

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em**  
**Engenharia de Produção**

**Almir Márcio Miguel**

**DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES COM OS**  
**SERVIÇOS BANCÁRIOS EM BELO HORIZONTE/MG**

**Dissertação de Mestrado**

**Florianópolis**

**2002**

**Almir Márcio Miguel**

**DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES COM OS  
SERVIÇOS BANCÁRIOS EM BELO HORIZONTE/MG**

**Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de mestre em  
Engenharia de Produção**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Jane Iara Pereira da Costa, Dra.  
Co-Orientador: Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.**

**Florianópolis**

**2002**

**Almir Márcio Miguel**

**DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES COM OS SERVIÇOS  
BANCÁRIOS EM BELO HORIZONTE/MG**

**Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina**

**Florianópolis, 09 de Abril de 2002**

**Professor Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso**

**BANCA EXAMINADORA:**

**Professora Jane Iara Pereira da Costa, Dra.  
Orientadora**

**Professor Maurício Fernandes Pereira, Dr.  
Co-Orientador**

**Professora Olga Regina Cardoso, Dra.  
Membro**

A minha querida e saudosa avó Maria  
Madalena Dias (*in memoriam*). Grande  
incentivadora de meus estudos.

## AGRADECIMENTO

Reverenciar as pessoas que direta ou indiretamente contribuem e influenciam as nossas vidas e o nosso trabalho é o mínimo que se pode fazer a título de retribuição, mesmo sabendo que, na maioria dos casos, a ação é espontânea, sem a intenção de receber recompensas.

Gostaria de expressar minha gratidão, em primeiro lugar, à Deus, pela graça da vida e por tudo que Ele têm me proporcionado.

Agradeço a meus pais, José (*in memoriam*) e Teresa. Apesar do pouco estudo, porém, cheios de sabedoria, são os meus grandes orientadores para a vida.

Também agradeço a minha esposa, Mônica, e a minhas filhas, Alessandra e Audrey. Souberam, como ninguém, apoiar-me e aturar meus momentos de fraqueza, impaciência e nervosismo.

Agradeço a todos os professores do curso, em especial, às professoras Jane e Olga pela brilhante condução do curso.

Ao professor Maurício Fernandes Pereira, a quem admiro por sua inteligência, competência e integridade, um agradecimento muito especial pelas críticas, pelos ensinamentos, pelo acompanhamento e auxílio na construção desta dissertação de mestrado.

Indispensável agradecer aos colegas e amigos do curso, pelo companheirismo e amizade, particularmente, ao amigo Vander “Dageni”, pela parceria e troca de informações na elaboração do trabalho final.

Finalmente agradeço a todos que, de alguma maneira, ajudaram ou torceram pelo meu êxito nesta jornada, principalmente a grande amiga Susie Helena Ribeiro, pela colaboração na arte final deste trabalho.

*“Não existem indústrias de prestação de serviços. Há apenas indústrias nas quais o componente de prestação de serviços é mais ou menos importante do que em outras. Todos nós prestamos serviços”.*

*Theodore Levitt*

# SUMÁRIO

Lista de Figuras .....	09
Lista de Quadros .....	11
Lista de Tabelas .....	12
Resumo .....	13
Abstract .....	14
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Tema e problema de pesquisa .....	17
1.2 Objetivos da Pesquisa .....	24
1.2.1 Objetivo Geral.....	24
1.2.2 Objetivos Específicos.....	24
1.3 Justificativa do Trabalho .....	25
1.4 Delimitação do Tema .....	26
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>27</b>
2.1 Serviços .....	27
2.2 Conceito de serviços.....	29
2.3 Evolução dos serviços no Brasil.....	32
2.4 Características e particularidades dos serviços.....	36
2.5 Classificação dos serviços .....	41
2.6 Qualidade em serviços.....	44
2.6.1 Hiatos da qualidade em serviços .....	48
2.6.2 Dimensões da qualidade em serviços .....	51
2.7 Diferenças entre serviços e bens físicos.....	55
2.8 Triângulo do serviço .....	57
2.9 Ciclos de serviço .....	60
2.10 Hora da verdade.....	65

2.10.1	Hora da verdade crítica .....	69
2.11	Os pecados do serviço .....	71
2.12	A importância do atendimento.....	73
2.13	A satisfação em serviços .....	75
2.14	Os serviços bancários.....	77
2.15	O comportamento do consumidor de serviços.....	84
2.15.1	A hierarquia das necessidades .....	87
2.15.2	O ciclo de vida familiar .....	89
2.15.3	A unidade de tomada de decisão .....	90
2.15.4	Fatores influenciadores do comportamento do consumidor.....	91
2.15.5	O processo de decisão de compra .....	93
3	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>96</b>
3.1	Tipo de pesquisa .....	96
3.2	População e amostra.....	98
3.3	Fonte de dados .....	100
3.4	Instrumento de coleta de dados.....	101
3.5	Pré teste .....	102
3.6	Coleta de dados .....	103
3.7	Técnica de análise e interpretação dos dados.....	104
4	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>106</b>
4.1	Apresentação dos dados avaliados .....	106
4.1.1	Informações Gerais .....	106
4.1.2	Percepção, avaliação e motivos.....	109
4.1.3	Determinantes da satisfação.....	124
4.1.4	Perfil do entrevistado .....	131
4.1.5	Cruzamento entre as questões principais .....	135

4.1.5.1	Freqüência de visitas X Satisfação com a infra-estrutura .....	136
4.1.5.2	Freqüência de visitas X Satisfação com os produtos e os serviços oferecidos .....	138
4.1.5.3	Freqüência de visitas ao banco X Satisfação com o serviço dos funcionários.....	140
4.1.5.4	Freqüência de visitas X Satisfação com o trabalho dos gerentes.....	142
4.1.5.5	Satisfação geral X Produtos/serviços mais utilizados .....	144
4.1.5.6	Satisfação geral X Faixa etária .....	145
4.1.5.7	Satisfação geral X Sexo do entrevistado .....	147
4.2	Análise e interpretação dos dados.....	148
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	156
5.1	Conclusões .....	156
5.2	Recomendações para trabalhos futuros.....	158
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	155
	Anexos.....	162
	Código de Defesa do Consumidor Bancário.....	162
	Formulário.....	171

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade no Brasil</b>	<b>34</b>
<b>Figura 2: Evolução do PIB por ramo de atividade econômica no Brasil</b>	<b>35</b>
<b>Figura 3: Modelo dos Hiatos da Qualidade de Serviços</b>	<b>50</b>
<b>Figura 4: Modelo de Gummesson e Grönroos</b>	<b>53</b>
<b>Figura 5: O triângulo do serviço</b>	<b>59</b>
<b>Figura 6: O ciclo de serviço</b>	<b>61</b>
<b>Figura 7: Principal banco de relacionamento</b>	<b>107</b>
<b>Figura 8: Frequência mensal de visitas ao banco</b>	<b>107</b>
<b>Figura 9: Operações ou serviços mais utilizados</b>	<b>108</b>
<b>Figura 10: Acesso à agência</b>	<b>109</b>
<b>Figura 11: Tempo de espera para ser atendido</b>	<b>110</b>
<b>Figura 12: Funcionamento dos terminais/caixas rápidos</b>	<b>110</b>
<b>Figura 13: Acesso ao gerente</b>	<b>111</b>
<b>Figura 14: Home page</b>	<b>111</b>
<b>Figura 15: Infra-estrutura</b>	<b>112</b>
<b>Figura 16: Produtos e serviços oferecidos pelo banco</b>	<b>113</b>
<b>Figura 17: Avaliação dos Funcionários</b>	<b>113</b>
<b>Figura 18: Avaliação dos Gerentes</b>	<b>114</b>
<b>Figura 19: Confiança nos funcionários</b>	<b>115</b>
<b>Figura 20: Confiança nos gerentes</b>	<b>118</b>
<b>Figura 21: Obtenção de informações na agência</b>	<b>121</b>
<b>Figura 22: Obtenção de informações por telefone</b>	<b>122</b>
<b>Figura 23: Resolução de problemas por telefone</b>	<b>122</b>
<b>Figura 24: Obtenção de informações e resolução de problemas via internet</b>	<b>123</b>
<b>Figura 25: Satisfação geral com o serviço prestado pelo banco</b>	<b>124</b>
<b>Figura 26: O que determina, positivamente, o nível de satisfação</b>	<b>125</b>

<b>Figura 27: Fatores limitantes da satisfação</b>	<b>126</b>
<b>Figura 28: Motivo pelo qual é cliente do banco</b>	<b>128</b>
<b>Figura 29: Fatores redutores ou inibidores da satisfação</b>	<b>130</b>
<b>Figura 30: Escolaridade</b>	<b>132</b>
<b>Figura 31: Idade</b>	<b>133</b>
<b>Figura 32: Estado civil</b>	<b>133</b>
<b>Figura 33: Profissão</b>	<b>134</b>
<b>Figura 34: Renda familiar mensal</b>	<b>134</b>
<b>Figura 35: Sexo</b>	<b>135</b>
<b>Figura 36: Frequência de visitas X Satisfação com a infra-estrutura</b>	<b>136</b>
<b>Figura 37: Frequência de visitas ao banco X Satisfação com os produtos e os serviços oferecidos</b>	<b>138</b>
<b>Figura 38: Frequência de visitas ao banco X Satisfação com o serviço dos funcionários</b>	<b>140</b>
<b>Figura 39: Frequência de visitas ao banco X Satisfação com o trabalho dos gerentes</b>	<b>142</b>
<b>Figura 40: Satisfação geral X Produtos/serviços mais utilizados</b>	<b>144</b>
<b>Figura 41: Satisfação geral X Faixa etária</b>	<b>145</b>
<b>Figura 42: Satisfação geral X Sexo do entrevistado</b>	<b>147</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Peculiaridades de Serviços, Problemas e Estratégias de Marketing	___ 38
<b>Quadro 2:</b> Dimensões de Qualidade de Serviços	_____ 54
<b>Quadro 3:</b> Diferenças entre Serviços e Bens Físicos	_____ 55
<b>Quadro 4:</b> Satisfação com os aspectos principais	_____ 112
<b>Quadro 5:</b> Satisfação geral com o banco	_____ 123

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Motivos para confiar nos Empregados _____	116
<b>Tabela 2:</b> Motivos para não confiar nos Empregados _____	117
<b>Tabela 3:</b> Motivos para confiar, às vezes, nos Empregados _____	118
<b>Tabela 4:</b> Justificativas para não confiar nos Gerentes _____	119
<b>Tabela 5:</b> Justificativas para confiar nos Gerentes _____	120
<b>Tabela 6:</b> Justificativas para confiar, às vezes, nos Gerentes _____	121
<b>Tabela 7:</b> Outros fatores determinantes da satisfação _____	126
<b>Tabela 8:</b> Outros fatores limitantes da satisfação _____	127
<b>Tabela 9:</b> Outros motivos para ser cliente _____	129
<b>Tabela 10:</b> Outros motivos limitantes da satisfação _____	131

## RESUMO

Miguel, Almir Márcio. **Determinantes da satisfação de clientes com os serviços bancários em Belo Horizonte/MG.** 2002. 178f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Pesquisar e aferir a satisfação dos clientes com os serviços bancários em Belo Horizonte e identificar qual(is) o(s) motivador(es) desse sentimento é o principal objetivo desta dissertação de mestrado. A aparente simplicidade do objetivo encobre considerável complexidade. Constitui trabalho árduo, porém, desafiador, revisar as definições, teorias e pesquisas existentes, requisito fundamental para a avaliação empírica a que se propõe o presente trabalho. A pesquisa se caracteriza como sendo um estudo quantitativo, posto que, procura identificar ou determinar o “quanto” (o nível) de satisfação existe na população entrevistada. Os resultados obtidos com a aplicação de um questionário estruturado e padronizado, envolvendo uma amostra representativa do universo pesquisado, do tipo probabilística simples, atestam que de maneira geral, existe um bom nível de satisfação com os serviços prestados pelos bancos, na capital mineira a seus clientes, e a qualidade do atendimento é citada como item determinante tanto na satisfação quanto na limitação da satisfação dos mesmos. Embora as ligações entre intenções de comportamento e comportamento real não sejam determinísticas, intenções comportamentais dos clientes medidas com precisão podem servir para previsões mais confiáveis de seus comportamentos reais. Daí a importância prática desta pesquisa.

Palavras-chave: atendimento, cliente, expectativa, qualidade e satisfação.

## **ABSTRACT**

Miguel, Almir Márcio. **Determinantes da satisfação de clientes com os serviços bancários em Belo Horizonte/MG.** 2002. 178f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

To research and check the customer's satisfaction with the bank services in Belo Horizonte and identify which is (are) the cause(s) of this feeling is the main aim of this dissertation of master. The apparent simplicity of objective conceal considerable complexity. Constitute hard work, but challenging, to revise the definitions, theories and researches, fundamental requirement to the empirical evaluation that propose this work. The research have feature a quantitative study, although look for identify or to determinate the "how much" (level) of satisfaction exists in interviewed customers. The results obtained with the application of a structured and standardized questionnaire, covering a representative sample of the researched universe, a kind of a simple probabilistic proof that, in the general way, there is a good level satisfaction with the services achieved to banks in the city researched and the service quality is quoted with determinant item as much as satisfaction as in the satisfaction's restriction the same one. Although the connections between behaviour's intentions and real behaviour don't be deterministic, customer's behaviour's intentions measured with accuracy can be useful to predictions more reliable about their real behaviours. From there the practical importance of this research.

Key-words: attendance, customer, expectation, quality and satisfaction.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o uso do termo globalização tornou-se rotina, ainda assim, continua indispensável evidenciar que, nas últimas décadas, o mundo vem passando por transformações radicais e frenéticas. Essas mudanças são de tal complexidade que vêm causando perplexidade em todos os segmentos sociais.

O fenômeno globalização, na concepção de Lobato (1997), não é uma mudança para o caos, mas, sim, uma transformação que se direciona para uma nova sociedade civil mundial, em que os cidadãos viverão em uma perspectiva que se divide em três partes: serão cidadãos simultaneamente de uma região, de uma nação e do mundo.

O conjunto de países globalizados, além da regra do jogo capitalista, escolheu o inglês como idioma universal e as instituições multilaterais de fomento, dentre as quais podem ser citadas o Fundo Monetário Internacional (FMI), a Organização Mundial do Comércio (OMC) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BIRD), como órgãos de defesa de seus interesses.

Esse processo desencadeou a construção de uma economia global que não mais corresponde à soma das economias nacionais articuladas, internacionalizando a produção e o comércio e dificultando a formulação, pelos Estados nacionais, de políticas macroeconômicas rígidas.

A queda do muro de Berlim, em novembro de 1989, parece ter sido o ponto decisivo, que antecipou o sepultamento de um século marcado por duas guerras mundiais, pelos genocídios stalinista e hitlerista, por ideologias estanques, pela manutenção da guerra fria por quarenta anos e pelo acelerado desenvolvimento tecnológico sem precedentes na história.

É muito fácil perceber que o segmento serviços financeiros, onde se encontram inseridos os bancos, foi o segmento que apresentou as mudanças mais

visíveis. Nos últimos cinco anos, o setor foi sacudido por uma onda de fusões e aquisições sem precedentes, efeito da desregulamentação econômica e a desintermediação financeira. Nesse processo, conquistaram muito espaço os administradores de recursos independentes e os fundos de pensão. Os grandes bancos estão sendo obrigados a competir com as administradoras independentes, que conquistaram clientes oferecendo produtos mais específicos e eficientes. A tentativa de recuperar espaço é a justificativa dada pelos altos executivos para as megafusões.

O resultado desse processo é uma corrida para ganhar escala que culmina com a criação de gigantescos conglomerados financeiros. Só para exemplificar: no final de 1998, o alemão Deutsche Bank pagou algo em torno de 9 bilhões de dólares pelo americano Bankers Trust, o oitavo banco dos Estados Unidos, para se tornar o maior banco do mundo, com ativos que ultrapassaram a barreira de 850 bilhões de dólares.

Além disso, os bancos estão tendo que se adaptar às transformações macroeconômicas que vêm ocorrendo, de forma mais acelerada, nas duas últimas décadas. A Europa, até há pouco tempo dividida, adentra o novo século com uma moeda única e com tendência de unificação completa de seus mercados consumidores. Na América Latina, mercados extremamente fechados e altamente regulamentados foram liberados à concorrência internacional.

