podem acessar as suas contas e realizar as suas transações, como a Internet, celulares, centrais de atendimento telefônico, entre outros. Investimentos e despesas em tecnologia da informação continuaram a crescer, mantendo uma taxa de 16% a.a. nos últimos cinco anos.

De acordo com Mello *et al.* (2006) e Vicente (2014), os bancos têm investido cada vez mais em novas soluções tecnológicas, de modo a permitir o acesso do cliente aos seus serviços por meio dos mais diversos canais. Os investimentos na área de telecomunicações e informática são crescentes, posicionando o sistema bancário brasileiro entre os mais modernos do mundo. Esses novos recursos tecnológicos têm feito parte da grande expansão dos serviços de autoatendimento, que estão sendo implementados por todo o sistema bancário nacional. Essa mudança acarretou um decréscimo no número de agências no país e a um aumento no número de postos de autoatendimento.

Esse novo cenário traz consequências negativas, como o distanciamento do cliente de um atendimento personalizado, dificultando a compreensão das percepções em relação à instituição, o que justifica o envolvimento do meio acadêmico incentivando estudos que possam, com neutralidade, verificar a opinião dos consumidores bancários.

Fica claro que a estratégia dos bancos é evitar que os clientes se desloquem às agências para realizar as suas operações. Argumentam que toda essa tecnologia foi disponibilizada com o intuito de facilitar a vida dos mesmos.

O efeito colateral de toda essa mudança é que o contato pessoal entre clientes e organização é posto em segundo plano. Esse novo cenário está sendo interpretado por muitos consumidores dos serviços bancários, como uma degradação na prestação dos serviços. Além disso, a falta de um contato pessoal mais estreito com os clientes, pode tornar mais difícil a tarefa das organizações bancárias de identificar as falhas na qualidade de seus produtos e serviços.

1.3 Justificativa da importância do trabalho

Conforme mencionado no trabalho de pesquisa realizado por Massano (2006), o estudo sobre a qualidade dos serviços prestados pelo setor terciário, no cenário atual, é de grande importância, tendo em vista a participação desse setor na economia e o aumento significativo nos padrões de qualidade e expectativas dos consumidores atuais. Além disso, tem ocorrido um grande aumento no número de ofertas de produtos e serviços, uma maior facilidade de acesso às informações e abertura de mercado. Outra justificativa é a de que a oferta de um produto ou serviço de qualidade passou a ser um item estratégico para aquelas organizações que visam conquistar a lealdade dos consumidores por meio desse diferencial.

Segundo Caon e Corrêa (2012), em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. O principal indicador utilizado para evidenciar esse fato tem sido a participação do setor de serviço na ocupação de mão-de-obra e na geração de riqueza, refletida pelo PIB. O setor de serviços, além de ser responsável pela maior parcela do PIB mundial, apresenta-se, talvez, como a parcela mais dinâmica da economia, pois sua participação no PIB e o número de empregos no setor crescem a taxas mais elevadas do que nos demais setores econômicos.

No Brasil, por exemplo, a participação do setor de serviços no PIB corresponde a 67% (IBGE, 2015).

Na época em que o Brasil sofria com taxas elevadas de inflação, os bancos não tinham grande preocupação com a perda de clientes, uma vez que a ineficiência estava camuflada pelos extraordinários ganhos inflacionários. Contudo, a entrada dos bancos estrangeiros no mercado brasileiro e a aquisição de bancos estatais pelos bancos privados, foram alguns dos fatores que provocaram um acirramento da concorrência. Hoje em dia, as organizações financeiras não podem se dar ao luxo de ignorar tal fato e devem focar a fidelização de seus clientes.

Segundo Caon e Corrêa (2012), uma administração eficiente da qualidade dos serviços será capaz de produzir como resultado um grande aumento nos níveis de satisfação dos clientes, garantindo conseqüentemente um maior índice de fidelização. Um cliente fiel será um cliente retido, que voltará a realizar mais negócios com a organização e, além disso, se tornará um agente de divulgação da empresa, fazendo um valioso trabalho de propaganda positiva, divulgando sua satisfação em seu círculo de influência, ajudando a ampliar a conquista de novos clientes. Com mais novos clientes conquistados que perdidos, amplia-se a participação de mercado e, com serviços diferenciados, pode-se praticar preços mais altos pelos serviços.

Ainda segundo Caon e Corrêa (2012), um dos modelos mais frequentemente citados na literatura é o que relaciona o grau de satisfação do cliente a uma comparação entre a expectativa que ele tem, antes de passar pela experiência do serviço, e a percepção que tem do que foi a experiência do serviço. Numa primeira abordagem, clientes cujos requisitos não são atendidos tornar-se-iam clientes insatisfeitos, enquanto clientes que têm seus requisitos atendidos tornar-se-iam clientes satisfeitos e clientes que têm seus requisitos em muito superados (às vezes chamado de encantamento) tornar-se-iam clientes muito satisfeitos.

Pode-se, então, concluir que existe uma intrínseca relação entre satisfação e lealdade e entre satisfação e qualidade.

Portanto, fica claro a importância para qualquer organização em desenvolver um instrumento capaz de mensurar a real qualidade de seus produtos e serviços e verificar se eles estão sendo produzidos segundo os requisitos de seus clientes.

1.4 Formulação do problema

O problema que motivou a realização deste trabalho é que está havendo um crescente distanciamento entre as organizações bancárias atuais e seus clientes, provocado pela padronização e pelos atuais canais de acesso às transações bancárias, viabilizado pelos revolucionários e modernos sistemas informatizados, cuja implementação tem como origem a busca constante pela diminuição dos custos e pela maior lucratividade nas operações.

O ritmo da rápida mudança traz maior dificuldade para alguém adaptar-se com aquela rapidez considerada como suficiente às novas descobertas, compondo assim um meio ambiente muito turbulento, no qual o ajustamento torna-se uma difícil missão para todos. Uma situação de conflito, não satisfatoriamente superada, pode ser considerada como um provável primeiro passo a caminho da ameaça de identidade e do ajustamento pessoal, bem como representa um eventual prenúncio de condutas desajustadas no futuro, das quais as pessoas no momento presente não parecem dar-se conta com a acuidade e rapidez que seriam necessárias para freá-las a tempo (BERGAMINI, 2008).

As organizações bancárias justificam as mudanças na forma de se relacionarem com seus clientes dizendo que as inovações tecnológicas são imprescindíveis para a melhoria na qualidade de seus produtos e serviços, esquecendo que existe o fator humano a ser considerado.

O desenvolvimento social humano até hoje é fruto de um processo contínuo de geração de novas soluções com base no fluxo de informações e na aceitação dessas soluções pelas comunidades. Ocorre, entretanto, que a aceitação de novas soluções nem sempre ocorre com naturalidade. Para uma nova solução se tornar uma inovação, não é necessário, apenas, que essa solução seja eficaz. É preciso também que ela seja assimilada e adotada por um grupo social; esse ponto representa uma das maiores barreiras ao desenvolvimento de inovações. O homem possui uma natureza bastante conservadora em relação a mudanças, pois mudar implica assumir riscos e se expor. Assim, quanto mais profundas as mudanças propostas, menores são as perspectivas de se concretizar um processo de inovação. (MATTOS; GUIMARÃES, 2012).

Segundo Vicente (2014), essa forma contemporânea de relacionamento bancário diminui a interação presencial dos clientes, criando um paradigma de atendimento onde a qualidade do serviço fornecido pela instituição bancária resume-se a um suporte técnico, pois à medida que os bancos se tornam mais virtuais, o nível de padronização dos serviços técnicos aumenta significativamente, reduzindo para essas empresas, o nível de importância de tais serviços como um fator de diferenciação; os clientes por sua vez passam a analisar os bancos de uma maneira

mais subjetiva, como o relacionamento pessoal e a compreensão de suas necessidades específicas.