Esses movimentos levam à seguinte reflexão: será que os bancos globais vão fazer desaparecer os regionais? Ainda é cedo para qualquer conclusão, porém, é fácil perceber que só vencerão aqueles que aliarem consolidação geográfica e operacional com excelência nos serviços a seus clientes.

O Brasil é um dos principais alvos de expansão dos bancos internacionais. O país e parte da América Latina viraram a opção natural desde a crise da Ásia. Os espanhóis Bilbao Vizcaya e o Santander, o inglês HSBC e o holandês ABN já estão instalados em países latino-americanos e continuam estudando novas aquisições.

Uma outra dúvida que persiste é se todas essas transformações trarão benefícios para os usuários do sistema. Parte dos especialistas defende a teoria de que bancos maiores e com atuação global terão condições de oferecer mais serviços a preços reduzidos. Outra parte aponta para os riscos de a massificação destruir a capacidade das instituições de atenderem bem a seus clientes. Todos concordam que será preciso encontrar uma maneira de maximizar os canais de distribuição e achar o ponto de equilíbrio entre massificar ao máximo e manter um mínimo de personalização, evitando se tornar uma linha de montagem.

Discussões e pesquisas a respeito de todas essas transformações pelas quais os sistemas vêm passando são comuns. Diversos autores apresentam estudos enfocando o quanto tais transformações afetam o padrão de comportamento e o nível de exigência das pessoas.

Partindo desses estudos e com o intuito de conhecer a realidade mais próxima, o ambiente escolhido como alvo deste trabalho é Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, cidade situada na região central do Estado e que possui 2.017.115 (dois milhões, dezessete mil, cento e quinze) habitantes (IBGE, senso 1996).

O segmento de serviços financeiros de Belo Horizonte é assim constituído: 57 instituições financeiras bancárias (5 públicas e 52 privadas), contando com uma rede de 541 agências (109 públicas e 432 privadas), segundo dados do último senso oficial publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE, 1996).

## **1.1 Tema e problema de pesquisa**

Desde a ampliação, ou a maior abertura do mercado brasileiro à competição estrangeira, a partir de 1990, observam-se transformações na estratégia mercadológica das empresas nacionais. Isso vem acontecendo paralelamente à globalização das economias mundiais, demandando, das empresas candidatas à sobrevivência, aumento de produtividade, redução de custos e padronização da

qualidade dos produtos/serviços, para atender às expectativas de qualidade e preço do consumidor final.

Ao mesmo tempo, esse mercado global impõe um novo desafio às empresas: o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável (Porter, 1989), por exemplo, através de algum diferencial de produto ou serviço, percebido pelo mercado como relevante.

Atender o cliente com qualidade e satisfazê-lo são objetivos das organizações. Nesse sentido, é fundamental compreender que atender o cliente com qualidade não se resume a tratá-lo bem, com cortesia. Mais do que isso, significa agregar valor, ampliando benefícios de produtos e serviços, objetivando superar as expectativas do cliente. Isso requer o estabelecimento de um canal de comunicação direto entre cliente e empresa, através do qual o cliente possa ser atenta e permanentemente ouvido em suas críticas e sugestões de melhoria.

Uma filosofia empresarial que priorize as necessidades e interesses do cliente pode resultar num aumento do volume de negócios, principalmente dada a fidelização dos clientes.

Fica claro que esgotou-se o tempo para egocentrismos e prepotência empresariais. O poder agora está nas mãos do cliente através do seu direito de escolha. Se uma empresa não procurar conhecer seu cliente, para atender suas necessidades e expectativas, certamente haverá uma outra na esquina ao lado que o fará.

No início da década de 80, um estudo realizado nos Estados Unidos mostrou que, em uma empresa de porte médio, menos de 10% dos clientes a abandonaram porque receberam melhor oferta de um concorrente, menos de 10%, por razões não relacionadas à qualidade do serviço, como mudança de área ou mudança de emprego e, menos de 15%, por não estarem satisfeitos com o serviço ou produto

prometido. O restante, mais de 65%, abandonou a empresa por não gostar do tratamento recebido (Clutterburck, Clark & Armistead, 1994).

A TARP (*Technical Assistance Research Programme Inc*), empresa de pesquisa norte-americana, estudou a forma como uma empresa aborda as reclamações dos clientes e como seu desempenho na recuperação dos erros cometidos influencia a lealdade do cliente, concluindo que os clientes que reclamam e não se sentem satisfeitos com o tratamento dispensado às suas reclamações sentem-se pior em relação ao fornecedor do serviço do que os clientes que não se dão ao trabalho de reclamar. A boa recuperação de clientes é excelente para a propaganda “boca a boca”. É comum ouvir que um cliente satisfeito conta sua satisfação a cinco outros clientes, enquanto um cliente insatisfeito conta sua insatisfação a outros dez. Existe estimativa de que um cliente que experimenta uma boa recuperação do serviço contará essa experiência a outros três clientes (Clutterburck, Clark & Armistead, 1994).

A crescente difusão e aplicação do Código de Defesa do Consumidor contra empresas desrespeitosas evidencia a tomada de consciência do consumidor brasileiro quanto à proteção dos seus direitos individuais. Entretanto, as verdadeiras conquistas ainda se darão no âmbito do próprio mercado com a maioria dos clientes determinando a empresa que vai sobreviver. Esse, sim, é o pleno exercício do direito do consumidor.

Dados recentes apontam que há uma correlação entre o nível de satisfação dos clientes e os índices de rentabilidade superiores alcançados pelas empresas. Vários estudos comprovam empiricamente que elevados escores de satisfação dos clientes são acompanhados por uma rentabilidade acima da média das empresas (Rossi & Slongo, 1998).

Outro item positivamente correlacionado com o nível de satisfação é o da qualidade geral dos serviços prestados e/ou dos produtos. Como a qualidade está altamente relacionada à rentabilidade (Rossi & Slongo, 1998), a mensuração da

satisfação dos clientes é adotada internacionalmente na avaliação das empresas candidatas a prêmios de qualidade, por exemplo, no caso dos Prêmio Deming, Prêmio Malcolm Baldrige e Prêmio Nacional de Qualidade do Brasil.

Nos Estados Unidos, o *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) e outros índices nacionais e setoriais de satisfação dos consumidores são elaborados e utilizados como ferramentas em estudos comparativos, na avaliação da competitividade de setores e empresas, e perspectivas de evolução da rentabilidade

A correlação positiva entre satisfação e qualidade, apesar de claramente percebida empiricamente, carece ainda de um maior aprofundamento. As relações de causa e consequência, especialmente, exigem mais estudos (Rust & Oliver, 1994). Mas, segundo esses autores, os conceitos não se confundem, distinguindo-se perfeitamente entre si.

Uma certa convergência entre os conceitos verifica-se em relação aos padrões de excelência. Quando pesquisa-se a literatura disponível referente à prestação de serviços, percebe-se que é de consenso geral o fato de que a definição da qualidade ou não de um serviço decorre de um julgamento global ou da atitude do consumidor, decorrentes de um padrão de excelência já estabelecido nas experiências anteriores do consumidor em seus encontros de serviço (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; Boulding et al., 1993; Bolton & Drew, 1991; Cronin & Taylor, 1992). A referência a um padrão também é citada em relação à definição de qualidade de serviço. Porém, o padrão de cada conceito é distinto.

Alguns autores (Bitner, 1990; Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996) apontam que, na determinação da satisfação, o padrão está pré-concebido, ou seja, constitui-se das "expectativas preditivas", que remete à experiência anterior do consumidor projetada numa expectativa do que se irá receber.

Já a percepção da qualidade de serviço resulta da comparação do desempenho com o que os consumidores acham que o fornecedor deveria prover. Ou seja, o padrão de excelência reveste-se de um caráter ideal, ou idealizado. O consumidor não espera, necessariamente, receber um serviço conforme um padrão de excelência, mas vai determinar a qualidade do serviço em função desse padrão ideal. No caso da satisfação, o consumidor espera efetivamente receber um determinado padrão de serviço.

Essa abordagem é apresentada por Oliver (1993) ao descrever um modelo conceitual que busca integrar qualidade de serviço e satisfação. No modelo, os antecedentes da percepção da qualidade são as desconfirmações de ideais, ao passo que os antecedentes da satisfação são as desconfirmações de expectativas preditivas (referentes tanto às dimensões de qualidade de serviço quanto às dimensões não relacionadas com a qualidade) acrescidas da qualidade percebida.

Desta forma é perfeitamente plausível que um determinado consumidor possa apresentar uma percepção de qualidade de serviço não muito alta, porém, estar altamente satisfeito com o desempenho oferecido pelo fornecedor, se o mesmo tiver sido superior ao esperado.

Um ponto interessante é demonstrado ao se verificar que, quando se trata de qualidade, a mensuração do nível de atingimento do padrão ou da experiência da qualificação de serviço passa por critérios ou dimensões bastante específicas como confiabilidade, presteza, segurança e empatia, além das dimensões tangíveis (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). A satisfação não está ligada a qualquer dimensão ou critério específico e pode ou não estar relacionada à qualidade de serviço oferecido.

Sob o mesmo prisma, percebe-se que as expectativas de qualidade são baseadas em ideais ou percepções de excelência, enquanto diversas questões não relacionadas à qualidade podem atuar diretamente nos julgamentos de satisfação,

por exemplo: necessidades, equidade e percepções de "justiça" (Rust & Oliver, 1994).

A definição do nível da qualidade de serviço, ou percepção da qualidade, não requer experiência anterior com o serviço ou com o fornecedor. No caso da percepção da satisfação, necessariamente, a definição do desempenho estará diretamente relacionado à experiência anterior do consumidor, senão com o serviço e fornecedor atual, pelo menos com alguma referência similar. Assim, as percepções de qualidade passam por menos antecedentes conceituais do que a satisfação.

A satisfação é portanto uma resposta afetiva e de natureza experiencial, ou, ainda: "...a resposta de preenchimento do consumidor. É um julgamento que uma característica do produto ou serviço, ou produto ou serviço *per si* proveu (ou está provendo) um nível prazeroso de preenchimento associado ao consumo, relativo à falta ou excesso de preenchimento" (Oliver, 1997:13).

Bitner & Huberto (1994) distinguem duas formas específicas de satisfação no comportamento do cliente: a satisfação ao nível de encontro de serviço e a satisfação geral com o serviço. A satisfação ao nível de encontro de serviço é uma resposta ou julgamento que diz respeito a um serviço específico, de um fornecedor específico, por exemplo uma consulta ao dentista. Já a satisfação geral com o serviço remete a um agregado de experiências com uma organização ou fornecedor.

Apesar da diferenciação entre essas experiências e, por conseguinte, com a percepção final, a satisfação com o encontro de serviço, a satisfação geral e a qualidade de serviço estão intrinsecamente relacionadas. No entanto, embora a satisfação geral e qualidade de serviço apresentem alguns pontos de convergência bem claros e uma distinção mais difusa, a satisfação com o encontro de serviço apresenta-se mais independente.

Spreng & Mackoy (1996) aplicaram-se a validar um dos modelos de Oliver (1993), o qual relaciona qualidade de serviço e satisfação com seus antecedentes

teóricos. Suas conclusões ratificam a natureza e a definição distinta dos conceitos de satisfação e de qualidade. Registram, no entanto, que contrariamente ao pensamento de Oliver (1993), a congruência de desejos influencia a satisfação. Essa interpretação exige estudos mais aprimorados, uma vez que é senso comum o conceito dos antecedentes da satisfação apontarem unicamente para a comparação com expectativas preditivas.

Ainda, segundo Spreng & Mackoy (1996), apesar da desconfirmação das expectativas não incidirem diretamente na qualidade de serviço, tal não significa que na formação da percepção da qualidade de serviço essas expectativas não tenham um papel significativo. O efeito das expectativas é indireto e positivo através da percepção de desempenho. Introduzindo a noção dos desejos como antecedentes da satisfação, apontam que o efeito indireto do desejo é negativo, sem uma relação significativa entre desejo e desempenho percebido. Assim, os antecedentes da satisfação apresentam efeitos opostos na percepção da qualidade.

Os resultados da pesquisa de Spreng & Mackoy (1996) apontam claramente a influência das expectativas na percepção de desempenho. O efeito desse antecedente pode ser negativo na desconfirmação do previsto, ou pode ainda ser positivo, tanto para a satisfação quanto para a qualidade percebida, através de uma superação das expectativas de desempenho.

A questão é que a ênfase no efeito negativo da expectativa induz a uma gestão de expectativas que se baseia em gerar o mínimo de expectativa possível no consumidor, de forma que o desempenho sempre será superior ao esperado, possibilitando surpreendê-lo e satisfazê-lo. Ou seja, menores expectativas causam desconfirmação positiva mais alta, gerando, por sua vez, maior nível de satisfação.

Quando se analisa essa relação e o efeito positivo das expectativas na satisfação com impacto direto na percepção do desempenho verifica-se que ao diminuir as expectativas relativas a um fornecedor, provavelmente, também, serão reduzidas as percepções de desempenho, levando conseqüentemente a um nível

mais baixo de satisfação. Ao contrário do pensamento corrente, o nível de satisfação seria menor e não maior por isso. Elevar as expectativas pode, de fato, aumentar a satisfação através da percepção de desempenho.

Ao definir estratégias e ações específicas com o objetivo de atingir níveis mais elevados de satisfação, os precedentes dessas necessitam de tratamento diferenciado. A questão dos desejos é mais direta e intuitiva: a ação para a satisfação desses pode ser determinada de forma específica e planejada. A questão das expectativas, no entanto, requer mais cuidado e um gerenciamento mais adequado, equilibrando seus efeitos negativos e positivos, sem detrimento de um em relação ao outro.

Diante do exposto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa:

**Qual o nível de satisfação dos clientes, com os serviços colocados à sua disposição, pelas instituições financeiras bancárias de Belo Horizonte/MG, e o que determina esse nível de satisfação?**

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar e analisar os determinantes da satisfação dos clientes com os serviços bancários em Belo Horizonte/MG.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Levantar dados sociais e econômicos da população pesquisada;
- Identificar fatores geradores de satisfação dos clientes;
- Destacar setores ou áreas que mais contribuem para a satisfação dos clientes;

- Indicar os determinantes da satisfação dos clientes.

### **1.3 Justificativa do Trabalho**

A justificativa para a realização desta dissertação é a contribuição que a mesma poderá propiciar às instituições financeiras, na melhoria do nível de satisfação de seus clientes e consumidores finais, ao identificar quais elementos internos ou externos mais afetam a percepção e o sentimento dos mesmos em relação à organização.

Considerando-se que, para os consumidores individuais, o item satisfação é um requisito fundamental e, que, consumidores satisfeitos com seus fornecedores tendem à uma fidelização crescente, com impacto positivo na lucratividade dos negócios e na estabilidade das estruturas políticas e econômicas (Oliver, 1997), a pesquisa e a análise da satisfação ganham novas perspectivas e importância.

Ao relacionar a satisfação com o comportamento do consumidor, tal estudo reveste-se ainda de maior relevância, posto que, no entendimento de Karsaklian (2000), o sentimento de satisfação do consumidor, para com o fornecedor, é condição essencial e indispensável para a repetição da operação comercial no futuro, sendo também, motivo determinante para que o indivíduo escolha ou decida-se por um produto ou serviço, em detrimento de outros, colocados à sua disposição.

Segundo Denton (1991), ouvir o cliente é a melhor forma para se obter os dados necessários para o desenvolvimento de estratégias em serviços, objetivando melhorias na qualidade da prestação desse serviço.

Desse modo, a pesquisa vai nos possibilitar a identificação de procedimentos que não estejam em conformidade com o padrão exigido pelos clientes ou consumidores, e, partindo da análise desses dados, discutir a apresentação de

medidas que possam eliminar ou reduzir o distanciamento entre o nível esperado e o recebido, que pode ser outra contribuição desta dissertação.

#### **1.4 Delimitação do Tema**

O presente trabalho se limita ao levantamento de teorias e de conceitos relativos à satisfação de clientes; à pesquisa, procurando identificar o grau de satisfação dos clientes das instituições financeiras bancárias de Belo Horizonte; em apontar seus determinantes; e à discussão da teoria e prática, confrontando os dados obtidos na pesquisa de campo, com os conceitos, teorias e idéias, defendidas pelos diversos autores.

Dado o elevado grau de complexidade e a existência de inúmeras variáveis, não é objetivo deste trabalho a comparação entre os conceitos obtidos pelas diferentes instituições financeiras.

A coleta de dados será realizada de forma aleatória, pois o trabalho não está programado para pesquisar um segmento (público) definido, e tampouco extrapolar os limites da cidade de Belo Horizonte.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Serviços

O uso do termo serviços normalmente se reveste de dois significados. Primeiro, a identificação de um dos três setores econômicos básicos, qual seja, o setor terciário, distinto do setor extrativo/agropecuário e da indústria, identificados como os setores primário e secundário respectivamente.

A segunda interpretação comum do termo serviços o da designação de um tipo especial de produto. Aceitando-se o conceito de que produto é tudo aquilo que satisfaz uma necessidade (Kotler, 1998), pode-se usar a dicotomia tangível-intangível como base para diferenciar bens e serviços, cujo componente intangível é mais relevante do que o componente tangível (por exemplo, o ensino), que pode estar ou não agregado à oferta de bens físicos (o treinamento de clientes no uso de equipamentos vendidos).

Verificando a evolução socioeconômica, pode-se afirmar que os países industrializados e, até mesmo alguns países menos desenvolvidos, transformaram-se, ou estão se transformando, em economias de serviços ou, como previa Bell (1973) em “sociedades pós-industriais”. No entendimento de Grönroos (1995) o mundo ocidental está vivenciando uma “sociedade de serviços” ou uma “economia de serviços”. Esse autor cita Fuchs (1968) para explicar que tal economia é caracterizada pelo fato de mais da metade das riquezas do país ser produzida no chamado setor de serviços.

Dados estatísticos publicados pelo GATT (Acordo Geral de Tarifas e Comércio), mostram que, já em 1984, o setor de serviços correspondia a 66% da economia norte-americana e a 58% da economia dos países do Mercado Comum Europeu. Segundo Heskett (1987), nas décadas de 60 a 80, o setor de serviços gerou 44 milhões de novos empregos nos Estados Unidos, contribuindo

significativamente para a recuperação econômica do país e abrandando o efeito das recessões. Corroborando esse pensamento, Urdan (1993) afirma que Fuchs (1968), já na década de 60, analisava profundamente o setor terciário nos Estados Unidos, a partir da crise de 1929, concluindo que o emprego no setor de serviços crescia mais velozmente que nos demais setores da economia, porque a produtividade no setor crescia num ritmo mais lento do que na indústria e na agricultura.

Segundo Cowell (1983), são inúmeros os fatores que explicam o crescimento da produção de serviços nos dias atuais. Por exemplo, o retardo no crescimento da produtividade da mão-de-obra em serviços, comparado aos outros setores econômicos; o crescimento na demanda intermediária pelas empresas e o crescimento da demanda final pelos clientes. Nos países industrializados, na concepção de Schoell & Ivy (1981), aumenta a demanda por oferta de serviços devido à diminuição da jornada de trabalho, aumento da expectativa de vida das pessoas, aumento da complexidade da vida e dos produtos, maior preocupação com ecologia e escassez de recursos. Nos países menos desenvolvidos, a liberação de mão-de-obra de atividades rurais e sua migração para regiões urbanas estimula o crescimento da produção de serviços tanto na economia formal quanto na economia informal. Aliás, de acordo com Grönroos (1995), existe um verdadeiro setor oculto de serviços, caracterizado não só pela economia informal, mas também, em grande parte, relacionado à prestação de serviços da indústria. Como explica o autor, se um fabricante de elevadores presta serviços de manutenção de seus produtos, tais serviços são computados nas estatísticas de produção industrial e não na produção de serviços.

Esse crescimento acelerado do setor de serviços cria a chamada sociedade de serviços, que é descrita por Bell (1973) através da metáfora de um jogo entre pessoas, em comparação com as épocas anteriores, em que o autor rotula a expressão da sociedade como sendo um jogo contra uma natureza fabricada, referindo-se ao período subsequente à revolução industrial, e um jogo contra a natureza, período anterior à revolução industrial. Sintetizando, o jogo contra a natureza, referia-se ao período em que a humanidade lutou para lidar eficazmente

com a natureza, época superada no período do jogo contra a natureza fabricada, em que o relacionamento das pessoas com o trabalho se alterou, em função do novo relacionamento entre homens e máquinas emergentes. Desde então surgiram novas fórmulas de soluções organizacionais, novos modelos de gerência e organização. Na sociedade pós-industrial, época do jogo entre pessoas, torna-se crítico gerenciar os relacionamentos interpessoais, tanto entre os empregados das empresas de serviços e os seus clientes, como internamente, entre os próprios empregados das empresas de serviços, além de se ter aumentada a importância do gerenciamento tecnológico.

## **2.2 Conceito de serviços**

Dadas a diversidade e a complexidade do conceito, é muito difícil definir serviços. A palavra pode ter diversos significados, variando, no entender de Grönroos (1995), de serviço pessoal a serviço como produto. Para Lovelock & Wright (2001), a maioria das pessoas quase não encontra dificuldade para definir o setor industrial ou agrícola, mas a definição de serviço pode confundi-las.

Grönroos (1995) relaciona uma série de definições de serviços propostas por vários autores. Segundo o mesmo, existe deficiência nas definições pois essas, via de regra, encaram de forma muito restrita o fenômeno dos serviços, e incluem, em maior ou menor proporção, apenas os serviços prestados pelas chamadas empresas de serviços. Alguns exemplos das definições contidos na obra de Grönroos (1995:34):

“Serviço: atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens”  
(*American Marketing Association*, 1960).

“Serviços representam, ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis

apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega)” (Regan, 1963).

“Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio” (Bessom, 1973).

“Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem” (Blois, 1974).

“Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor” (Lehtinem, 1983).

“Serviços são quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente e que freqüentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor” (Andersen *et al.*, 1983).

“Serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o seu pé” (Gummesson, 1987).

“Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico” (Kotler & Bloom, 1984 e Kotler, 1988).

Ainda que relutante quanto à questão em debate, Grönroos (1995:36), partindo do estudo e observação das definições arroladas e, combinando aquelas sugeridas por Lehtinen (1983), Kotler & Bloom (1984) e por Gummesson (1987), propõe a seguinte definição para serviço: “... o serviço é uma atividade ou uma série

de atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

Lovelock & Wright (2001) fazem distinção entre “serviço” e “serviços”. No entendimento dos autores, serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. E, ainda segundo os mesmos autores, embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta na posse ou propriedade de nenhum dos fatores de produção. Já, serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no, ou em nome do, destinatário do serviço.

Adotando variáveis diferentes, McKenna (1998), conclui que o que os clientes mais querem de um produto é quase sempre algo de natureza qualitativa e intangível: eles querem o benefício e o serviço inerentes ao produto. O autor vai mais adiante ao afirmar que serviço não é um evento; é o processo de criação de um ambiente de informação, garantia e conforto orientado para o cliente.

Reis (1998:107) define serviços como sendo aquilo que se traduz nas respostas às expectativas dos clientes geradas no ato da venda, entregues sem transtornos e com resultados positivos. O autor ainda apresenta a definição de serviços segundo a norma ISO 8402:94<sup>1</sup>: serviço é o resultado gerado por atividades na interface fornecedor e cliente, e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente.

---

<sup>1</sup> Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) a norma ISO 8402:94 pertence à família ISO 9000 e trata dos conceitos e terminologias da qualidade.

Para tornar as coisas um pouco mais complicadas, do ponto de vista de Kotler (1999), serviços também são produtos. No seu entendimento, serviços como as corridas de táxi e os cortes de cabelo, por exemplo, são também produtos. Esses tipos de atividades, entre outras, são chamadas pelo autor de produtos-serviços. Ainda dentro desse raciocínio, Kotler (1999) afirma que os serviços que acompanham um produto, tais como a entrega, a instalação e o treinamento, são também componentes do produto.

Apesar das inúmeras definições e dos diversos conceitos propostos por vários estudiosos e autores, no entender de Gonröos (1995), parece haver uma noção crescente entre os pesquisadores, e também entre profissionais das mais diversas áreas, de que é provavelmente impossível e até mesmo desnecessário continuar a debater as definições de serviço. O autor sugere ser mais proveitoso observar e discutir as características que parecem ser comuns à maioria dos serviços, do que persistir no debate estéril de suas definições alternativas.

### **2.3 Evolução dos serviços no Brasil**

Lovelock & Wright (2001) ao pesquisar a distribuição da mão de obra empregada entre os diversos setores econômicos, concluíram que, à medida em que uma economia nacional se desenvolve, a relação da participação do emprego entre a agricultura, a indústria (incluindo fabricação e extrativismo), e os serviços muda drasticamente.

No entendimento desses autores, causa surpresa à maioria das pessoas, descobrir que o domínio do setor de serviços não se limita às nações altamente desenvolvidas. Estatísticas do Banco Mundial mostram que o setor de serviços responde por mais da metade da riqueza dos países e emprega também mais da metade da mão-de-obra em muitas nações da América Latina.

Segundo Giansesi & Corrêa (1996), em todos os países desenvolvidos o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. Os percentuais de participação do setor de serviço na ocupação de mão-de-obra e na geração do Produto Interno Bruto (PIB<sup>2</sup>), têm sido os principais indicadores para evidenciar tal fato.

Lovelock & Wright (2001) pensam de maneira semelhante e concluem que o setor de serviços responde pela maior parte da oferta dos novos empregos. Para esses autores, não só no Brasil, onde respondem por 55% do PIB, mas também na maior parte do mundo, os serviços constituem a parcela mais significativa da economia, na atualidade. Exemplificando, os autores citam que nos Estados Unidos e no Canadá, os serviços respondem por 72% e 67% do Produto Nacional Bruto (PNB<sup>3</sup>), respectivamente.

No cenário brasileiro também é possível perceber o crescimento contínuo da importância relativa do setor de serviços na economia. Após analisar a evolução setorial da produção brasileira entre 1950 e 1992, Kon (1994) mostra que a partir dos anos 50, a participação dos serviços na composição setorial vem aumentando constantemente, se comparada aos setores primário e secundário. A participação percentual no valor adicionado a preços básicos dos serviços era de aproximadamente 61,27%, em 1996, contra 38,73% dos setores primário e secundário de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE, 1998). Além desses números, outra pesquisa nacional por amostra de domicílios de 1996, conclui que o percentual de pessoas ocupadas, com 10 anos ou mais, com atividade de trabalho principal no setor de serviços, era de

---

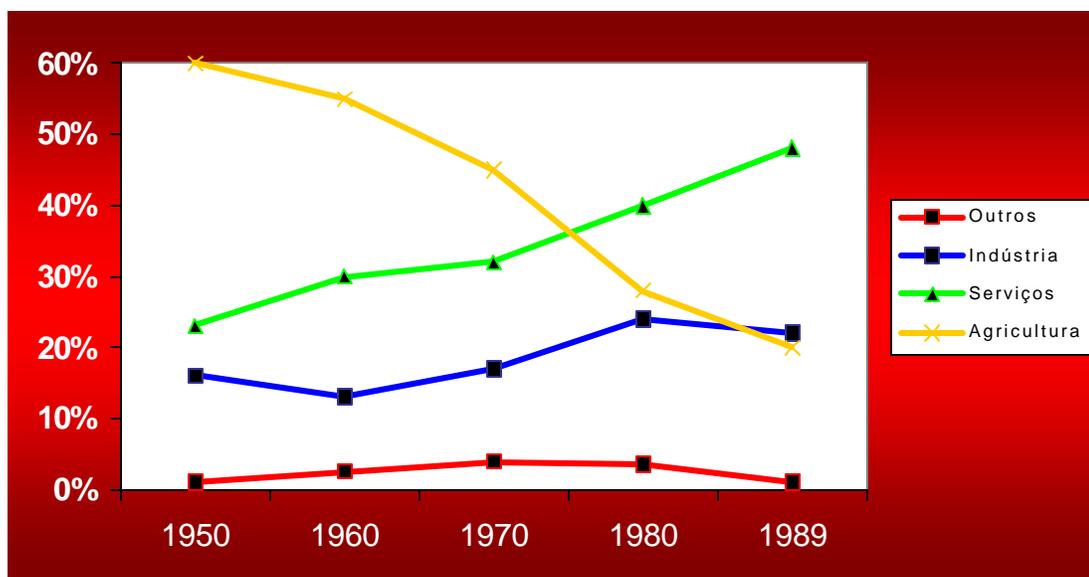
<sup>2</sup> PIB = Valor total da produção de bens e serviços finais obtidos por um país, em território nacional, em determinado período de tempo, usualmente um ano. Em geral, a produção é medida em unidades monetárias (Silva & Bastos, 1995).

<sup>3</sup> PNB e PIB são amplamente utilizados para identificar a atividade econômica de uma nação. Sua única diferença reside no tratamento das transações internacionais. PNB é igual ao PIB, deduzida a renda líquida enviada ao exterior (Silva & Bastos, 1995).

aproximadamente 56% (IBGE, 1998). Por outro lado, no período de 1992 a 1996, os setores com maiores índices de emprego foram o setor de serviços e o da construção civil, com crescimentos de 14% e 8% respectivamente. Em comparação, no mesmo período, houve queda de emprego na agricultura (8% aproximados) e baixo crescimento no emprego industrial (abaixo de 1,5%) (IBGE, 1999).

As estatísticas, no Brasil, segundo Giansi & Corrêa (1996), apresentam a mesma tendência do mundo industrializado. O setor de serviços, em termos de ocupação de mão-de-obra, vem aumentando sua participação nas últimas décadas.

**Figura 1: Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade no Brasil**

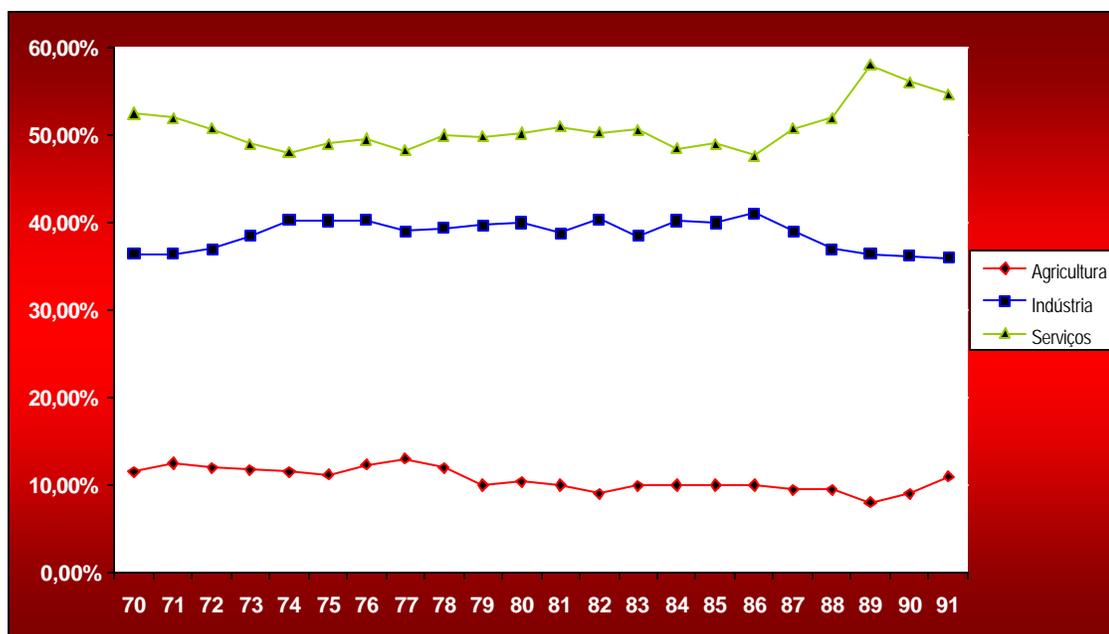


**Fonte:** Giansi & Corrêa (1996:18)

A Figura 1 mostra que, de 1950 a 1989, o setor de serviços aumentou sua participação na ocupação de mão-de-obra, de 24% para 50%. Essa evolução percentual foi compensada pela acentuada redução da participação do setor agropecuário, que passou de 60% a 23% no mesmo período, e pela fraca performance do setor industrial, que teve um expressivo crescimento entre 1960 e 1980, mas praticamente estacionou entre 1980 e 1989.