Um indicador que tem mostrado a falta de visão dos responsáveis pela direção das instituições financeiras é o número de reclamações no PROCON, órgão de defesa do consumidor nas relações de consumo. Em 2012, das trinta empresas com maior volume de reclamações, uma instituição financeira ocupava o primeiro lugar e dentre as trinta primeiras nove são do ramo financeiro, representando 35,16% das reclamações.

Em 2014, dentre as dez empresas listadas com o maior número de reclamações, três foram bancos.

Este cenário cria condições propícias ao desenvolvimento de um relacionamento conturbado entre clientes bancários e instituições financeiras. Essas disputas jurídicas são desgastantes para os consumidores e onerosas para as organizações, mas os consumidores são muitas vezes obrigados a exigirem seus direitos na esfera judicial.

De acordo com Vicente (2014), em um setor, onde os produtos/serviços são muito semelhantes, o diferencial para os clientes passa a ser a qualidade desses produtos/serviços que estão sendo ofertados pelas instituições bancárias; porém, a inexistência de ferramentas capazes de avaliar a qualidade, construída a partir dos requisitos desejados pelos clientes, impede a comparação entre bancos, e assim há uma falsa ideia de se avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas instituições financeiras usando como parâmetro principal apenas o número de reclamações.

É um erro efetuar avaliações de qualidade onde possíveis problemas possam ser desconsiderados em função de bons índices de satisfação ou de baixos índices de reclamações. Desse modo poderão ser tomadas medidas inadequadas ou insuficientes, deixando-se de avaliar importantes aspectos da qualidade.

Existe uma certa preocupação com a qualidade dentro da organização estudada, mas o principal foco dos administradores é a venda dos produtos e serviços. Porém, é necessário que haja uma sintonia estreita entre o banco e a satisfação das necessidades dos clientes.

Segundo Vicente (2014), a partir da década de 1980 os estudos sobre qualidade em serviços evoluíram significativamente. Associado aos estudos de comportamento do consumidor, estudo de mercado e psicologia foi possível o desenvolvimento de escalas e modelos de mensuração que permitem avaliar a

qualidade dos serviços e identificar itens que, ao serem gerenciados, podem resultar em maior satisfação e lealdade dos clientes. Portanto, é inaceitável que empresas de serviços sintam-se confortáveis em apenas controlar o número de reclamações como parâmetro de qualidade e não utilizem as ferramentas de mensuração disponibilizadas pela literatura.

1.5 Objetivo

Com relação ao que foi questionado, este trabalho tem por objetivo avaliar a qualidade dos produtos e serviços em uma agência bancária estatal, com base na percepção de seus clientes consumidores, averiguando se alguns dos requisitos estão sendo atendidos pelo banco.

1.6 A empresa estudada

O banco em estudo será denominado Banco X, de modo a preservar a identidade da organização.

O Banco X é uma instituição financeira brasileira, sendo um dos cinco bancos estatais do governo brasileiro.

Segundo dados do próprio banco, a empresa possui 15.133 pontos de atendimento distribuídos pelo país, entre agências e postos, sendo que 95% de suas agências possuem salas de autoatendimento (são mais de 40 mil terminais), que funcionam além do expediente bancário. Possui ainda opções de acesso via internet, telefone e telefone celular. Está presente em mais de 21 países além do Brasil.

O Banco X possui cinco mil agências, está presente na maioria dos municípios do país, com uma estrutura de mais de 110 mil funcionários, além de dez mil estagiários, cinco mil contratados temporários e 4,8 mil adolescentes trabalhadores.

De acordo com a Wikipédia (2015), essa instituição financeira instalou-se inicialmente na rua Direita, esquina com a rua São Pedro, no Rio de Janeiro, com 1 mil e 200 contos de réis de capital, iniciando as suas atividades em 11 de dezembro

de 1809. Foi o quarto banco emissor do mundo, depois do Banco da Suécia (1668), Banco da Inglaterra (1694) e Banco da França (1800). Funcionando como uma espécie de banco central misto, de depósitos, descontos e emissão, dotado ainda do privilégio da venda dos produtos de que a Coroa Portuguesa tinha o seu monopólio.

Segundo a Wikipédia,

O Banco X foi forçado a emitir papel-moeda conversível sem o devido lastro (ouro), no intuito de custear as despesas da família Real. Com isto, ficou desfalcado de seus fundos, com o saque de vultosa quantia quando do retorno de D. João VI e sua comitiva para Portugal e, logo depois, novamente obrigado a emitir para a consolidação da Independência, sendo acusado de ter contribuído para a má situação financeira do país.

Por lei de 23 de setembro de 1829, foi ordenada a liquidação do primeiro banco do país. Já no segundo reinado do Império do Brasil (1822-1889), depois de uma liquidação, ou seja, encerramento das atividades em 1833, Irineu Evangelista de Souza, que viria a ser barão e visconde de Mauá, criou em 1851 uma nova instituição denominada Banco X. Como antes, também nascida de um lançamento público, dessa vez com um capital de dez mil contos de réis. Esse valor era considerado elevado para a época e o mais vultoso entre os das sociedades existentes na América Latina.

Nesse segundo Banco X há uma forte carga simbólica de suas ligações permanentes com o mercado de capitais. As reuniões preparatórias e a assembleia de constituição se realizaram no salão da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro.

Em 1866, devido a uma crise inflacionária, foi cassada a exclusividade na emissão do papel-moeda do Banco X, permanecendo a operação com depósitos, descontos e empréstimos hipotecários. Em 1893 veio a fundir-se com Banco da República dos Estados Unidos do Brasil. As primeiras linhas de crédito rural do Banco X datam da década de 1890. (WIKIPÉDIA, 2015)

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A importância dos serviços na economia

De acordo com Caon e Corrêa (2012), na época da Grécia antiga as atividades de serviços tinham um papel econômico marginal, tendo em vista que se tratava de uma sociedade escravocrata e agrícola. No período da Idade Média, os serviços de transporte de especiarias e tecidos por meio da Rota da Seda, que atravessava a Europa e o Oriente até a China, proporcionaram o enriquecimento de várias cidades, dentre as quais podemos destacar Veneza, tornando-se a atividade econômica de maior destaque em diversos países como, por exemplo, Portugal e Holanda com as suas companhias de navegação.

Com a chegada da primeira Revolução Industrial, no século XVIII, os serviços perderam a sua relevância econômica que só seria retomada durante o século XX, permanecendo de forma crescente até os dias atuais.

O setor de serviços merece ser estudado com mais atenção em razão de diversos fatores já mencionados anteriormente, como a posição de destaque que ocupa em países desenvolvidos, além de ser responsável pela maior parcela do PIB mundial. Destaca-se, também, o fato desse setor ser o mais dinâmico da economia, onde o número de empregos cresce a taxas mais elevadas do que nos demais setores econômicos.

2.2 A importância da qualidade

Caon e Corrêa (2012) enfatizam que os serviços prestados com excelência na qualidade geram como consequência maior lucratividade operacional.

Apesar de ser um tema que tem se mantido em destaque já há algumas décadas, os autores justificam que serviços prestados com qualidade levam a empresa a ganhar mais dinheiro, aumentar sua lucratividade no curto e longo prazo e, conseqüentemente, aumentar o valor da empresa no decorrer do tempo. Não se trata de afirmar ingenuamente que é a única forma de se ganhar dinheiro.

No Brasil, o setor financeiro está muito distante de ser o exemplo da excelência na prestação de seus serviços e mesmo assim são altamente lucrativos. Já é do conhecimento público que várias distorções do mercado brasileiro permitem o favorecimento de enormes ganhos financeiros, independentemente do desempenho operacional. Existe também o problema dos monopólios, que escravizam os consumidores e garantem uma lucratividade astronômica, mesmo prestando serviços de baixíssima qualidade.