O IBGE considera como atividade industrial a componente serviços do pacote formado por produtos e serviços que as empresas estão oferecendo ao mercado. Esse fato evidencia, e muito, a importância crescente dos serviços na economia brasileira.

**Figura 2: Evolução do PIB por ramo de atividade econômica no Brasil**



**Fonte:** Giansesi & Corrêa (1996:19).

Adotando a mesma metodologia de classificação, a estrutura percentual do PIB, segundo dados do IBGE, classifica como indústria as atividades de extração mineral, transformação, construção e serviços industriais de utilidade pública; no setor de serviços estariam incluídos comércio, transportes, comunicações, instituições financeiras, administração pública, aluguéis, entre outros.

Ao focar a evolução do PIB distintamente entre os segmentos econômicos, Giansesi & Corrêa (1996) concluem que, no Brasil, a participação do setor de serviços no PIB, vem se mantendo constante, em torno de 50% ao longo dos últimos 20 anos. A Figura 2 mostra claramente que, a partir de 1987, a participação do setor de serviços vem aumentando até atingir aproximados 60% em 1989. No entendimento dos autores, esse aumento se deve a uma maior atividade das instituições

financeiras, que ampliaram sua participação na estrutura percentual do PIB a partir de 1987, provavelmente, devido ao aumento da inflação no país.

Para Giansesi & Corrêa (1996), parece ser evidente a importância de se desenvolverem conceitos e técnicas de administração para as operações de serviços, pelo menos com a mesma ênfase que se tem dado à manufatura, para que não se corra o risco de a economia ser dominada por uma atividade pouco produtiva e vulnerável à competição internacional.

## **2.4 Características e particularidades dos serviços**

O que normalmente caracteriza a prestação de um serviço é a personalização de um produto ou bem físico. Dessa forma, as atividades inerentes à produção de um serviço devem ser flexíveis o suficiente para dispor de um produto adequado às expectativas de cada consumidor<sup>4</sup>.

Os clientes<sup>5</sup> podem ser agrupados em segmentos, ou famílias, que possuem necessidades e expectativas semelhantes. Cada grupo de clientes exige, ou espera, que o desempenho dos fornecedores de serviços esteja, no mínimo, de acordo com suas expectativas. A plena satisfação desses clientes, ou grupos de clientes, depende de aspectos tangíveis e intangíveis que formam a impressão total que têm do serviço prestado.

---

<sup>4</sup> Consumidor é um indivíduo que compra para gastar em uso próprio (Lovelock & Wright, 2001).

<sup>5</sup> Clientes, segundo Lovelock & Wright (2001), são indivíduos que estabelecem uma relação continuada de compra, como consumidores ou não. Nem sempre são os beneficiários ou usuários dos bens ou serviços adquiridos.

A natureza de um serviço apresenta características que devem ser entendidas para a compreensão de suas particularidades. Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) identificam o serviço pelos seguintes elementos básicos:

a) Intangibilidade : a intangibilidade, na concepção dos autores, não é um modificador, mas, sim, um estado. Um serviço é uma experiência, não é possível ser tocado, nem saboreado e tampouco testado. Por isso, o serviço é uma entidade que não pode ser facilmente definida, formulada ou alcançada mentalmente.

Na opinião de Ganesi & Corrêa (1996) os serviços são experiências que o cliente vivencia e, a intangibilidade, ou o fato de não existirem como “coisas” que possam ser possuídas, torna difícil para os clientes e os fornecedores de serviços avaliarem o resultado e a qualidade do serviço.

b) Inseparabilidade : na prestação de um serviço existe total dependência entre servidores (quem fornece o serviço) e o serviço prestado, sendo, aqueles, pessoas ou equipamentos. A presença do fornecedor do serviço é inevitável. Pode-se citar como exemplo: um corte de cabelo exige a presença do(a) cabeleireiro(a), assim como na corrida de um táxi, é indispensável a participação do(a) motorista.

Para Ganesi & Corrêa (1996), a inseparabilidade do serviço se caracteriza porque, diferentemente do produto, o serviço precisa da presença do cliente para ser produzido.

c) Heterogeneidade: esta característica da prestação de serviço resulta no alto grau de variabilidade que o caracteriza. A heterogeneidade ocorre em virtude da ligação à pessoa do fornecedor, bem como à pessoa do cliente, ao local e tempo. Depende de quem, quando, onde e como são providos os serviços.

- d) **Perecibilidade:** os serviços não podem ser estocados. Na maioria dos casos eles depreciam instantaneamente na sua totalidade. Numa companhia aérea, por exemplo, se alguns lugares de um avião não forem vendidos para um determinado voo, não há como vendê-los para o próximo voo.

### Quadro 1: Peculiaridades de Serviços, Problemas e Estratégias de Marketing

Peculiaridades dos Serviços	Problemas de Marketing Resultantes	Estratégias de Marketing Sugeridas por Diversos Autores
Intangibilidade	<ol style="list-style-type: none"> <li>Serviços não podem ser armazenados.</li> <li>Não podem ser protegidos através de patentes.</li> <li>Não podem ser imediatamente exibidos ou comunicados.</li> <li>É difícil atribuir-lhes preços.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Enfatizar aspectos tangíveis.</li> <li>Usar mais fontes de informações pessoais do que impessoais.</li> <li>Simular ou estimular comunicações boca a boca.</li> <li>Criar uma forte imagem institucional.</li> <li>Usar contabilidade de custos para auxílio na fixação de preços.</li> <li>Engajar-se em comunicações pós-venda.</li> </ol>
Inseparabilidade	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cliente envolvido na produção.</li> <li>Outros clientes envolvidos na produção.</li> <li>É difícil a produção em massa de serviços.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Enfatizar a seleção e treinamento do pessoal que contata o público.</li> <li>Administrar os clientes.</li> <li>Usar instalações em diversos locais.</li> </ol>
Heterogeneidade	<ol style="list-style-type: none"> <li>Padronização e controle de qualidade são difíceis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Industrializar o serviço.</li> <li>Personalizar o serviço.</li> </ol>
Perecibilidade	<ol style="list-style-type: none"> <li>Serviços não podem ser estocados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Usar estratégias para lidar com a flutuação da demanda.</li> <li>Fazer ajustamentos simultâneos em demanda e capacidade para atingir um equilíbrio.</li> </ol>

**Fonte:** Baseado em Zeithaml, Parasuraman & Berry (1985).

O Quadro 1 apresenta um resumo das particularidades de serviços, problemas resultantes dessas particularidades, assim como estratégias de marketing

sugeridas por Zeithaml, Parasuraman & Berry (1985) para reduzir o impacto desses problemas na prestação do serviço.

No modelo construído para analisar os momentos da verdade<sup>6</sup>, propagados por Carlzon (1994) e Albrecht (1998), esclarece-se melhor a influência da heterogeneidade na prestação do serviço, considerando-se a influência do contexto e dos esquemas de referência do cliente e do funcionário.

Esta característica faz com que o serviço seja visto como uma espécie de venda sob medida. Por exemplo, as dimensões da qualidade do serviço valorizadas por um banqueiro são substancialmente diferentes das dimensões da qualidade do serviço valorizadas por um agricultor.

No entendimento de Albrecht (1998), a intangibilidade, a inseparabilidade e a heterogeneidade tornam o serviço perecível, irreversível e irreproduzível, ou seja, não pode ser armazenado, não pode ser consertado e não é possível garantir sua repetição. Isso deve ser considerado durante a interface com o cliente, pois é fundamental para buscar formas de satisfazê-lo.

Cobra & Zwarg (1986) e Teboul (1993) seguem a mesma linha de pensamento e apontam algumas características básicas do serviço que podem ser consideradas como efeitos dos elementos característicos do serviço apontados por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985). São elas:

- a) A produção do serviço e seu consumo são simultâneos, pode-se concluir que:
- o serviço é mais intangível do que tangível;
  - o serviço é o processo e o processo é o serviço;

---

<sup>6</sup> Momentos da verdade são todas as interações entre a empresa e os clientes (Carlzon, 1994). Ver item 2.10.

- não há possibilidade de estocar o serviço;
  - existe a necessidade de uma rede de locais à disposição do cliente, em virtude da impossibilidade de distribuir o serviço pelos canais de distribuição convencionais, utilizados para venda de mercadorias.
- b) O cliente está fisicamente presente. Em decorrência dessa característica diversos eventos são gerados, logo:
- ocorrem os momentos da verdade, Carlzon (1994), ou seja, todos os contatos do cliente com a empresa;
  - há um maior valor da experiência vivida em relação a outros meios de comunicação;
  - as expectativas variam de cliente para cliente;
  - o cliente pode participar do processo de produção e entrega do serviço;
  - o cliente manifesta sua satisfação ou insatisfação de forma global: "gostei ou não gostei do serviço".

Para Cobra & Zwarg (1986), os serviços também diferem em função dos padrões de desempenho de diferentes empregados. Deve-se considerar que na medida que a produção de serviços é calcada em pessoas, e que os serviços são intangíveis, isso é, eles existem apenas na mente do consumidor, o estado de espírito do vendedor e do comprador, a interação ente eles, e a empatia certamente definirão as diferenças entre a realização de uma e de outra venda de um mesmo serviço.

Como o nível de percepção varia de um para outro empregado, deve-se fazer um esforço no sentido de clarificar em suas mentes quais são os objetivos da empresa e o que é importante em termos de qualidade. E, principalmente, investir em manter alto o nível de motivação do empregado na execução de seu trabalho.

## 2.5 Classificação dos serviços

Em que pese a importância teórica e as implicações práticas, classificar os serviços tem sido uma questão indiscutivelmente polêmica. Na análise da produção brasileira de serviços, Kon (1994) usa a seguinte classificação: comércio, transportes e comunicações, atividades financeiras, serviços sociais, administração pública, serviços de reparação, serviços auxiliares de empresas, demais serviços.

O modo tradicional de agrupar serviços, no entender de Lovelock & Wright (2001), é por ramo de atividades. Os autores exemplificam usando citações que podem ser feitas pelos profissionais de serviços: “estamos no ramo de transportes”, ou hotelaria, finanças, telecomunicações, reparo e manutenção. Apesar da ajuda que esses agrupamentos trazem, ao definir os produtos principais oferecidos pela empresa e ao entender tanto as necessidades do cliente como as da concorrência, podem deixar de captar a verdadeira essência de cada ramo de negócios, porque a prestação de serviços pode diferir muito, mesmo dentro de uma única categoria. O serviço de refeições pode variar, desde as lanchonetes em *shoppings* e aeroportos, até restaurantes finos e de alto luxo.

Silvestro *et al.* (*apud* Giansesi & Corrêa, 1996) classificam os serviços correlacionando as seguintes dimensões: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, foco no produto ou no processo e *front office* ou *back room*. Do cruzamento destas seis dimensões os autores criam três categorias de prestação de serviços, a saber:

- a) Serviços profissionais: aqueles em que o cliente está geralmente buscando no fornecedor do serviço uma capacitação de que não dispõe, como por exemplo, serviço de consultoria, serviços médicos e assistência jurídica ou técnica. Existe alto grau de contato com o cliente e, geralmente, o ciclo da prestação de serviço é longo.

- b) Loja de serviços: exemplos desta classificação são os hotéis, bancos, restaurantes e o varejo em geral. Um volume maior de clientes são processados (atendidos) por dia. O serviço pode ser gerado tanto na linha de frente do atendimento (balcão de loja, salão de restaurante, *lobby* dos hotéis) quanto na retaguarda ou suporte (lavanderia dos hotéis, cozinhas dos restaurantes, setor de compras das lojas). O atendimento em agências bancárias é também um exemplo típico de loja de serviços, pois os clientes buscam não só boas aplicações para seus recursos financeiros, como também um atendimento rápido, cordial e personalizado.
- c) Serviço de massa: atende um maior número de pessoas por unidade de tempo. São serviços pouco, ou quase nada, personalizados, com alto grau de padronização das operações. Exemplos dessa categoria: transportes urbanos (ônibus, metrô), grandes supermercados, transmissão de rádio e televisão e serviços de comunicação telefônica.

No ponto de vista de Tavares (1986) e Evrard & Rodrigues (1995), não existem tipologias de serviços aceitas indistinta, ampla e tampouco consensualmente, porém existem muitos esquemas de classificação, desenvolvidos por autores diversos, que ajudam a compreender, entender e demonstrar a diversidade dos serviços. Esses autores afirmam, ainda, que a maneira como os serviços são classificados pode propiciar a identificação de problemas e o desenvolvimento de estratégias de marketing e produção, assim como permitir a adoção de soluções empregadas em organizações de setores de serviços distintos, mas que tenham características comuns.

Evrard & Rodrigues (1995) com a intenção de preencher a lacuna da falta de uma classificação intuitiva e esclarecedora de serviços e que tenha a faculdade de ser aceita por pesquisadores e profissionais de mercado, desenvolvem um esquema baseado na teoria microeconômica da informação, combinando o tipo de atributo do serviço com o tipo de transação entre o fornecedor do serviço e o cliente.

A classificação dos serviços pelo tipo de atributo predominante é o seu primeiro critério. Atributos de procura são identificáveis antes da prestação do serviço, como por exemplo, aspecto visual das instalações e apresentação pessoal dos empregados. Os chamados atributos de experiência são identificáveis somente após ou durante a prestação do serviço, como acontece quando se mede a rapidez no atendimento, cortesia e gentileza dos empregados. Por fim, os atributos de credibilidade são mais difíceis de identificar. A identificação do atributo credibilidade na precisão de uma cirurgia ou o uso de peças originais no conserto de automóvel são exemplos do quão difícil é essa identificação. Conclui-se que os serviços que apresentam predominância de atributos de procura são mais fáceis de avaliar do que aqueles em que existe predominância dos atributos de credibilidade, pelo fato de que, no último caso, normalmente falta ao cliente conhecimento e/ou informações específicas para julgar a qualidade do serviço prestado.

Evrard & Rodrigues (1995) baseados na proposta de Lovelock (1983), criam o segundo critério de classificação de serviços, tomando por base o tipo de transação, ou o tipo de relacionamento criado entre o prestador de serviço e o cliente. Na ocorrência de uma troca pontual entre as duas partes, onde a identidade das mesmas são geralmente ignoradas, tem-se a transação discreta, por exemplo, a compra de entrada para uma partida de futebol, um cinema, um teatro. Na transação contínua, a prestação de serviços se estende por um prazo indeterminado. O fornecimento de energia elétrica e a prestação de serviços bancários exemplificam esse tipo de transação. Normalmente existe uma colaboração entre as partes, atuantes no processo, e as bases estão estabelecidas num contrato formal.

A proposta dos autores é o cruzamento desses dois critérios de classificação de serviços: tipo de atributo de informação predominante no serviço com o tipo de transação entre o fornecedor e o cliente. A classificação proposta por Evrard & Rodrigues (1995) pode conseguir maior aceitação que as propostas anteriores. Os autores obtiveram um nível razoável de comprovação empírica de que a proposta é conceitualmente clara. Esse tipo de classificação pode contribuir para o estudo da

qualidade de serviços específicos, e ser útil para a concepção e produção de serviços, além do desenvolvimento de estratégias de marketing.

Diversos autores, com destaque para Evrard & Rodrigues (1995) e Lovelock (1983), discutem o uso da classificação de serviços, destacando a importância da utilização cruzada de categorias para a elaboração de estratégias de serviços eficazes. No entendimento desses autores, conforme aumenta o grau de contato entre o prestador de serviço e os clientes, mais difícil se torna o controle e a racionalização do sistema de produção. Administração de clientes e estratégias de automação são sugeridas como fatores decisivos para enfrentar os problemas gerados com a variabilidade resultante de contatos interpessoais cada vez mais constantes e intensos.

Gianesi & Corrêa (1996) afirmam que a compreensão das características principais dos serviços, assim como a discussão de características secundárias, é fundamental para se compreender os fatores que influenciam o poder de competitividade das empresas num ambiente de serviços.

## **2.6 Qualidade em serviços**

O conceito de qualidade é um tanto quanto fugidio, já que a qualidade pode ser apreendida com relativa facilidade, mas é difícil de ser definida (Garvin, 1988). Com a intenção de sistematizar as várias concepções sobre qualidade, o autor identifica cinco abordagens básicas para a definição da qualidade:

- a) Na definição transcendental, qualidade é interpretada como excelência inata, característica absoluta que pode ser apreendida, mas não definida. Essa abordagem para a definição da qualidade parece definitivamente abandonada devido ao seu caráter hermético e, por conseqüência, inútil para orientar as estratégias da produção.

- b) Na abordagem baseada no produto, qualidade é definida por um conjunto mensurável e preciso de características, que pode ser usado para distinguir produtos de boa e má qualidade.
- c) Na definição da qualidade baseada no usuário, qualidade é entendida como capacidade de satisfação de necessidades, uma adequação às preferências do consumidor, ou “adequação ao uso” nas palavras de Juran (1974:2).
- d) A qualidade, segundo a abordagem baseada na produção, é a conformidade com as especificações (Crosby, 1979), o grau em que um produto específico se conforma ao seu projeto e às especificações técnicas de produção.
- e) Na abordagem da qualidade centrada no valor, define-se qualidade em função de custos e preços. Nesse caso, “um produto de qualidade é aquele que provê desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável” (Garvin 1988:45). Baseando-se em pesquisas com consumidores, o autor sugeriu que definição de qualidade baseada no valor parecia estar-se tornando predominante, embora reconhecesse a dificuldade prática de aplicá-la, por combinar os conceitos distintos de excelência e trabalho.

Holbrook (1994) também adota a perspectiva de qualidade como tipo de valor. O autor argumenta que serviços e produtos são desejados pelos benefícios que propiciam, ou seja, seu potencial de prover experiências de consumo criadoras de valor. Valor (para o consumidor) é uma experiência relativística, interativa e preferencial. Holbrook (1994) classifica o valor em oito tipos, baseados na combinação de três dimensões: extrínseco/intrínseco, auto-orientado/orientado para os outros, ativo/reactivo. Para o autor, qualidade é um tipo de valor auto-orientado, caracterizado pela apreciação ou percepção da superioridade ou excelência de um objeto comparado a outros, dos quais se distingue por seu potencial de instrumentar a satisfação de fins posteriores. Por sua característica reativa, qualidade distingue-se de eficiência (de natureza ativa), e em sua natureza instrumental (extrínseca), qualidade difere do valor estético (intrínseco).

Diversos autores propõem definições de qualidade combinando diferentes pontos de vista. Ao discutir a gestão da qualidade em serviços, Horovitz (1993:21) afirma que “qualidade é o nível de excelência que a empresa escolheu alcançar para satisfazer sua clientela-alvo; é, ao mesmo tempo, a medida em que ela se conforma a esse nível”. Para o autor, os clientes comparam seu grau de despreocupação (ausência de esforço para consumir um produto e confiança num bom desempenho) com os custos do serviço e com sua percepção de valor agregado recebido, o que fundamenta sua percepção de qualidade. Ainda, segundo o autor, qualidade pode ser entendida como um padrão de desempenho e de características desejáveis escolhido pela organização para atender ao seu mercado, um padrão que orienta o planejamento e o controle da produção e é a referência básica para o julgamento pelo cliente se o serviço vale a pena.

Slack *et al.* (1996:552) propõem conciliar as diferentes visões de qualidade, citadas por Garvin (1988), no conceito de que “qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Segundo os autores, nessa definição, cada termo ressalta um ponto importante: a) conformidade: pressupõe a necessidade de especificações claras que devem ser atendidas e garantidas através da administração da produção (abordagem baseada na produção); b) consistente: indica que a conformidade com as especificações deve ocorrer com regularidade, ou seja, o sistema de produção deve ser planejado e controlado para garantir que o produto ou serviço se conforme às especificações, através de suas características mensuráveis (abordagem baseada no produto); c) a expressão “expectativas dos consumidores”: visa combinar as abordagens da qualidade baseadas no usuário e no valor, pois um produto deve satisfazer as expectativas dos consumidores, que podem ser variáveis.

O conceito desenvolvido por Slack *et al.* (1996) adota claramente a perspectiva de definição da qualidade baseada no usuário, à qual se subordinam, implicitamente, as demais perspectivas. Essa noção de qualidade reflete uma orientação mais recente do marketing, que é voltar-se fundamentalmente ao

conhecimento das necessidades e expectativas do consumidor, que podem mudar ao longo do tempo e, portanto, devem ser encaradas como alvo móvel.

Embora vários autores corretamente interpretem a percepção de qualidade como um dos elementos do julgamento do valor recebido pelo cliente, a maioria aborda a qualidade como conceito geral, sem atribuir-lhe um sentido especial quando relacionada a serviços. Mas, ao contrário da qualidade de bens, que pode ser medida objetivamente através de indicadores como durabilidade e número de defeitos (Crosby, 1979 e Garvin, 1988), a qualidade de serviço só pode ser medida parcialmente em termos objetivos, em função da natureza mais abstrata do serviço, resultante de sua intangibilidade e demais singularidades. Por isso, um enfoque adequado para medir a qualidade do serviço prestado é a mensuração das percepções de qualidade dos clientes (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; Carman, 1990; Cronin & Taylor, 1992; Babakus & Boller, 1992; Brown, Churchill & Peter, 1993).

A partir de uma definição ampla de qualidade como excelência ou superioridade, Zeithaml (1988) define a qualidade percebida como o julgamento do consumidor sobre a excelência geral ou superioridade do produto ou serviço. A autora interpreta a qualidade percebida como uma abstração de nível superior, influenciada por percepções de reputação, preços, características funcionais e outros fatores, elaboradas a partir de atributos intrínsecos (aspectos físicos do produto, por exemplo) e atributos extrínsecos (marca e propaganda).

Segundo Zeithaml (1988:3), "... qualidade percebida é (1) diferente de qualidade objetiva ou qualidade real, (2) uma abstração de nível mais alto ao invés de um atributo específico do produto, (3) uma avaliação global que em alguns casos assemelha-se a uma atitude, e (4) um julgamento normalmente limitado ao conjunto evocado pelo consumidor de alternativas de produtos e serviços substitutos".

Para Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), qualidade percebida é uma forma de atitude relacionada, mas não equivalente, à satisfação, resultante da comparação de expectativas com percepções de desempenho.

Em sua avaliação de qualidade de serviço, os consumidores comparam o que acham que o fornecedor deveria prover, com as percepções de qual foi seu desempenho real na prestação de serviços (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Portanto, qualidade percebida é o grau e direção da discrepância entre as percepções do consumidor e suas expectativas sobre o desempenho do fornecedor do serviço (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988), entendendo-se expectativas como o desejo e a vontade dos clientes sobre o que a empresa deveria fornecer.

### **2.6.1 Hiato da qualidade em serviços**

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) desenvolveram um modelo teórico da qualidade de serviços, o modelo das Lacunas ou dos Hiato da Qualidade de Serviços. Segundo Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), a diferença entre as expectativas do cliente e o desempenho real na prestação de serviços, que fundamentam sua percepção de qualidade, normalmente caracterizam uma lacuna ou hiato de qualidade, do ponto de vista do consumidor. Esse hiato reflete como o consumidor avalia o serviço e é função de outros hiatos, do lado do fornecedor.

Do lado do prestador de serviços, podem haver quatro hiatos (Figura 3):

- 1) *Hiato 1* entre as percepções da gerência e as expectativas dos consumidores. Os gerentes podem não compreender perfeitamente quais benefícios os clientes esperam do serviço, e quais atributos de qualidade julgam prioritários.
- 2) *Hiato 2* entre as percepções dos gerentes sobre as expectativas e a tradução das percepções em especificações de qualidade de serviço. Mesmo que os gerentes tenham empatia com os clientes e conheçam bem suas expectativas e

necessidades, pode haver uma lacuna na tradução dessas percepções em especificações de qualidade para atender às expectativas dos clientes.

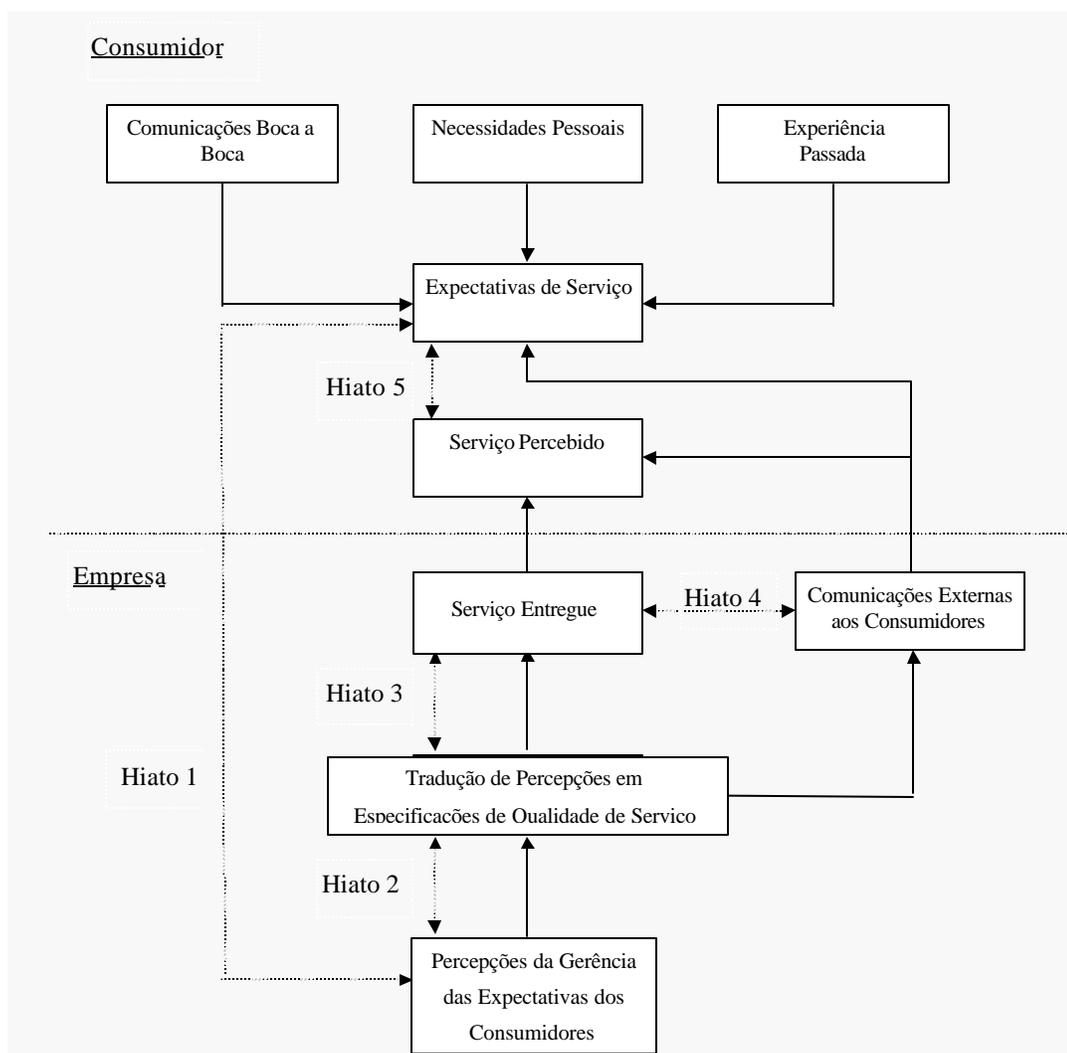
- 3) *Hiato 3* entre as especificações de qualidade e o serviço entregue, que pode ocorrer devido a falhas na administração de operações, incompetência e falta de comprometimento da mão-de-obra, e treinamento inadequado.
- 4) *Hiato 4* entre as comunicações externas aos consumidores e o serviço entregue, ou seja, podem haver promessas de qualidade que não estejam sendo cumpridas.

Esses quatro hiatos do lado da empresa encadeiam-se determinando o *Hiato 5* do lado do consumidor, que é a diferença entre o serviço percebido e suas expectativas, essência do seu julgamento sobre a qualidade. Quando o serviço percebido está aquém das expectativas, o consumidor julga-o de qualidade ruim ou insuficiente. Caso contrário, a qualidade será considerada satisfatória e o cliente pode até ficar “encantado”, caso suas expectativas sejam ultrapassadas.

Os autores posteriormente estenderam seu modelo, identificando uma variedade de fatores internos à organização que afetam a qualidade de serviços prestados.

Por exemplo, o hiato 1 (entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência) pode ser ampliado ou diminuído conforme a extensão, natureza, qualidade da pesquisa de mercado e grau de efetividade na comunicação de seus resultados; o hiato 2 (entre as percepções da gerência e as especificações de qualidade) é influenciado pelo nível de comprometimento da gerência com a qualidade de serviços, padronização de tarefas e outros aspectos; o hiato 3 (entre a qualidade de serviço especificada e o serviço entregue) pode aumentar ou diminuir segundo a competência dos empregados, existência ou não de conflitos e ambigüidade de papéis; o hiato 4 (diferença entre as comunicações externas e o serviço entregue) depende da comunicação horizontal e da propensão de fazer promessas exageradas.

**Figura 3: Modelo dos Hiatos da Qualidade de Serviços**



**Fonte:** Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985: 44).

A identificação dos hiatos de qualidade pode ter grande importância prática para a administração do serviço, possibilitando a identificação dos atributos do serviço relevantes, para os clientes, o conhecimento realista de como o serviço é avaliado por eles e a descoberta de deficiências no ciclo de prestação de serviços, tais como problemas de treinamento, falhas na entrega do serviço e propaganda incongruente com a qualidade do serviço entregue.

Dos modelos teóricos de qualidade de serviços descritos, o modelo dos Hiatos de Qualidade é o menos abrangente. No entanto, salvo melhor juízo, é o

único que avança do estágio de conceituação para a instrumentação, porque os autores desenvolveram uma metodologia de mensuração da qualidade de serviços para avaliar os hiatos de qualidade.

### **2.6.2 Dimensões da qualidade em serviços**

Na verdade, o modelo dos hiatos de qualidade surgiu como alternativa ao modelo de Grönroos (1984), que relacionou o serviço experimentado com as expectativas do consumidor para explicar a percepção de qualidade do serviço.

Segundo Grönroos (1984), a qualidade percebida do serviço pelo cliente depende de duas dimensões: (1) qualidade técnica, que se relaciona com o resultado do serviço, isto é, com “o quê” é feito, por exemplo, o resultado de uma cirurgia cardíaca; e (2) qualidade funcional, dependente de “como” o serviço foi entregue, por exemplo, o atendimento e o ambiente no restaurante.

Na concepção de Grönroos (1984), a qualidade técnica do serviço é determinada pelo sistema de produção, que inclui fatores como equipamentos, *know-how* e soluções técnicas. A qualidade funcional do serviço depende do ambiente da prestação de serviços, disponibilidade e atitudes do pessoal envolvido e dos contatos com os clientes na sua entrega efetiva.

As duas dimensões de qualidade (“o quê” e “como”) são importantes na percepção de qualidade de serviço pelo cliente. Em muitos casos, a qualidade técnica pode ser avaliada objetivamente, com razoável precisão. Noutros casos, como nos serviços odontológicos e outros serviços de credibilidade, raramente o cliente tem condições de avaliar os resultados técnicos, normalmente baseando seu julgamento de qualidade do serviço essencialmente na sua avaliação da qualidade funcional.

A experiência da qualidade do serviço resulta das expectativas prévias do cliente e do serviço experimentado e é bastante influenciada pela imagem do prestador de serviços. Essa imagem é formada a partir do desempenho passado nas duas dimensões de qualidade (técnica e funcional ou o “quê” e o “como”) em prestações de serviço anteriores, sendo influenciada também pelas comunicações de marketing da empresa e pela comunicação boca a boca. O autor aponta outros determinantes das expectativas de qualidade do cliente: suas próprias necessidades, comunicações boca a boca e o marketing do fornecedor.