Segundo Rotondaro *et al.* (2014), as organizações devem manter um monitoramento constante da chamada “voz do consumidor”, ou seja com os atributos que tem forte influencia na percepção do cliente para a qualidade do produto/serviço. Esse trabalho deve ser contínuo, pois além de haver uma constante e natural evolução dessa percepção ao longo do tempo, existe também a melhoria dos padrões de desempenho da concorrência. Como esses fatores influenciam de maneira significativa as demandas dos clientes, estes acabam se tornando cada vez mais exigentes.

Ainda segundo esse mesmo autor, existem várias formas de se obter a “voz do consumidor”, como por exemplo: entrevistas, grupos focais, simulação da situação de consumo, além da pesquisa de mercado. Já a pesquisa sobre os concorrentes podem ser obtidas pelo estudo de dados publicados ou por dados de campo. As fontes secundárias de informação, tais como dados publicados em catálogos de produtos, jornais e revistas e registros de patentes, fornecem um panorama amplo do desempenho dos concorrentes, mas os dados são de caráter genérico e eventualmente essas fontes podem não ser confiáveis. A coleta de dados de campo permite maior precisão nas informações, contudo representam maiores custos.

Existem muitas ferramentas que podem ser utilizadas pelas organizações, mas o mais importante é manter uma sintonia com os clientes para saber quais os requisitos dos produtos e serviços que devem ser satisfeitos.

O atendimento dos requisitos dos clientes, que irá implicar naturalmente no atingimento da qualidade total dos produtos e serviços, deveria fazer parte do planejamento estratégico das organizações, mas observa-se que muitas vezes as empresas tratam a questão da qualidade apenas no planejamento operacional.

Mas o que caracteriza o “estratégico” não é longo prazo nem a complexidade; o que caracteriza o “estratégico” é que leva em conta os óbices da natureza humana. No chamado planejamento operacional, as ações contemplam as “carências” e um tipo de óbice, o “fator adverso”; no planejamento dito estratégico, além disso, as ações levam em conta os antagonismos, vale dizer, óbices com “inteligências e vontades”. Em outras palavras, no planejamento operacional os recursos são preparados e aplicados em relação direta apenas com as carências e fatores adversos. Um exemplo concreto: qualquer plano de irrigação no nordeste brasileiro ilustra com muita riqueza a distinção entre as carências e os óbices. A carência é a água e o fator adverso é a seca; entretanto, se mais aprofundada a questão, a carência vai ser o armazenamento e o fator adverso vai ser a sazonalidade das chuvas (já que o índice pluviométrico é satisfatório); até aqui a solução é simples: guardar a água que cai no período chuvoso; para tanto basta construir gigantescos reservatórios ou fazer reflorestamento em larga escala, ou ainda, combinar as duas providências (nível operacional). Aí, no próprio planejamento operacional contra a seca, já vão aparecer “inteligências” e “vontades” tentando impedir a consecução daquelas medidas; aqui então nasce o trabalho estratégico para eliminar, neutralizar ou atenuar antagonismos. Sumariando: o nível dito operacional leva em conta apenas as carências e os fatores adversos; o nível estratégico leva em conta (além desses) os antagonismos (HAUSEN, 2002).

Deve-se buscar, então, fazer as coisas certas, sem erros estratégicos, para satisfazer os clientes, fornecendo bens e serviços isentos de erros. Isso é proporcionar uma vantagem de qualidade para os clientes das organizações.

Segundo Slack *et al.* (2009), fazer as coisas certas significa ser coerente com as expectativas do consumidor e qualidade significa conformidade com os requisitos desses consumidores.

Todas as operações encaram qualidade como um objetivo particularmente importante. Algumas vezes, qualidade é a parte mais visível do que a operação faz. Além do mais, é algo que o consumidor considera relativamente fácil de julgar. O produto ou serviço é do jeito que deveria ser? Está certo ou errado?. Existe algo de fundamental a respeito de qualidade. Por isso, exerce claramente a maior influência na satisfação ou insatisfação do consumidor. A percepção do consumidor de produtos ou serviços de alta qualidade significa a satisfação do consumidor e, com isso, uma chance maior de seu retorno. Quando qualidade significa a produção consistente de serviços e produtos dentro das especificações, não apenas leva à satisfação de consumidores externos, como também torna mais fácil a vida das pessoas envolvidas na operação. Satisfazer aos clientes internos pode ser tão importante quanto satisfazer aos consumidores externos (SLACK *et al.* 2009).

Ainda segundo Slack *et al.* (2009), um dos objetivos cruciais para qualquer organização é satisfazer os consumidores que se está tentando atender. Não existe organização que consiga sobreviver em longo prazo em que suas operações produtivas falham continuamente na missão de servir os seus clientes de forma adequada. Se as empresas não conseguem compreender o que o mercado requer,

elas também não podem garantir que as operações estejam obtendo a prioridade certa entre seus objetivos de desempenho (qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo).

Não só o cliente insatisfeito ou muito insatisfeito tende, principalmente em situações competitivas, a trocar de fornecedor, interrompendo o ciclo virtuoso da fidelidade, mas também tende a tornar-se, conforme o nível de insatisfação, um potencial cliente "terrorista", fazendo oposição aberta à empresa, publicando sua insatisfação em jornais, revistas, internet e outras mídias, da mesma forma que um cliente satisfeito pode tornar-se um cliente "apóstolo", ou, em outras palavras, um defensor ferrenho da empresa e seu divulgador e propagandista dedicado. Da mesma forma, não. Na verdade, as pesquisas dão conta de que um cliente insatisfeito pode ter um potencial destrutivo maior que o potencial construtivo de um cliente satisfeito (CAON e CORRÊA, 2012).

3 ÁREA DE ESTUDO

3.1 Município de São Paulo: Indicadores da área de estudo

São Paulo é o município mais populoso do estado e do Brasil. Sua população estimada pelo IBGE em 2014 foi de 11.895.893 habitantes, com uma densidade demográfica de 7.762,3 habitantes por quilômetro quadrado. Em 2010, a população do município foi contada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 11.244.369 habitantes, apresentando uma densidade populacional de 7.383,11 habitantes por quilômetro quadrado. Conforme o censo de 2010, 5.323.385 habitantes eram homens e 5.920.984 habitantes eram mulheres. Ainda segundo o mesmo censo, 99,1% da população era urbana (11.125.243 habitantes viviam na zona urbana e 19.126 na zona rural). A população paulistana é formada por: brancos (60,64%), pardos (30,51%), negros (6,54%), amarelos (2,19%) e indígenas (0,12%).

O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) de São Paulo (ano 2010), considerado muito alto pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), é de 0,805, sendo o décimo quarto maior de todo o estado de São Paulo. Considerando apenas a Educação, o índice é de 0,725 (alto), enquanto o do Brasil é de 0,637, o índice de longevidade é de 0,855 (o brasileiro é 0,816); e o de renda é de 0,843 (o do país é 0,739). A renda per capita é de 32.493,96 reais/ano.

São Paulo possui um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH-M) muito alto (0,805), porém a distribuição do desenvolvimento humano na cidade não é homogênea. Os distritos mais centrais em geral apresentam IDH superior a 0,9 diminuindo gradualmente à medida que se afasta do centro, até chegar a valores de cerca de 0,7 nos limites do município. Isto se deve a questões históricas, uma vez que a área central, sobretudo a localizada entre os rios Pinheiros, Tietê e Tamanduateí, foi o local onde mais se concentraram os investimentos e o planejamento urbano por parte do poder público, bem como onde se instalou, historicamente, quase a totalidade da elite econômica da cidade.

As populações de mais baixa renda, por não terem como arcar com o custo de vida dessas áreas, acabam assim ocupando as áreas nas bordas do município, mais desprovidas de infraestrutura.

São Paulo possui o maior PIB dentre as cidades brasileiras, o décimo maior do mundo e, segundo projeções da PricewaterhouseCoopers, será o sexto maior em 2025. Segundo dados do IBGE, em 2011 seu PIB foi de 477 bilhões de reais, o que equivale a cerca de 11,5% do PIB brasileiro, 36% de toda a produção de bens e serviços do estado de São Paulo e 21% da economia da região sudeste.

De acordo com uma pesquisa divulgada pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomercio), se fosse um país, a cidade de São Paulo poderia ser classificada como a trigésima sexta maior economia do mundo, acima de nações como Portugal, Finlândia e Hong Kong. De acordo com o mesmo estudo, o município sedia 63% dos grupos internacionais instalados no país e 17 dos 20 maiores bancos. Segundo dados do IBGE, a rede urbana de influência exercida pela cidade no resto do país abrange 28% da população e 40,5% do PIB brasileiro.

A capital paulista é a sexta cidade do mundo em números de bilionários, segundo a listagem da revista Forbes, considerando como referência o endereço principal dos 1.210 bilionários da lista de 2011 feita pela revista, com base em valores convertidos para o dólar norte-americano.

Um dos maiores centros financeiros do Brasil e do mundo. São Paulo passa hoje por uma transformação em sua economia. Durante muito tempo a indústria constituiu uma atividade econômica bastante presente na cidade, porém São Paulo tem mostrado nas últimas três décadas uma clara mudança em seu perfil econômico: de uma cidade com forte caráter industrial, o município tem cada vez mais assumido um papel de cidade terciária, pólo de serviços e negócios para o país. Em São Paulo, por exemplo, está sediada a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BMF & Bovespa), a bolsa oficial do Brasil. Em 2012, a BMF & Bovespa era a oitava maior bolsa de valores do mundo em capitalização de mercado.

O município tem alguns centros financeiros espalhados por seu território, concentrados na região das subprefeituras da Sé, Pinheiros e Santo Amaro. O principal e mais famoso deles é a avenida Paulista, que abriga sedes de bancos, multinacionais, hotéis, consulados e se impõe como um dos principais pontos turísticos e culturais da cidade. O centro da cidade ainda abriga a bolsa de valores, diversas empresas e hotéis. Além destes, outras regiões que se destacam por sua intensa e moderna verticalização, pela presença de hotéis de luxo e empresas

multinacionais são as regiões das avenidas Brigadeiro Faria Lima e Luis Carlos Berrini.

Muitos analistas também têm apontado São Paulo como uma importante cidade global. Como cidade global, São Paulo tem acesso às principais rotas aeroviárias mundiais, às principais redes de informação, assim como sedia filiais de empresas transnacionais de importância global, além de importantes instituições financeiras, mesmo estando conectada marginalmente aos fluxos transnacionais de pessoas, investimentos e empregos.

4 PLANO DE PESQUISA

Segundo Caon e Corrêa os clientes de serviços valorizam alguns aspectos de desempenho considerados relevantes, tais como:

- 1) Acesso: Facilidade de acesso físico (proximidade, praticidade de chegar). Facilidade de acesso remoto (vários meios possíveis, por exemplo).
- 2) Velocidade: Rapidez para iniciar o atendimento (tempo gasto pelo cliente antes de o atendimento começar, por exemplo). Rapidez para executar o atendimento/serviço (tempo que decorre desde o início do atendimento até o final da entrega do serviço).
- 3) Consistência: Grau de ausência de variabilidade entre a especificação e a entrega do serviço.
- 4) Competência: Grau de capacitação técnica da organização para prestar o serviço.
- 5) Atendimento: Grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para atender e auxiliar o cliente. Grau de simpatia, educação e cortesia dos funcionários de contato com o cliente.
- 6) Flexibilidade: Grau de capacitação para alterar o pacote de serviços para que melhor se ajuste à expectativa/desejo do cliente. Rapidez e facilidade com a qual se executam alterações no pacote de serviços. Quantidade de opções presentes no pacote de serviços.
- 7) Segurança: Nível de segurança pessoal ou do bem do cliente que passa pela prestação do serviço.
- 8) Custo: Custo, para o cliente, de ser cliente. Inclui o preço, mas pode incluir custos adicionais, como, por exemplo, o custo de ter acesso ao processo.
- 9) Integridade: Honestidade, sinceridade e justiça com que o cliente de serviços é tratado. Confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado.
- 10) Comunicação: Habilidade de o prestador de serviço comunicar-se com o cliente numa forma desejável (inteligível, com frequência e riqueza adequadas).
- 11) Limpeza: Asseio e arrumação das instalações do serviço.
- 12) Conforto: Nível de conforto oferecido pelas instalações do serviço.
- 13) Qualidade dos bens: Qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote de valor entregue (nível das especificações em si): estética, entre outros. Qualidade de conformidade dos bens materiais (quando se encontram conforme as especificações). Durabilidade dos bens materiais entregues. Confiabilidade, ou probabilidade de o bem entregue falhar dentro de determinado período de tempo.
- 14) Estética: Aparência e ambiente das instalações do serviço: som, cheiro, atmosfera. (CAON; CORRÊA, 2012)

Com base nesta lista de aspectos de desempenho, foi desenvolvido um questionário com 09 questões cujas respostas poderiam ser: Muito Satisfeito; Satisfeito; Nem Satisfeito Nem Insatisfeito; Insatisfeito; Muito Insatisfeito.

Além disso, foram também identificados os canais de atendimento utilizados pelos respondentes, facilitando o entendimento da causa da insatisfação.

A pesquisa conclusiva descritiva foi escolhida por ser a mais recomendável para se verificar a relação entre as variáveis estudadas, insatisfação e causa.

O questionário apresenta 08 questões com respostas múltiplas por razões de:

- 1) São fáceis e rápidas para aplicar, processar e analisar;
- 2) Os respondentes consideram essas perguntas fáceis e rápidas de responder;
- 3) Apresentam pouca possibilidade de erros.

Conforme orienta Mattar “o pré-teste é tão importante para o aprimoramento de um instrumento de coleta de dados que nenhuma pesquisa deveria iniciar sem que o instrumento utilizado tivesse sido convenientemente testado”. (1996)

Assim, um pré-teste foi aplicado com 10 entrevistados para avaliação do questionário elaborado. Foi detectada a necessidade de um campo para comentários e sugestões dos clientes, um espaço aberto para que o respondente pudesse expor opiniões que não estivessem relacionadas às questões já estabelecidas, mas que ainda assim fossem relevantes para o estudo. Depois de corrigida a falha, o questionário pôde ser aplicado aos demais elementos da amostra.

A correção foi realizada e o questionário revisado foi aplicado a uma amostra de 177 pessoas, numa população de 3.357 clientes da agência, no período entre 04 de maio e 30 de junho de 2015. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista pessoal por telefone. Além disso, a garantia de anonimato permitiu maior liberdade para os entrevistados, incentivando-os a expressarem suas insatisfações sem medo de qualquer tipo de represália.

A apuração dos resultados foi realizada por meio de testes paramétricos, devido ao tamanho da amostra. A análise da frequência das respostas obtidas foi calculada em planilhas estatísticas do programa Excel. Para melhor visualização, foram adotados gráficos do tipo coluna com valores relativos, permitindo a identificação da moda.

As questões utilizadas foram:

- 1) Atendimento: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo cliente em relação à disposição do funcionário para atender e auxiliar o cliente, incluindo também a simpatia, cortesia e atenção.