Em resumo, segundo Grönroos (1984), a qualidade percebida do serviço é função do serviço esperado, do serviço experimentado e da imagem do prestador de serviços, determinada diretamente pela qualidade funcional e pela qualidade técnica do serviço.

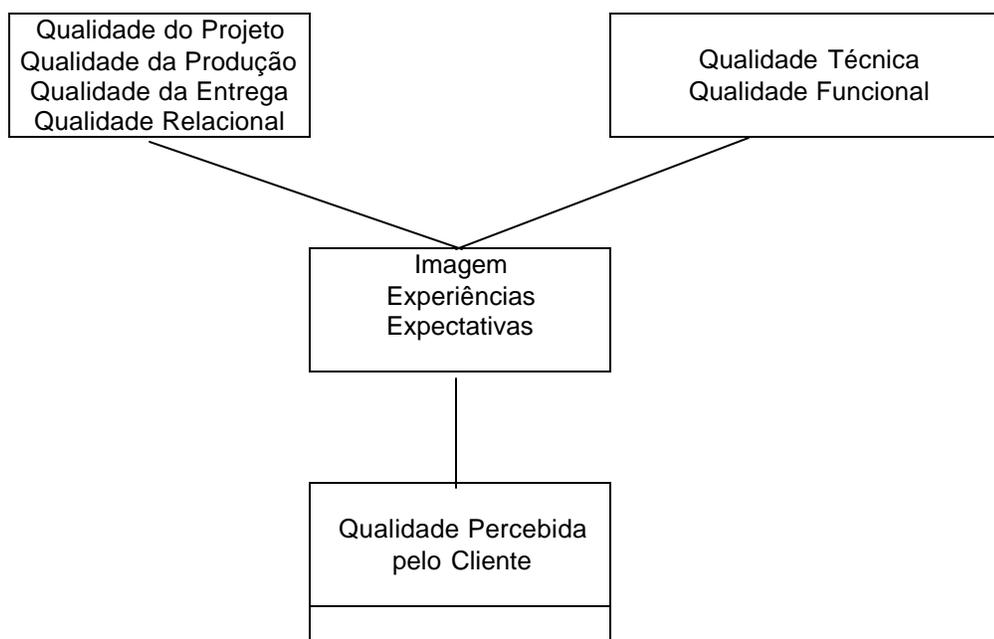
O modelo de Grönroos (1984) foi ampliado pelo autor em colaboração com Gummesson, a partir de uma síntese de pesquisas sobre qualidade de serviços e bens (Gummesson & Grönroos, 1988). Destinado tanto a ajudar aos fabricantes quanto às empresas de serviços na gestão da qualidade, o modelo estendido incorpora o modelo 4Q de Gummesson (1987), que explica como a qualidade é criada (e influenciada pela atuação de todos) a partir da qualidade do produto, da produção, da entrega e da qualidade relacional, e o modelo da qualidade percebida do serviço de Grönroos (1984), anteriormente descrito.

Esses modelos teóricos da qualidade de serviços representam esforços para explicar os antecedentes da qualidade percebida pelo cliente e identificar os requisitos para as ações gerenciais, visando a manutenção e a melhoria da qualidade.

O modelo de Gummesson & Grönroos (1988), conforme reproduzido pela Figura 4, reflete uma visão abrangente de como a qualidade é produzida e percebida em suas dimensões técnica e funcional. A complexidade e a natureza

multidimensional da qualidade são realçadas no modelo e a necessidade de uma abordagem holística na gestão da qualidade de serviços é uma implicação clara.

**Figura 4: Modelo de Gummesson e Grönroos**



**Fonte:** Grönroos (1995: 86).

O modelo de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) fundamenta-se no conceito de que a qualidade, como percepção ou atitude, resulta de ações conjuntas e encadeadas do lado da organização, que podem contribuir para que o serviço seja ou não percebido positivamente. No modelo de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), os antecedentes das expectativas são explicitados, deixando claro que a organização pode influenciar parcialmente as expectativas. Além disso, os hiatos indicam possíveis fontes de problemas de qualidade. O enfoque processual do modelo enfatiza a dinâmica da produção dos serviços e do comportamento do consumidor.

Através de pesquisa empírica, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) identificaram dez dimensões da qualidade de serviços, reduzidas a cinco em trabalho posterior (Quadro 2), utilizando-se a análise fatorial (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

## Quadro 2: Dimensões de Qualidade de Serviços

- 1) *TANGÍVEIS* - APARÊNCIA FÍSICA DAS INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS, PESSOAL E MATERIAL DE COMUNICAÇÃO;
- 2) *CONFIABILIDADE* - CAPACIDADE DE DESEMPENHAR O SERVIÇO PROMETIDO DE MODO CONFIÁVEL E COM PRECISÃO;
- 3) *PRESTEZA* - DISPOSIÇÃO DE AJUDAR OS CLIENTES E DE FORNECER O SERVIÇO COM PRESTEZA;
- 4) *GARANTIA* - CONHECIMENTO, CORTESIA DOS FUNCIONÁRIOS E SUA CAPACIDADE DE TRANSMITIR CONFIANÇA E CONFIABILIDADE; E
- 5) *EMPATIA* - ATENÇÃO INDIVIDUALIZADA E CUIDADOSA QUE AS EMPRESAS PROPORCIONAM AOS CLIENTES.

**Fonte:** Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988).

O uso de modelos teóricos integrativos pode contribuir para a administração e marketing de serviços, ao relacionar as características do planejamento, produção e entrega do serviço com a psicologia do consumidor (Urdan, 1993). O autor sugere um modelo que combina as contribuições da Escola Nórdica (de Gummesson & Grönroos, 1988) e da Escola Norte-Americana (de Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988), incluindo outras variáveis (tais como missão, visão estratégica e conceito do serviço), que vão enfatizar outros fatores essenciais à prestação de serviços, na sua gestão e na percepção de qualidade pelo cliente.

Segundo Urdan (1993), o reconhecimento das diferenças, vínculos e possíveis soluções de compromisso necessários para ajustar a oferta do serviço em termos dos componentes técnico e funcional da qualidade é fundamental para o planejamento, implementação e controle do serviço entregue, bem como para a redução e eliminação de hiatos de qualidade. Na prática, é preciso que a administração busque dados específicos sobre expectativas e percepções dos clientes relativos aos dois componentes da qualidade de serviço.

## 2.7 Diferenças entre serviços e bens físicos

Na concepção de Grönroos (1995), normalmente os serviços são comparados a bens físicos, porém um serviço, via de regra, é percebido de maneira subjetiva.

**Quadro 3: Diferenças entre Serviços e Bens Físicos**

BEM FÍSICO	SERVIÇO
TANGÍVEL	INTANGÍVEL
HOMOGÊNEO	HETEROGÊNEO
PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO SEPARADAS DO CONSUMO	PRODUÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO SÃO PROCESSOS SIMULTÂNEOS
UMA COISA	UMA ATIVIDADE OU PROCESSO
VALOR PRINCIPAL PRODUZIDO EM FÁBRICAS	VALOR PRINCIPAL PRODUZIDO NAS INTERAÇÕES ENTRE COMPRADOR E VENDEDOR
CLIENTES NORMALMENTE NÃO PARTICIPAM DO PROCESSO DE PRODUÇÃO	CLIENTES PARTICIPAM DA PRODUÇÃO
PODE SER MANTIDO EM ESTOQUE	NÃO PODE SER MANTIDO EM ESTOQUE
TRANSFERÊNCIA DE PROPRIEDADE	NÃO TRANSFERE PROPRIEDADE

**Fonte:** Grönroos (1995: 38).

Grönroos (1995) sintetiza em um quadro as diferenças entre bens físicos e serviços (Quadro 3). Pode-se admitir a existência de uma evolução de bens puros a serviços puros. O mais comum é ter-se pacotes de produtos que agregam bens e serviços (Berry & Parasuraman, 1992). Por exemplo, a compra de pizza pelo telefone envolve os serviços de atendimento, entrega e cobrança na venda de um bem físico, a pizza. A importância dos serviços suplementares é reconhecida pela indústria, que pode utilizá-los para diferenciar os bens que fabrica, oferecendo serviços como crédito, transporte, instalação e assistência técnica.

Das diferenças mostradas, o autor observa que é mais importante enfatizar as características mais comuns e que possam ser perfeitamente identificadas na

maioria dos serviços, do que persistir no debate estéril de outras questões de menor relevância, destacando que:

- a) Os serviços são mais ou menos intangíveis, pois existem formas altamente abstratas de formular o que é um serviço e, a razão lógica para esse evento é a natureza intangível que o caracteriza, apesar da existência de muitos serviços que incluem elementos altamente tangíveis em sua produção, como por exemplo, a comida em um restaurante, as peças de reposição utilizadas em uma oficina de reparos de automóveis e os documentos usados por uma empresa de despachos e entregas.
- b) Os serviços são atividades ou uma série de atividades em vez de coisas. Os clientes não obtêm propriedade, eles extraem valor dos serviços, mas não tomam posse de qualquer elemento concreto, ou tangível.
- c) Os serviços são, pelo menos até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente (o autor conceitua esta característica como inseparabilidade). O exemplo típico que se pode citar, a título de ilustração é o serviço de um(a) cabeleireiro(a) ou um(a) taxista(a). A produção do serviço ocorre quando o cliente está presente, recebendo e consumindo o serviço.
- d) O cliente participa do processo de produção, pelo menos até certo ponto. O autor afirma que, em serviços, o cliente não é apenas um receptor dos serviços. Há interações, ou momentos da verdade (Carlzon, 1994), acontecendo durante todas as etapas da produção, entrega e consumo dos serviços. Essas interações podem influenciar ou modificar o resultado final da prestação de serviços.

Seguindo a mesma linha de pensamento adotada por Grönroos (1995), Lovelock & Wright (2001) identificam nove diferenças básicas entre bens e serviços: 1) os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços; 2) os produtos dos serviços são realizações intangíveis; 3) há maior envolvimento no processo de produção; 4) outras pessoas podem fazer parte do produto; 5) há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais; 6) muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes; 7)

normalmente há uma ausência de estoques; 8) o fator tempo é relativamente importante; 9) os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

Contrariando todas essas discussões, diversos autores evitam a necessidade de distinguir bens físicos e serviços, afirmando que, na verdade, tudo é serviço. Por exemplo, Rust, Zahorik & Keiningham (1994:10) criticam a visão tradicional de que as empresas dividem-se entre o setor de produtos e o setor de serviços, argumentando que o principal propósito das empresas é a prestação de um serviço aos clientes. Assim, recomendam “pensar na empresa como um serviço criado especificamente para satisfazer as necessidades do cliente”, apesar de reconhecerem que essa “não é a forma natural, para muitos gerentes, de ver suas organizações”. Conseqüentemente, Rust, Zahorik & Keiningham (1994) interpretam o serviço prestado pelas empresas como um composto de quatro elementos: produto físico, produto do serviço, ambiente do serviço e entrega do serviço.

Lovelock & Wright (2001) destacam que é importante notar que na identificação das diferenças entre serviços e bens físicos ainda lida-se com generalizações que não se aplicam a todos os serviços. Para se obter um perfeito entendimento da questão, é necessário analisar essas diferenças dentro de um mesmo segmento de atuação.

## **2.8 Triângulo do serviço**

Albrecht (1998) repete o que, para ele, é um dos elementos fundamentais do modelo de administração de serviços que muitos autores citam: o “triângulo do serviço”. O autor acredita que o modelo desempenhará um papel importante na análise dos fatores de sucesso na implantação de uma iniciativa de serviço em organizações de quase todos os tipos.

O “triângulo do serviço” foi idealizado por Albrecht (1998) como uma maneira de descrever as operações de estabelecimentos de prestação de serviços bem-

sucedidos, depois de examinar muitas pesquisas e conhecimentos comuns a respeito de como as melhores empresas de serviços atuam.

Em muitas análises e discussões com executivos de empresas consideradas excelentes, e também de empresas consideradas medíocres, conforme depoimento do próprio pesquisador, em termos de serviços, descobriu-se que há três características regulares e importantes que parecem causar todas as diferenças entre as empresas (Albrecht, 1998).

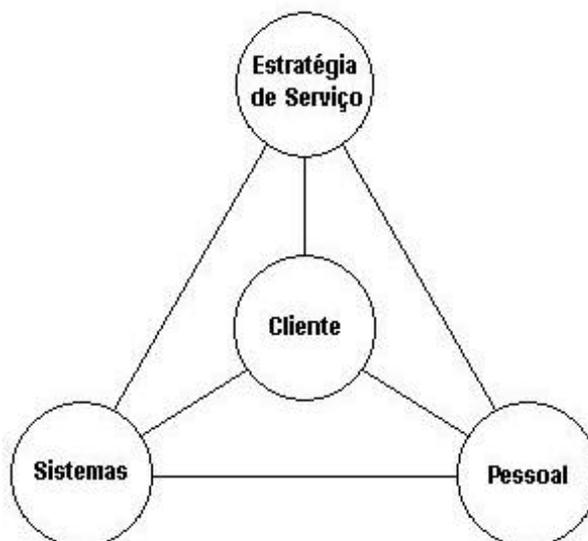
Virtualmente todas as empresas com serviços excelente possuem essas três características em boa quantidade. Inversamente, não se conseguiu pensar numa única empresa de serviços que careça de qualquer uma dessas características, e, ainda assim, esteja entre as melhores. Segundo Albrecht (1998), esses três fatores-chave formam os vértices do “triângulo do serviço”, quais sejam, 1) uma visão, ou estratégia do “produto” serviço; 2) pessoal de linha de frente orientado para o cliente. 3) sistemas voltados para o cliente.

No entendimento do autor, o “triângulo do serviço” (Figura 5) é uma maneira de representar graficamente a intenção desses três elementos críticos, que devem atuar conjuntamente para que se mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço.

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

Pessoal de linha de frente orientado ao cliente: de alguma forma, os administradores de tais organizações têm estimulado e ajudado o pessoal que entrega o serviço a manter sua atenção concentrada nas necessidades do cliente. O pessoal eficaz de linha de frente é capaz de manter uma concentração “sobrenatural”, sintonizando a situação, o pensamento e a necessidade do cliente no momento relevante. Isto leva a um nível de reação, atenção e disposição para ajudar, que faz com que o cliente sinta que o serviço é de qualidade superior e o leva a querer dizer a outras pessoas sobre isso, bem como a voltar para comprar mais.

**Figura 5: O triângulo do serviço**



**Fonte:** Albrecht (1998:32)

Sistemas voltados para o cliente: o sistema de entrega que apoia o pessoal de prestação de serviço é realmente projetado para atender a conveniência do cliente, e não a conveniência da organização. As instalações, as políticas, os

procedimentos, os métodos e os processos de comunicação dizem ao cliente: este aparato está aqui para atender suas necessidades.

Esses três fatores: uma estratégia clara de serviço, pessoal de linha de frente orientado para o cliente, e sistemas voltados para o cliente, são todos conceitos relativamente simples e de fácil compreensão. No entanto, transformá-los em realidade quase sempre é uma tarefa monumental, especialmente em organizações de grande porte.

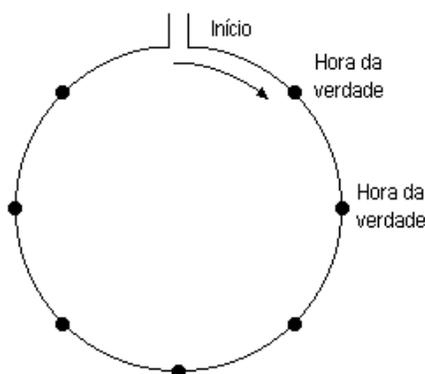
## **2.9 Ciclos de serviço**

Segundo Albrecht (1995), a tarefa de fazer com que os administradores e o pessoal da linha de frente mudem seus pontos de vista e encarem o produto tal como o cliente o vê, normalmente é percebida como sendo uma tarefa muito difícil. O autor apóia essa argumentação tendo como base o fato de que anos de condicionamento e familiaridade com uma atividade de prestação de serviços tendem a distorcer as percepções de uma pessoa. Por exemplo: depois que alguém já aplicou dezenas de injeções, reservou centenas de passagens aéreas, vendeu centenas de refeições ou diárias de hotel, ou abriu um número incontável de conta bancárias, tal pessoa pode considerar muito difícil reconhecer efetivamente o ponto de vista de um cliente novo. Esse pode estar experimentando seu processo pela primeira vez, ou em uma, das muito raras ocasiões em que o utiliza. Compreender a realidade da experiência do cliente pode ser tão importante quanto ser um especialista nas tarefas de sua função.