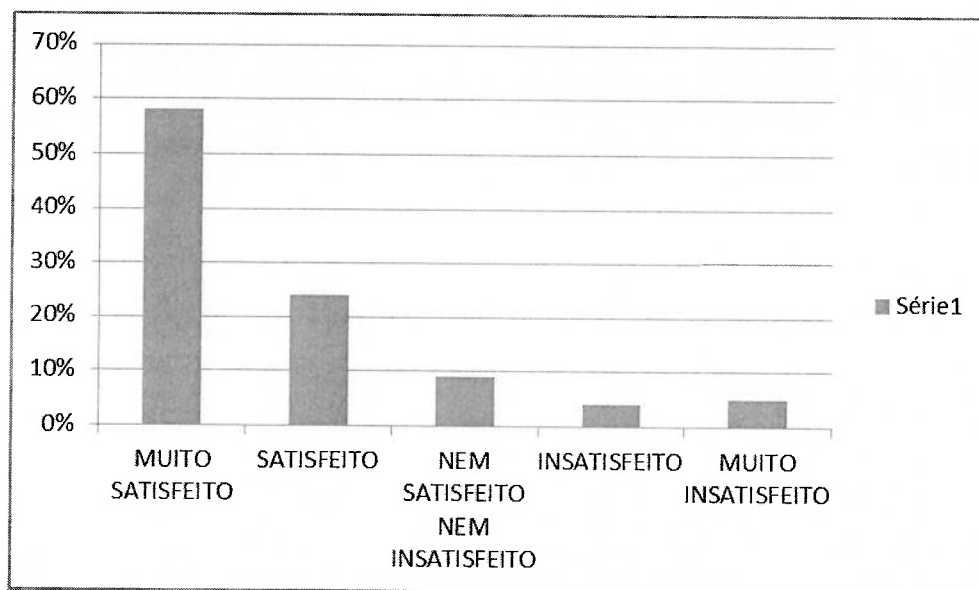


Gráfico 1 – Grau de satisfação em relação ao atendimento.
Fonte: Elaborado pelo autor

2) Velocidade: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo cliente em relação à rapidez para iniciar o atendimento.

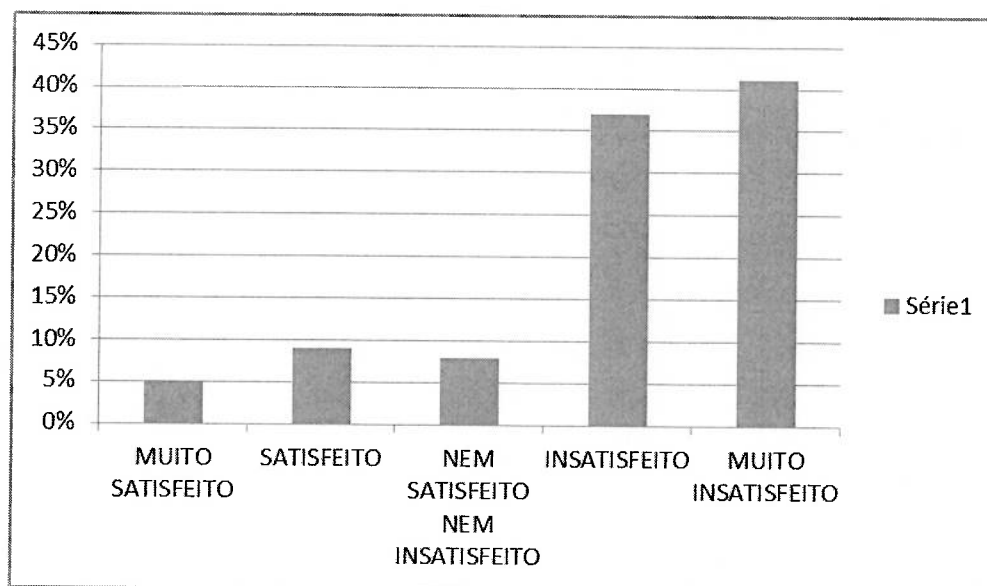


Gráfico 2 – Grau de satisfação em relação à velocidade do início do atendimento.
Fonte: Elaborado pelo autor

3) Custo: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo cliente quanto ao preço dos produtos e serviços.

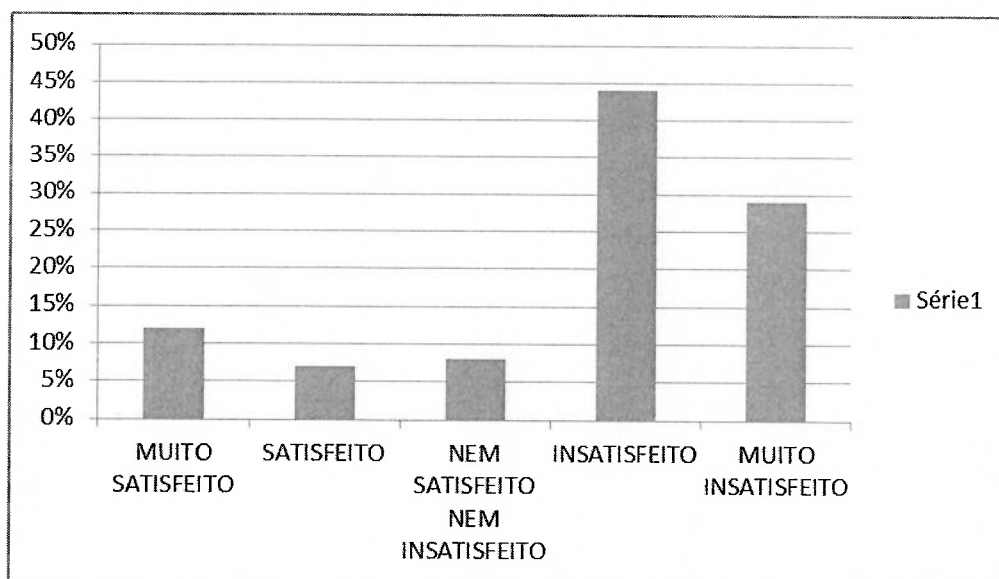


Gráfico 3 – Grau de satisfação em relação ao custo dos produtos e serviços.
Fonte: Elaborado pelo autor

4) Autoatendimento: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo cliente quanto à facilidade de utilização dos terminais de autoatendimento.

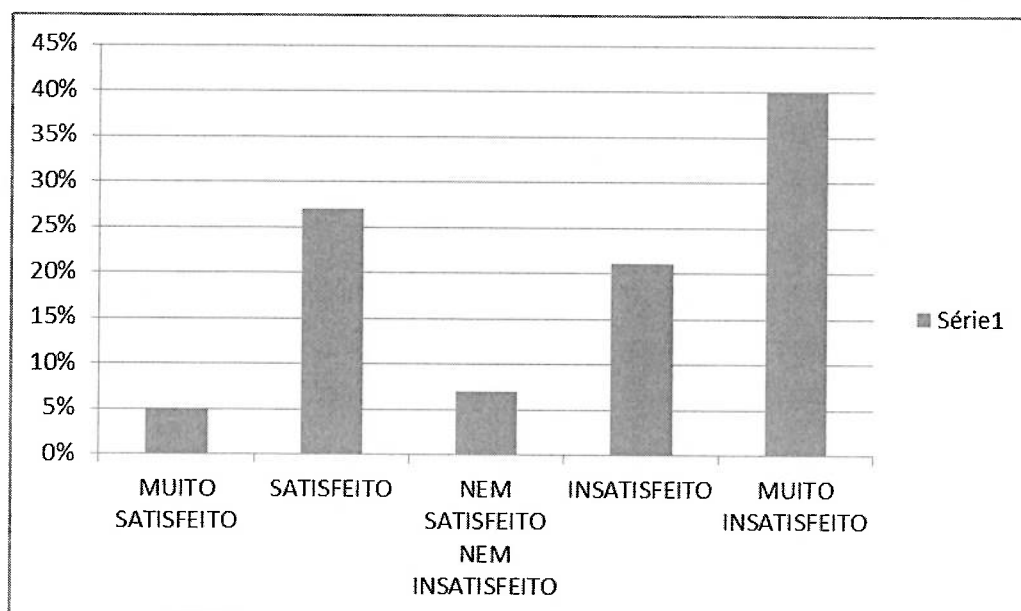


Gráfico 4 – Grau de satisfação em relação à facilidade de utilização dos terminais de autoatendimento.
Fonte: Elaborado pelo autor

5) Clareza/Objetividade: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo cliente com relação à objetividade e transparência das propostas.

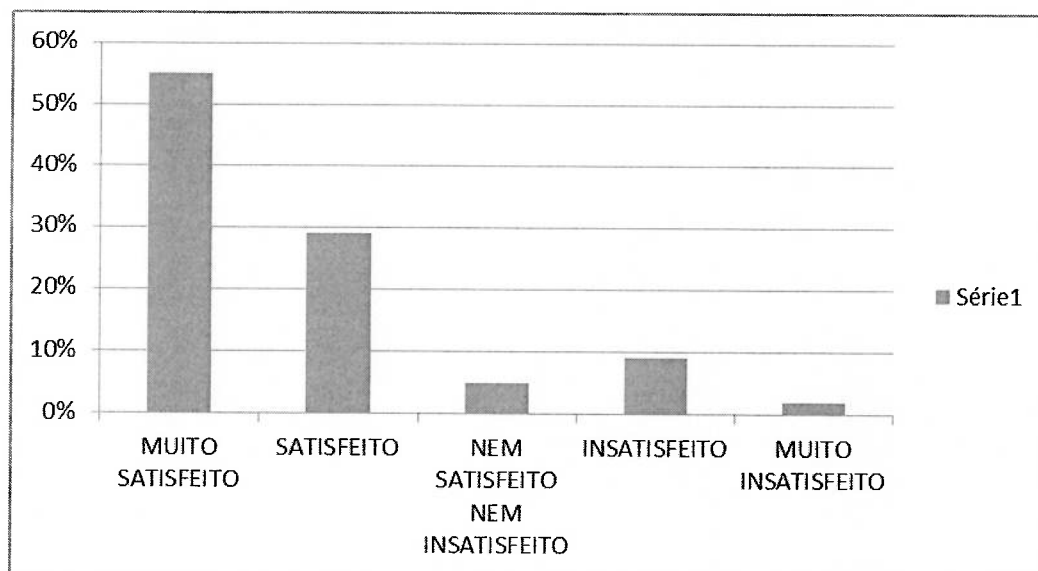


Gráfico 5 – Grau de satisfação em relação à clareza e objetividade das propostas
Fonte: Elaborado pelo autor

6) Guichê de caixa: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo cliente quanto à utilização do guichê de caixa.

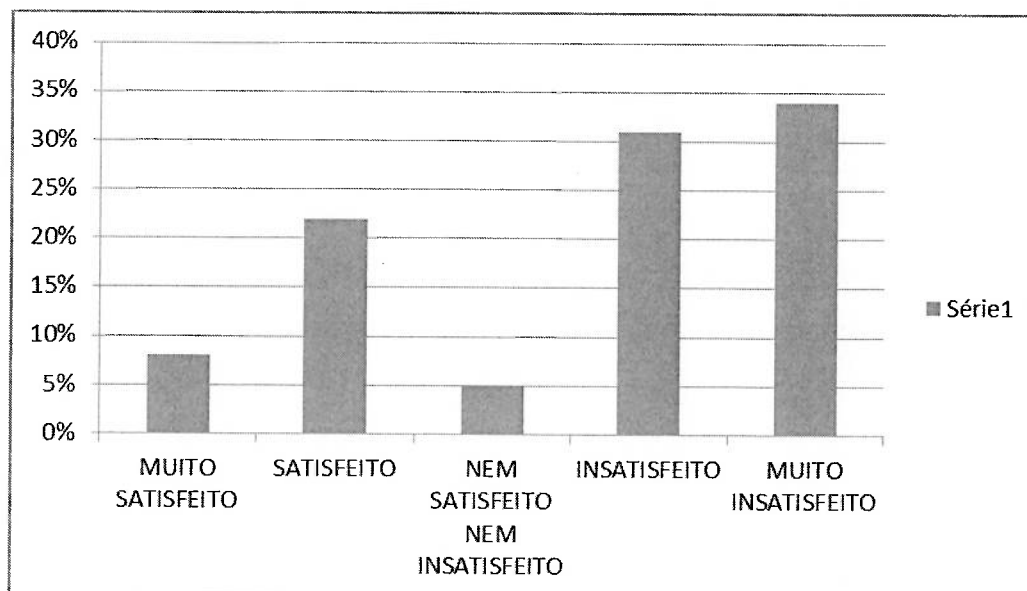


Gráfico 6 – Grau de satisfação em relação ao atendimento nos guichês de caixa.
Fonte: Elaborado pelo autor

7) Comunicação: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo cliente quanto à troca de informação com o cliente, se é de forma clara e na frequência necessária.

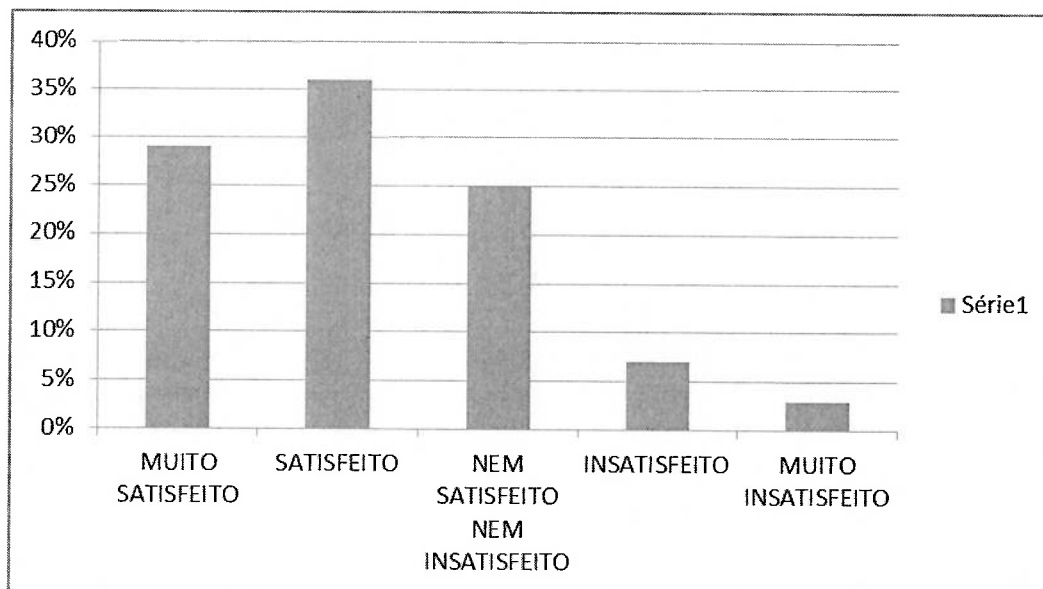


Gráfico 7 – Grau de satisfação em relação à comunicação entre o banco e o cliente.
Fonte: Elaborado pelo autor

8) Flexibilidade: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo cliente quanto às opções presentes no pacote de serviços.