Pensar o produto em termos de ciclos de serviços é a técnica que o autor desenvolveu e acredita poder ser considerada extremamente útil para ajudar as pessoas a mudarem seus pontos de vista. Um ciclo de serviço consiste em uma cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa, à medida em que experimenta o serviço prestado por você (Albrecht, 1998).

Pode-se estar condicionado a pensar sobre prestação de serviços em termos de departamentos organizacionais e especialidades que precisam operar para que o serviço prestado. Porém, ao contrário do prestador de serviços, o cliente raramente pensa em termos de departamentos ou especialidades. Normalmente, o cliente pensa somente em termos de uma necessidade e de precisar tomar alguma iniciativa para atendê-la. O cliente pensa em termos de um objetivo: quero um lugar para guardar meu dinheiro; desejo comer uma boa refeição num ambiente agradável; quero ter meus dentes limpos; desejo enxergar mais claramente; quero chegar à cidade vizinha a tempo de assistir ao casamento; quero que meu carro funcione bem novamente.

**Figura 6: O ciclo de serviço**



**Fonte:** Albrecht (1998:36)

Na opinião de Velho (1995), a Figura representativa do ciclo de serviços (Figura 6) é uma figura circular semelhante a um relógio mostrando a série de momentos da verdade experimentados pelo cliente em um ciclo completo da prestação do serviço. Essa é a configuração natural e inconsciente que está na cabeça do cliente, e que pode ser completamente distinto e independente de seu enfoque técnico.

Segundo Albrecht (1988), um problema que vem se tornando comum é os estabelecimentos de prestação de serviços darem aos seus clientes o chamado “passeio”, ou seja, impõem ao cliente a exigência de passar por diversos setores ou departamentos para resolver uma única questão por causa da maneira pela qual esses estabelecimentos estão organizados. Por exemplo: em uma concessionária de automóveis, o cliente entrega o carro ao recepcionista, esperando que seja consertado. O recepcionista preenche a ordem de serviço. Retornando para apanhá-lo, descobre que já não fala mais com o(a) recepcionista, mas que precisa ir ao caixa para apanhar as chaves e pagar a conta. Ali, não há ninguém que possa lhe falar sobre o carro, ninguém para responder suas perguntas sobre aquele barulho esquisito no motor. Se ele não gosta da conta ou discorda do que está sendo cobrado, o caixa pode dizer que ele precisa falar com o gerente de serviços.

Esse exemplo, na opinião de Albrecht (1998), se transferido a qualquer outro setor ou contexto de serviço, como bancos, hotéis, hospitais, serviços financeiros, serviços de alimentação, transporte, com certeza gerará o mesmo resultado, podendo ser possível encontrar-se algumas variações da mesma situação. Caso ocorra, e se o cliente tiver um problema incomum ou complicado, ou uma necessidade não rotineira, para a qual a empresa não possua um padrão ou flexibilidade de solução, parecerá particularmente difícil para a organização responder ao cliente em termos de sua necessidade, e não em termos de sua estrutura interna (Albrecht, 1998). Talvez mais retornos de clientes tenham sido perdidos porque os indivíduos não puderam ter acesso a alguém que pudesse lidar com seu problema ou reduzir suas preocupações do que por outro motivo.

Segundo Albrecht (1998), o conceito de ciclo de serviço permite às pessoas ajudarem o cliente, fazendo com que reorganizem suas visões mentais do que se passa. Considere-se um ciclo típico de serviço, como um exame físico num centro médico. O ciclo inicia-se com o evento telefonar para marcar a hora de consulta e, na maioria dos casos, pode terminar com o evento saída do prédio. Aqui estão alguns eventos pelos quais o cliente (paciente) poderia passar:

- 1) Telefonar ao centro médico para pedir uma hora marcada.
- 2) Dirigir até o centro médico no horário marcado.
- 3) Encontrar uma vaga no estacionamento e estacionar seu carro.
- 4) Entrar no prédio e tentar situar-se.
- 5) Ler as placas para descobrir onde precisa ir.
- 6) Pedir orientação de direção.
- 7) Tomar o elevador e caminhar por vários corredores.
- 8) Apresentar-se ao guichê da administração do departamento de exames.
- 9) Apresentar o cartão de seu seguro, preencher formulários.
- 10) Sentar-se na sala de espera até chegar a sua vez.
- 11) Acompanhar o assistente técnico para a área de exame.
- 12) Ter seus sinais vitais medidos (pulso, pressão, temperatura).
- 13) Discutir sua condição física em uma entrevista.
- 14) Passar por uma série de testes e medidas.
- 15) Fazer uma entrevista final com um médico.
- 16) Apresentar-se na saída e pagar a conta.
- 17) Descobrir a saída do prédio e ir de volta a seu carro.
- 18) Dirigir para fora do estacionamento.
- 19) Esperar os resultados de seus exames.
- 20) Receber e ler os resultados e reagir a eles.
- 21) Telefonar ao centro médico para pedir novo tratamento, se necessário.

Pode-se notar que cada um dos itens enumerados acima representa uma “hora da verdade” (Carlzon, 1994) para o cliente. Cada um deles é um episódio no qual ele entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de serviço. As diversas “horas da verdade” formam uma cadeia de eventos contínua. Muito embora seja preciso lidar com 10 ou 15

departamentos diferentes da organização, para o cliente trata-se de um único processo.

Conforme citado anteriormente, os prestadores de serviço não encaram o processo como um fluxo único de experiências interligadas (Albrecht, 1998). Eles o visualizam em termos de suas tarefas e responsabilidades individuais. O encarregado da recepção pensa no cliente em termos de atendimento inicial, dados pessoais, e formulários a serem preenchidos. O assistente técnico o vê como uma das várias pessoas que formam uma linha de tráfego, que precisa continuar a se mover. Os especialistas em exames laboratoriais e eletrocardiogramas, os técnicos de raio X, e todos os outros operadores que realizam os vários testes e medidas o encaram como uma fonte de sangue a ser analisado, um coração batendo a ser medido, ou um tórax a ser radiografado. O médico, a enfermeira, ou o profissional responsável pela entrevista o vê como uma entidade a ser avaliada estatisticamente. Ou esse ser tem algo que exige tratamento, ou não. Se precisar de algum tratamento, essa pessoa precisará providenciar uma referência a algum departamento especializado.

Albrecht (1998) sai em defesa do atual modelo de prestação de serviço ao sugerir que isso não quer dizer que haja algo de errado com as percepções que acabam de ser citadas. O mundo está cheio de especialistas, e eles precisam ser organizados de algum modo. Mas, ao mesmo tempo, é preciso reconhecer que, às vezes, o cliente é a única pessoa que vê todo o quadro. Ele, o cliente, quase sempre necessita passar por diversos departamentos ou estações de trabalho e ser atendido por diversas pessoas para que o serviço seja concluído, mas, raramente, o cliente pensa em termos de departamentos ou especialidades. Ele pensa somente em termos de uma necessidade e de precisar tomar alguma iniciativa para atendê-la. O cliente, quase sempre pensa em termos de um objetivo. As pessoas envolvidas nesse processo, quase sempre, pensam unicamente na etapa sob sua responsabilidade e se esquecem de visualizar o processo como um fluxo único de ações interligadas.

Particularmente em estabelecimentos grandes e complexos de prestação de serviços, esse é um fato muito importante. Revisando-se a lista de “horas da verdade” no exemplo citado, é interessante determinar quantas são pequenas em seu impacto sobre o cliente: estacionar o carro, entrar no prédio, localizar o departamento, esperar, ir de um lugar a outro, todas são “horas da verdade” para o cliente, mas, normalmente ninguém é responsável pelo bem-estar do cliente nesses momentos ou situações. Quando ele surge no horizonte de um outro departamento, o seu grupo de especialistas assume o controle.

O ciclo de serviço (Albrecht, 1998), assim como o conceito de “horas da verdade”, são instrumentos muito eficientes para ajudar o pessoal que presta serviços a mudar seus pontos de vista e encarar a realidade, como os clientes a vêem. A análise e o aperfeiçoamento de ciclos de serviço é uma parte fundamental do processo da administração de serviços.

## **2.10 Hora da verdade**

Karl Albrecht (1998) cita Albert Einstein, um de nossos maiores cientistas, quando esse, em certa ocasião, descreveu sua visão da realidade, dizendo: “Deus está nos detalhes”. Ele acreditava que nada, ao nível microscópico da existência, tinha sido deixado ao acaso; tudo era planejado. O autor repete Einstein para nossos fins: a qualidade está nos detalhes. Ou seja, a relação entre o fornecedor do serviço e o comprador do serviço está presente em muitos pontos individualizados de contato. E, o resultado dessas interações é que define o quão positiva ou negativa será a relação comercial entre as pessoas envolvidas no processo.

Segundo Zeithaml, Parasuraman & Berry (1985), esses pontos de contato tornam um produto uma forma de serviço fundamental e inevitavelmente distinto de um produto físico tangível, especialmente no que se refere à garantia de qualidade. Se você estiver fabricando um produto físico, como um automóvel ou um televisor,

you can control the quality of the product by doing all the manufacturing in one place and inspecting the products as they come off the production line. But, this does not occur with services, such as opening bank accounts or with the application of medicines. A service is “manufactured” at the time of delivery (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985), and in most cases there are many points of delivery, and not just one.

Another example is that of a chain of convenience stores: millions of people in many locations produce and deliver the service provided. You can manufacture all the physical products in one local, but you are not capable of manufacturing the interactions with your clients in one central local. The manufacturing occurs moment by moment, many millions of times a day (Carlzon, 1994).

From this form one can conclude that the traditional methods of quality control – centralization and inspection – cease to be valid. It is necessary a new concept of service quality, that takes into account the process fundamentally human of generation and delivery of the product (Carlzon, 1994).

Jan Carlzon, former president of SAS (*Scandinavian Airlines System*), deserves credit for the adaptation of the metaphor “hour of truth”, a term that, according to Grönroos (1995), was introduced in the specialized literature on service management by Normann, used in the language of the bullfight at the moment when the bullfighter kills the bull with his sword. In an opportunity, reunited with his entire team, Carlzon said: “SAS is created 50 million times a year in the minds of its clients” (Carlzon, 1994:16). In Carlzon’s concept of service, the company exists in the mind of its clients only in those incidents in which the clients come into direct contact with specific aspects of its operations and are those “moments of truth” that determine whether the company will succeed or fail.

According to Albrecht (1998:27), in the terminology of service administration, hour of truth, or H.D.V., “...is any episode in which the client enters in

contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”.

Seguindo esse princípio, tem-se que o ponto de vista da administração de serviços sugere que essas muitas horas da verdade representam as pedras fundamentais do “produto” serviço. A hora da verdade é o átomo básico do serviço, a menor unidade indivisível de valor entregue ao cliente (Albrecht, 1998).

Ainda, segundo o autor, uma hora da verdade não é tipicamente positiva ou negativa em si mesma. O que conta é o resultado do que aí ocorre: o cliente se sentiu satisfeito? E, nem todas as horas da verdade envolvem interação direta de seus funcionários com os clientes. Quando um cliente vê uma peça de publicidade da empresa, essa é uma hora da verdade: gera uma impressão. Entrar num estacionamento; caminhar num saguão e obter uma impressão do lugar; receber uma conta ou um extrato pelo correio; ouvir uma mensagem gravada no telefone; receber um pacote em casa e abri-lo. Todos esses são eventos que conduzem a uma impressão sobre o serviço. A somatória de todas as horas da verdade possíveis experimentadas pelos seus clientes, sejam elas interações com pessoas ou não, transforma-se em uma imagem em termos de serviço

Refletir sobre essa nova maneira de ver o produto, em termos de horas da verdade como episódios que oferecem oportunidades percíveis causando uma impressão de qualidade, torna evidente que a administração não controla a qualidade. É impossível aos administradores estar presentes em todas as horas da verdade para supervisioná-las e ter certeza de que os funcionários agem corretamente. Isso significa que precisam depender dos funcionários que estão lidando com as horas da verdade. Em síntese, esses funcionários é que são os administradores nesses momentos, são eles que estão gerindo as horas da verdade. Cada funcionário de serviço é um administrador, de certo modo. Cada um deles controla o resultado da hora da verdade, exercendo controle sobre seu próprio comportamento em relação ao cliente.

O modelo de Albrecht (1985), apresentado em seu livro "*Service America*", ilustra a grande diversidade de fatores que exercem influência em qualquer momento da verdade. O modelo é composto de dois elementos principais: os esquemas de referência e o contexto do serviço.

a) Esquemas de Referência: os esquemas de referência são os quadros de referência usados em psicologia e que englobam os processos de pensamentos, atitudes, sentimentos e comportamentos do indivíduo. Eles funcionam como um filtro e exercem grande influência no significado atribuído pelas pessoas aos momentos da verdade durante a prestação do serviço.

O esquema de referência de cada pessoa é conseqüência de vários fatores como atitudes pessoais, crenças, valores, desejos, sentimentos e expectativas. Durante a prestação do serviço, normalmente, há o contato entre duas pessoas, no mínimo o cliente e o funcionário, o que aumenta o número de variáveis.

b) Contexto de Serviço: é o ambiente do serviço que recebe o impacto de todos os elementos sociais, físicos e psicológicos que ocorrem no momento da verdade. Todos os contatos entre os clientes e os funcionários ocorrem nesse contexto.

A compatibilidade entre o esquema de referência do cliente, o esquema de referência do funcionário e o contexto do serviço é decisiva durante os momentos da verdade para que a impressão do serviço prestado seja positiva.

Para Albrecht (1998), a presença do cliente durante algumas atividades da prestação do serviço e sua participação no processo produtivo do mesmo, caracterizam a necessidade de maior personalização dos procedimentos. Porém, isso não impede que os processos sejam de certa forma padronizados e gerenciados, com o propósito de garantir a satisfação do cliente com o serviço.

Segundo Albrecht (1998), ainda que existam algumas atividades que dependam, em grande parte, do contexto do serviço e conseqüentemente possuam alto grau de variabilidade, acredita-se que é possível identificar os fatores valorizados pelo cliente no serviço prestado e estabelecer medidas de desempenho

para os processos. Essas medidas indicarão se o desempenho do processo atinge os níveis desejados e necessários para garantir a qualidade do serviço nos momentos da verdade, bem como definir metas para aperfeiçoá-lo.

### **2.10.1 Hora da verdade crítica**

É um fato facilmente identificável que nem todas as horas da verdade são iguais. Segundo Albrecht (1998), uma empresa típica, de alta intensidade de contato de serviço, pode ter mais de 100 horas da verdade de tipos diferentes, mas, somente algumas delas, em geral, podem ser consideradas de importância crítica para as percepções dos clientes.

Albrecht (1998:30) relata um exemplo onde é possível mensurar a extensão destas horas da verdade críticas: um cliente (paciente) está no leito de um hospital, pois acaba de ser internado em preparação para uma cirurgia no dia seguinte. Uma mulher vestida com um uniforme branco entra no quarto carregando uma bandeja com uma seringa hipodérmica, medicamento e alguns outros instrumentos médicos. O cliente olha e percebe que a seringa é para ele. Ponha-se no lugar do cliente por alguns segundos. O que estaria passando em sua cabeça? Talvez uma série de perguntas, todas as quais se relacionam com seu senso pessoal de bem estar.

Ele está se perguntando: quem é esta pessoa? É alguém em posição de autoridade? Ela é uma enfermeira? Vai usar essa agulha em mim ? Ela sabe o que está fazendo? Como sei que ela está no quarto certo, com o paciente certo, e com o medicamento certo? Vai doer? Por que estão me dando uma injeção? O que esta injeção vai fazer em mim? Será que vão explicar-me alguma coisa, ou simplesmente vão enfiar a agulha?