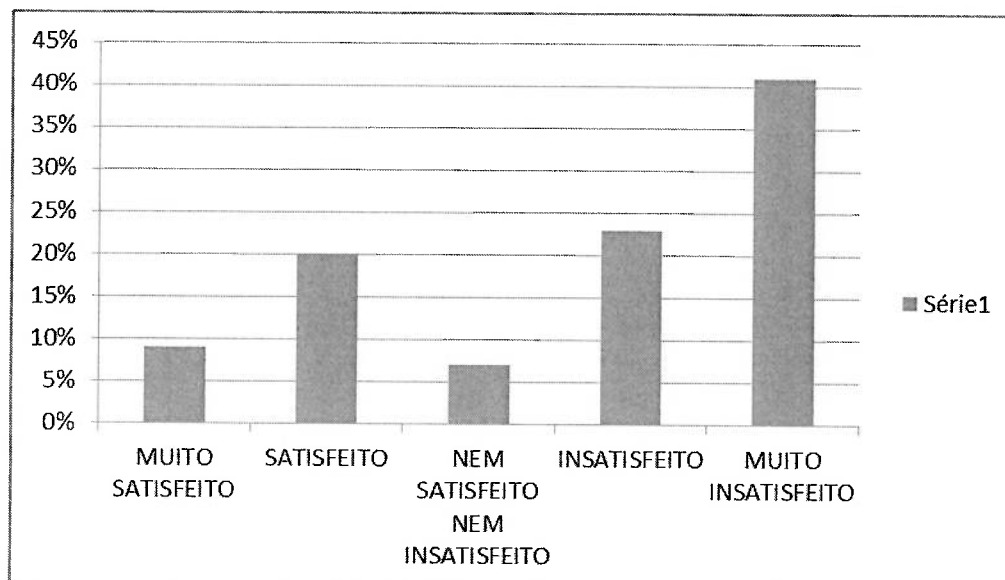


Gráfico 8 – Grau de satisfação em relação à flexibilidade dos pacotes de produtos e serviços.
Fonte: Elaborado pelo autor

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Iniciando a análise pelos itens com avaliação positiva, o atendimento obteve um percentual de 82% de somatória de clientes satisfeitos e muito satisfeitos. A maioria dos entrevistados afirma que os funcionários são simpáticos e possuem disposição em querer ajudar os clientes com suas demandas. Informam, também, que as informações relacionadas com as propostas de produtos e serviços são passadas com clareza e objetividade. Esse outro item alcançou um total de 84% de clientes satisfeitos e muito satisfeitos.

Segundo Caon e Corrêa (2012), o funcionário de alto contato tem em geral um trabalho mais complexo que o funcionário de baixo contato. Além das habilidades técnicas requeridas, é necessário que o funcionário transmita tranquilidade, segurança e administre as relações entre cliente e a organização. O grau necessário de habilidades interpessoais vai variar conforme a intensidade de contato que a operação de serviço exige.

É necessário, portanto, mais que nunca, saber ouvir, uma habilidade menos frequentemente encontrada do que o desejável. Ainda segundo Caon e Corrêa (2012), outra competência importante do funcionário de alto contato, relacionada com as habilidades interpessoais, é a capacidade de discernimento do funcionário. Ela será mais importante quanto maior for a intensidade de contato com o cliente.

O resultado da pesquisa mostrou que os funcionários de alto contato, da agência bancária em análise, possuem habilidade interpessoal, competência essencial para o trabalho na linha de frente.

Outro item que obteve aprovação unânime entre os entrevistados foi a forma de comunicação estabelecida entre o banco e os clientes. Para 65% dos entrevistados, o banco mantém uma troca de informações de maneira clara e com uma frequência necessária. Mas para os padrões atuais de qualidade, esse resultado ainda não é satisfatório, tendo em vista que uma parcela significativa dos clientes ainda se encontram insatisfeitos com a forma de comunicação do banco.

Com relação ao atendimento dentro da agência, os clientes entrevistados informaram que preferem um contato pessoal com os seus respectivos gerentes, ao invés de utilizarem os canais eletrônicos alternativos, pois a busca de informações, através de outros meios, como telefone, terminais de autoatendimento ou internet, foi frustrante e ineficiente.

O banco tem investido grandes somas de dinheiro na disponibilização de recursos tecnológicos avançados, para fazer com que os clientes mudem seus velhos hábitos de tratar suas demandas pessoalmente nas agências. Os entrevistados alegaram, também, que além de ser mais dinâmico, o atendimento pessoal é mais seguro, uma vez que as transações realizadas pelos meios eletrônicos estão sujeitas a muitas falhas e fraudes.

Fica evidente que o banco precisa disponibilizar atendentes melhor capacitados nesses canais alternativos, para que as demandas dos clientes sejam atendidas prontamente. O sistema eletrônico deve passar segurança e tranquilidade aos clientes e não a ideia de ser apenas um facilitador de atendimento.

Dessa forma poderia haver uma diminuição no fluxo de clientes nas agências, que é um dos grandes objetivos do banco.

Caon e Corrêa resumizam alguns aspectos importantes na administração de filas de clientes, a saber:

- 1) A existência de filas é mau sinal da óptica do serviço ao cliente e bom sinal da óptica estrita da utilização de recursos. O equilíbrio adequado deve ser buscado;
- 2) Deve-se procurar olhar a fila sob a óptica do consumidor para entender suas expectativas, percepções e angústias;
- 3) A espera normalmente pode ser considerada tolerável pelo cliente em horários de pico, mas não em qualquer momento;
- 4) O tempo de espera deve parecer aceitável e razoável;
- 5) A prioridade no atendimento deve ser percebida como justa;
- 6) Deve haver baixa incerteza por parte do cliente quanto ao tempo que terá de esperar;
- 7) Observar cuidadosamente as condições nas quais o cliente terá de esperar;
- 8) Deve-se pensar em meios de distrair o cliente para reduzir sua sensação de espera, como dar ao cliente algo para fazer que lhe dê a sensação de que o atendimento já se iniciou, prover locais de espera confortáveis, entre outros. É preferível utilizar o tempo em fila para alguma atividade útil, como o treinamento do cliente;
- 9) Pode-se tentar reduzir a aleatoriedade do processo de chegada de clientes utilizando sistemas como o de reservas ou agendamentos;
- 10) Pode-se alterar o número de servidores para reduzir o tempo de espera em filas;
- 11) Pode-se fornecer pontos de atendimento diferenciados para tipos específicos de serviço, para maior proporcionalidade entre demanda de serviços e tempos de espera. (CAON; CORRÊA, 2012)

Quando o cliente chega na agência, o primeiro problema que enfrenta é a fila. Tanto faz se deseja falar com seu gerente, se precisa utilizar um terminal de autoatendimento ou fazer uma transação no guichê de caixa. O tempo perdido para qualquer serviço é enorme. No item velocidade, a insatisfação dos clientes atingiu 78% e a principal reclamação foi a fila.

Com relação ao uso do guichê de caixa, cujo índice ficou em 65% de insatisfação, além do fator fila, os entrevistados reclamaram das inúmeras restrições que são impostas nas transações disponibilizadas nesses guichês. Foram citados como exemplos: a não aceitação de depósito e o recebimento e conta de energia elétrica. Tais transações só são permitidas nos terminais de autoatendimento.

Caso o cliente desista de utilizar os guichês e decida efetuar suas transações nos terminais de autoatendimento, terá de enfrentar, além da fila, problemas como aplicativos hostis, falta de atendente para auxiliar na operacionalização das máquinas, terminais inoperantes, etc. Nesse quesito a insatisfação chega a 61% dos entrevistados.

Em se tratando da flexibilidade dos pacotes de produtos e serviços, a insatisfação chega a 64% dos clientes, ou seja, o banco apresenta as suas propostas e nada faz para atender à verdadeira vontade dos compradores. Além da inflexibilidade, os custos são outro ponto de insatisfação. Esse item atingiu 73% de clientes insatisfeitos e a principal reclamação foi a taxa de juros do cartão de crédito e do cheque especial.

6 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Este trabalho comprovou que no quesito atendimento, onde foi avaliada a disposição dos funcionários para atender bem, auxiliando o cliente com simpatia, cortesia e disposição, a agência em questão obteve um índice de aprovação de 82%. Fica evidente a habilidade de comunicação desses funcionários de alto contato. Segundo Caon e Corrêa (2012), uma correta formação de expectativas e percepções do cliente depende de adequada comunicação com o cliente. Não se trata apenas de ter habilidades referentes a transmitir bem a informação, mas também de ter habilidades para capturar bem o fluxo de informações emanado pelo cliente, e isso inclui a comunicação não verbal – linguagem corporal, por exemplo.

Com relação ao item clareza e objetividade das propostas o percentual de satisfação também foi alto e atingiu 84% de satisfação. Apesar da avaliação ter sido favorável nesta questão, um dos clientes relatou que, certa ocasião um funcionário tentou convencê-lo a aplicar suas economias em títulos de capitalização, dizendo que tal aplicação era equivalente à aplicação em caderneta de poupança. Esse tipo de postura deveria ser implacavelmente combatida pela administração do banco, pois além de ser antiética é terrivelmente prejudicial à imagem da instituição.

Sobre a comunicação estabelecida entre o banco e seus clientes, 65% dos entrevistados concordam que o banco se comunica de forma clara e na frequência necessária. Apesar da opinião ser positiva para a maioria desses entrevistados, ainda resta uma parcela significativa de clientes que não estão satisfeitos com a qualidade atual da comunicação.

Quando questionados sobre o grau de satisfação em relação à velocidade do atendimento (insatisfação de 78%) e a qualidade do serviço de guichê de caixa (insatisfação de 65%), a principal queixa dos clientes foi o tempo gasto nas filas. Segundo Caon e Corrêa (2012), se a capacidade do sistema operacional for baixa diante do pico da demanda, provavelmente implicará altos custos para o cliente, principalmente de ordem psicológica, o que influenciará sobremaneira a possibilidade de retorno do cliente e sua transformação em cliente fiel.

Um dos entrevistados informou que, ao questionar o gerente da agência sobre a demora no atendimento, mencionando a sua insatisfação com relação às filas, ouviu a justificativa que a má qualidade do serviço era devida ao grande fluxo de pessoas na agência em dias de pico. Trata-se de uma argumentação totalmente

inválida, pois o aumento do fluxo de pessoas na agência não é problema do cliente e sim do banco.

Com relação à flexibilidade na negociação dos pacotes de produtos e serviços, o índice de insatisfação atingiu a marca de 64%. Os clientes informaram que não existe qualquer possibilidade de negociação, muito pelo contrário, houve relato que o banco, em alguns casos, impõe a venda casada como condição para se efetuar determinados negócios. Além de ser uma prática ilegal, essa situação deveria ser implacavelmente combatida pelos administradores. É provável que as raízes dessa prática tem relação com as metas exageradas impostas, para a venda de produtos.

O custo dos produtos e serviços é outro ponto que obteve 73% de insatisfação. A maior parte das reclamações foi em relação à taxa de juros, do cheque especial e do cartão de crédito, por exemplo, que estão situadas em níveis elevadíssimos.

7 CONCLUSÃO

A forte concorrência presente no mundo atual e a elevada instabilidade que as organizações enfrentam conduzem à procura constante de novas formas de atuação para se manterem competitivas. Assim, a sobrevivência de uma organização depende da sua capacidade para descobrir e satisfazer as necessidades dos atuais e potenciais clientes, oferecendo-lhes produtos e serviços capazes de acrescentarem valor

Por outro lado, o consumidor atual possui mais acesso à informação e, portanto, com expectativas cada vez maiores em relação à qualidade de produtos, serviços, atendimento, etc. Além disso, vivemos hoje a consolidação da Sociedade da Informação, que amplia o acesso ao conhecimento e a participação dos indivíduos, modificando de forma cada vez mais efetiva sua relação com as empresas, as marcas e o mercado de consumo.

Apesar de todo investimento em tecnologia de ponta para disponibilizar meios alternativos de atendimento, como internet, terminais de autoatendimento, telefone, o problema das filas ainda persiste. Essa postura do banco não tem funcionado, pois não estão sendo consideradas as reais necessidades dos clientes. As organizações bancárias procuram unicamente, com essa política, a diminuição dos custos e a maximização do lucro.

Além disso, os entrevistados também relataram as diversas restrições impostas pelo banco quanto à utilização dos serviços no guichê de caixa. Fica evidente, novamente, que o banco impõe os seus desejos e não se importa em atender os requisitos dos clientes. O banco alega que os clientes poderiam utilizar os terminais de autoatendimento ao invés dos guichês de caixa, mas os clientes não tem utilizado de forma plena esses terminais (insatisfação de 61% nesse item) pois esses equipamentos apresentam falhas constantes, sistemas operacionais hostis e um número insuficiente de atendentes para auxilia-los na operacionalização.

Existe, também, o problema da fragilidade no sistema de segurança, pois são constantes os ataques efetuados por marginais que lograram sucesso. É natural, portanto, que esse quadro acarrete muita insegurança nos clientes.

Diante desse quadro, fica claro que o discurso sobre qualidade apregoado pelo Banco X cai totalmente no vazio, como mostra o resultado deste trabalho. Não há, portanto, uma disposição real em oferecer um serviço de alta qualidade para a

sociedade brasileira. Por se tratar de um banco estatal, a responsabilidade de atender o povo brasileiro com qualidade é ainda maior. Há no mínimo, uma obrigação moral para que essa situação seja mudada.

Avaliar o grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados em uma agência bancária via pesquisa é essencial para se posicionar estrategicamente no mercado, buscando excelência e fidelização. Uma consequência muito relevante que a pesquisa traz, além de levantar dados importantes quanto à satisfação de seus clientes correntistas ativos com os produtos e serviços comercializados, é a agregação de valor para a empresa.

Nesse sentido, ao se interessar pela necessidade de seu cliente e buscar utilizar sua opinião para melhorar o atendimento e fazer com que ele se sinta valorizado pela organização caracteriza, sem dúvida, um diferencial marcante para qualquer empresa que visa ser competitiva frente à concorrência acirrada do setor financeiro/bancário brasileiro.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2008. 224p.

CAON, M.; CORRÊA, H. L. **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operação e satisfação dos clientes**. 1. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2012. 480 p.

CARVALHO, João Paulo Venezian de. **Mensuração da qualidade do serviço e a lealdade dos clientes: Aplicação em um grande banco de varejo**. 2006.113p. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2006. Meio Físico.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. Disponível em: <www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7lOaSDf9jyV/sitefebraban/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%E1ria%20-%202014%20%282%29.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2015.

HAUSEN, Ivan Zanoni. **Da Estratégia: O patamar do triunfo**. 1. ed. Brasília: Ed. Thesaurus, 2002. 323p.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioservico>. Acesso em: 18 mai. 2015.

MASSANO, Ana Carolina Raduan. **Expectativas e percepção do mercado bancário de pessoas físicas de alta renda no município de São Paulo**. 2006. 166p. Dissertação – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2006. Base de dados.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da Tecnologia e Inovação**. 2. ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2012. 424p.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485>. Acesso em: 18 mai.2015.

MELLO, Sergio Carvalho Benício de; *et al.* Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro. **Revista de Negócios**. Blumenau: v. 11, n. 1, p. 31-47, 2006.

PROCON. Proteção ao Consumidor. Disponível em: <www.procon.sp.gov.br/reclamacao_fundamentada/>. Acesso em 27 mai. 2015.

ROTONDARO, R. G.; RAMOS, A. W.; RIBEIRO, C. O.; MIYAKE, D. I.; NAKANO, LAURINDO, F. J. B.; HO, L. L.; CARVALHO, M. M.; BRAZ, M. A.; BALESTRASSI, P. P. **Seis Sigma: Estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços**. 1. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014. 376p.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009. 728p.

VICENTE, Noel Alves. **Fatores intervenientes da lealdade em uma agência bancária: Um estudo de caso com correntistas servidores da prefeitura de São Paulo**. 2014. 245p. Dissertação – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2014. Base de dados.

WIKIPEDIA. **Banco do Brasil**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_do_Brasil>. Acesso em 22 mai. 2015.