Para o cliente, este é um evento psicológico importante. Supera, em termos de impacto, muitas outras horas da verdade. Não é o mesmo que a hora da verdade representada pelo momento em que ele atravessa a porta de entrada do hospital, ou

passa pela recepção e é internado, ou recebe uma bandeja com comida no quarto. Essa hora da verdade realmente conta. Essa é uma das horas da verdade críticas para o cliente.

No entanto, pode não parecer muito importante para a pessoa que aplica a injeção. Seu sistema de prioridades é muito diferente do sistema do cliente. Ela pode estar pensando: mais nove remédios a aplicar antes de terminar meu turno. É melhor telefonar ao pessoal da limpeza para tirar aquele carrinho de roupa suja do corredor. Gostaria de saber se o Doutor X se acalmou e superou aquela troca do medicamento de seu paciente! Puxa, espero que eu tenha alguma chance de conseguir aquele emprego de enfermeira chefe. Meu Deus, meus pés estão cansados. Será ótimo quando este turno terminar.

Tem-se aqui os ingredientes básicos do sucesso ou fracasso do serviço. Se a pessoa responsável pelo serviço estiver pensando nele, ela concentrará sua atenção nos elementos importantes desta hora da verdade e a enfrentará de maneira a maximizar o impacto positivo sobre o cliente, ou pelo menos, minimizar o impacto negativo. Quais são algumas das coisas que ela poderia fazer para enfrentar eficazmente esta hora da verdade? Ela poderia:

1. Cumprimentar o cliente cordialmente, de modo a tranquilizá-lo.
2. Apresentar-se.
3. Dar atenção total à situação enfrentada.
4. Acalmar o cliente com uma conversa leve.
5. Explicar a finalidade e o benefício do medicamento.
6. Aplicar a injeção de uma maneira gentil e cuidadosa.
7. Certificar-se que o cliente está confortável.
8. Perguntar se há alguma necessidade ou preocupação especial.

Por outro lado, se a funcionária de serviço estiver com pressa, preocupada, fatigada, entediada, ou for simplesmente insensível, ela poderá lidar com toda essa hora da verdade de uma maneira mecânica e impessoal, o que ocorre com frequência excessiva em instituições de saúde. A combinação de uma hora da verdade crítica – isto é, um momento com impacto significativo para o cliente – com uma pessoa prestadora de serviço insensível, indiferente ou incompetente é uma receita de desastre. A distância entre o tipo de tratamento que o cliente estava esperando e o que ele realmente experimenta cria uma sensação particularmente negativa.

Essas horas da verdade críticas exigem cuidado e tratamento especiais. Os administradores não podem estar em todos os lugares ao mesmo tempo, e por isso, necessitam escolher cuidadosamente aqueles aspectos das operações que têm o maior impacto potencial - positivo ou negativo - sobre a satisfação do cliente e a sua intenção de comprar novamente. Precisam manter esses aspectos especiais do produto sobre vigilância e ajudar o pessoal de prestação de serviço a lidar com eles eficazmente.

## **2.11 Os pecados do serviço**

Anderson & Zemke (1995), muito sabiamente, afirmam que boa parte de saber servir bem é saber o que não se deve fazer. Existem coisas que irritam a maioria das pessoas, enquanto clientes, e, dessa forma é necessário evitar tais atitudes ao desempenhar o papel de fornecedor de serviço.

No julgamento de Albrecht (1998), ao se considerar as coisas das quais o cliente reclama, fica comprovado que há apenas umas poucas coisas que realmente o incomodam. Sempre aparecem os mesmos poucos temas, que se situam dentro de umas poucas categorias básicas.

O autor identificou sete categorias de fatores de reclamação, que denominou “sete pecados do serviço”, também citados por Santos (1995):

- 1) Apatia: atitude de pouco caso e desdém, por parte da pessoa encarregada pelo contato com o cliente;
- 2) Dispensa: a tentativa de livrar-se do cliente sem se preocupar com sua necessidade ou problema;
- 3) Frieza: a desatenção para com o cliente. Uma espécie de hostilidade gélida, rispidez, tratamento inamistoso e/ou impaciente;
- 4) Condescendência: tratamento excessivamente paternalista, deixando transparecer que o cliente não está qualificado para entender o que está se passando;
- 5) Automatismo: também é caracterizado pela falta de atenção. O funcionário completamente mecanizado coloca todo cliente no mesmo programa com os mesmo movimentos e chaves padronizados, sem qualquer indício de calor ou individualidade. Por exemplo: caixas de banco ou supermercado, ao sorrir e dizer: “obrigado tenha um bom dia. Próximo”;
- 6) Livro de regras: o funcionário não tem flexibilidade ou vontade de usar o bom senso para satisfazer as necessidades dos clientes. As normas da organização são colocadas acima da satisfação dos clientes;
- 7) Passeio: tratar o cliente como uma bola de ping-pong, jogando-o de um lado para outro, sem definir quem vai resolver seu problema ou cuidar da sua necessidade.

Albrecht (1998) conclui que o número de eventos possíveis nas interações interpessoais é finito, então basta estar atento a esses eventos para, ao se detectar a ocorrência de alguns dos “pecados” classificados pelo autor, desenvolver soluções para evitar a continuidade de situações negativas para a organização.

## 2.12 A importância do atendimento

Kotler (1999) prega que, enquanto clientes, deseja-se um bom atendimento e que, todo atendimento se desdobra em uma relação de atributos, tais como: velocidade, cordialidade, conhecimento, solução de problemas, entre outros. Segundo o autor, cada pessoa valoriza de forma diferente cada um dos atributos de atendimento em diferentes momentos e contextos.

No entendimento de Freemantle (1994), não há nada de mágico ou sagaz no atendimento ao cliente. O autor acredita que o atendimento ao cliente se resume em fazer algumas coisas básicas, da forma correta, e que o processo de operacionalizar corretamente depende de uma boa administração. Ele vai além, ao dizer que muitas empresas ignoram esses fundamentos e concentram suas energias no produto, no marketing e no desempenho financeiro em detrimento da satisfação do cliente. À medida em que os clientes e consumidores passaram a ter mais poder aquisitivo, a partir dos anos 90, seu critério de escolha passou a depender mais, na maioria dos casos, do atendimento do que do produto e do preço.

No intuito de esclarecer um pouco mais essa questão, Santos (1995) defende que o marketing era, nos anos 60, o grande diferencial entre as empresas. Já nos anos 70, a produção em massa, liderada pelos norte-americanos, passou a ser a grande diferença competitiva. Na década de 80, o grande fator de diferenciação foi o controle da qualidade, capitaneada por grandes nomes como Deming, Juran, Crosby, entre outros. Segundo o autor, a partir de meados dos anos 90, a excelência no atendimento, decorrente da prática da alta qualidade nos serviços, passou a ser a chave para a conquista definitiva dos seus clientes.

Cannie (1995) argumenta que o momento do atendimento é uma ótima oportunidade para a organização perceber problemas e obstáculos à fidelidade do cliente. Segundo a autora, existem vários levantamentos mostrando que a principal causa de perda de clientes não são os altos preços ou produtos de qualidade inferior, mas o péssimo atendimento.

Neste sentido, Tucker (1999:108) destaca que “uma experiência ruim com o fornecedor não proporciona nenhuma razão para que haja fidelidade” e considera, de acordo com as estatísticas, os motivos abaixo como aqueles pelos quais os clientes abandonam seus fornecedores:

- 68% partem por causa de serviço ruim;
- 14% estão insatisfeitos com o produto;
- 9% partem em função da concorrência;
- 6% desenvolvem outras relações;
- 3% mudam-se, encerram as atividades.

Tucker (1999) relata também que uma pesquisa da Mastercard mostrou que 62% dos clientes deixavam uma loja, sem comprar um produto sequer, porque não havia vendedor disponível para o atendimento e, quase 60% dos pesquisados disseram que fizeram uma pergunta que o vendedor não era capaz de responder.

Resultado semelhante é divulgado por Reis (1998), relativo às pesquisas realizadas nos Estados Unidos, demonstrando quais as principais causas por que um cliente muda de fornecedor de serviços, neste caso, especificamente, de banco. O resultado colhido nas pesquisas é o seguinte:

- 65% por indiferença do pessoal na hora do atendimento;
- 14% por reclamações não atendidas;
- 10% por maiores vantagens oferecidas pela concorrência;
- 5% por novas amizades comerciais;
- 5% Por mudança de residência;
- 1% devido a falecimento.

Pode-se constatar que 79% dos casos ocorrem devido a mau atendimento, seja por indiferença dos empregados e funcionários nos “momentos da verdade”, seja por reclamações não atendidas.

No mundo turbulento em que se vive, onde os clientes e/ou consumidores estão muito mais exigentes e conscientes da sua importância, a capacidade de diferenciação das empresas competitivas será cada dia mais preponderante. No passado, os recursos, produtos e tecnologia eram tão raros que qualquer novidade era destaque e fator de grande diferenciação, qualquer descoberta constituía motivo para grandes comemorações por causa da vantagem competitiva alcançada, a começar pelo radinho de pilha, passando pela máquina de lavar, pelos videocassetes, pelos automóveis. Algumas empresas líderes em seus mercados, às vezes, não focavam, ou não precisavam focar, diretamente a excelência no atendimento a seus clientes, pois quase tudo que produziam ou comercializavam era vendido, na maioria das vezes, com antecedência (Santos, 1995).

Esses bons tempos, na visão de Freemantle (1994) estão sepultados, pois com a disponibilidade cada vez maior de tecnologias modernas e avançadas, a competição entre as empresas em termos de produtos e preços se torna relativamente fácil. O difícil será a competição em termos de atendimento, pois isso depende não só de tecnologia moderna mas também da atitude das pessoas e, conseqüentemente, da capacidade de seus administradores.

### **2.13 A satisfação em serviços**

Para Kotler (1998), a satisfação pós-compra do cliente e/ou consumidor depende do desempenho da oferta em relação às expectativas do comprador. O autor destaca que satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado em relação às expectativas da pessoa, ou seja, a satisfação é estabelecida em função do desempenho percebido e das expectativas. A insatisfação acontece quando o desempenho fica longe das

expectativas, porém se o desempenho atender às expectativas, o cliente ou consumidor estará satisfeito, e se superá-las, estará amplamente satisfeito ou até mesmo “encantado”.

Segundo Kotler (1998), as expectativas são influenciadas pela experiência anterior de compra, pela propaganda de terceiros, pela recomendação de amigos, colegas e conhecidos e também pelas promessas das empresas e dos concorrentes. É preciso ter cuidado para não criar expectativas muito altas para, em seguida, ter seus clientes desapontados. Por outro lado, empresas que criam expectativas muito baixas não atraem os compradores.

No entendimento de McKenna (1998), o novo consumidor nunca está satisfeito. As expectativas do consumidor, em relação à característica da escolha, estão cada vez maiores. O número cada vez mais crescente de ofertantes no mercado dá poder ao consumidor. Desse modo, há uma inversão do padrão anterior, quando os clientes ou consumidores tinham que moldar suas vidas de acordo com o produto ou o serviço desejado.

Gianesi & Corrêa (1996) levantam uma questão: necessidade ou expectativa do cliente; o que procurar atender? De acordo com o pensamento dos autores, as necessidades de um cliente são menos mensuráveis do que suas expectativas. Quando questionados, os clientes expõem, por exemplo, em uma pesquisa, suas expectativas em relação a um serviço. De posse dessa informação, os fornecedores podem cometer equívocos ao acreditar saber o que os clientes precisam, quando, o que ocorre quase sempre, é que nem os clientes sabem ao certo. Segundo os autores, pesquisas confirmam que os clientes utilizam suas expectativas para avaliar o serviço recebido, ao comparar o que esperavam receber com o que efetivamente receberam.

Santos (1995) defende a teoria de que uma forma inteligente para “encantar” os clientes é “prometer menos e fazer mais”. Para concluir que essa afirmação é correta, basta rememorar os conceitos de satisfação e expectativas. Quanto mais

baixas forem as expectativas dos clientes quanto a um produto ou serviço, maiores serão as probabilidades de sua satisfação, pois seu nível de exigência quanto à qualidade a ser recebida estará baixa. Porém, esse conceito é simplista, pois expectativas baixas podem não ser interessantes e não atrair consumidores em quantidade suficiente para a perpetuação da organização (Kotler, 1998).

A empresa que conseguir superar as expectativas dos seus clientes é uma empresa vitoriosa. Atender às expectativas do cliente irá apenas satisfazer os clientes; excedê-las irá “encantá-los” (Kotler, 1999). Para o autor, o grande problema é que quando as expectativas de um cliente são superadas, ele as eleva da próxima vez, pois a formação das expectativas é influenciada pelas experiências anteriores de compra (Kotler, 1998).

#### **2.14 Os serviços bancários**

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

No ponto de vista de Carlzon (1994), o negócio dos bancos não é mais lidar somente com moedas e notas. Agora, seu trabalho está concentrado na gerência do fluxo de informações a respeito de transações econômicas, criando produtos e serviços que atendam e ou excedam às expectativas dos clientes, trazendo tranquilidade aos mesmos quanto ao futuro de suas reservas financeiras.

Os bancos, para Giansesi & Corrêa (1996), na classificação de serviços, enquadram-se na categoria de loja de serviços, ou seja, como um processo intermediário no contínuo entre os serviços profissionais e os serviços de massa. Segundo os autores, os clientes buscam não só boas aplicações para seus recursos,

mas também um atendimento rápido, cordial e personalizado. O processo está baseado tanto em pessoas como em equipamentos; quando o cliente comparece na agência bancária, o grau de contato é muito alto, porém o serviço, na maioria das vezes, é realizado sem a sua presença. Grande parte dos serviços inclusos no pacote fornecido ao cliente é padronizado e requer pouca autonomia e flexibilidade dos funcionários na hora do atendimento.

Tucker (1999) avalia que os bancos durante muito tempo foram a única fonte de dinheiro em uma cidade, porém, nos dias de hoje, as empresas e as pessoas podem obter financiamentos e empréstimos em muitas fontes alternativas. Podem também aplicar seus rendimentos no mercado financeiro, por meio de um corretor, sem precisar recorrer, diretamente, às instituições bancárias.

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

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

Para Reis (1998), sendo o setor bancário um setor eminentemente prestador de serviços, o aspecto da qualidade tem uma importância maior do que no setor industrial, uma vez que o serviço tem de ser bem feito logo da primeira vez. Esta é uma das características que diferenciam os serviços dos produtos industriais, qual seja, a impossibilidade de os refazer, pois o cliente recebe o serviço, simultaneamente à sua produção. Por outro lado, serviços deficientemente

executados e entregues ao cliente, principalmente na atividade bancária, podem contribuir para a perda de reputação da instituição, além de representarem custos extras ao se ter que refazer o serviço e tratar a questão da insatisfação do cliente.

A qualidade passou a ser medida em termos de satisfação de clientes e isso obrigou os bancos a desenvolver metodologias de aferição dessa satisfação. Os bancos passaram a reconhecer que a satisfação dos clientes é função das suas expectativas e da qualidade percebida que resultará no real valor agregado. É a partir dessa percepção que o cliente confirmará a sua satisfação ou a sua insatisfação e fará comparações, exercitando em sua mente o modelo ideal, isto é, o modelo desejado, normalmente, baseado em suas experiências recentes.

Para Cobra (2000), a razão do sucesso em qualquer ramo de negócios depende do grau de relacionamento da empresa com seus clientes. Essa integração é fruto do adequado atendimento, portanto, prestar serviços com qualidade significa estreitar com os clientes um importante elo. O autor cita que um cliente satisfeito terá sempre boa vontade com seus fornecedores, e que embora não haja garantias de que através de um serviço de boa qualidade as relações com os clientes sejam sempre harmônicas, fica difícil supor que sem qualidade de atendimento os relacionamentos sejam adequados.

No entendimento de Reis (1998), qualidade é algo que não é novo para as instituições financeiras. Os bancos sempre foram vistos como organizações de elevada qualidade, devido ao papel desempenhado e sua influência na manutenção da ordem econômica e sociopolítica dos países do terceiro mundo. Estes fatores fizeram com que os bancos projetassem uma imagem de estabilidade e confiabilidade que garantia aos seus clientes a salvaguarda de seus depósitos e economias.

No entanto, os tempos mudaram e, mais acentuadamente a partir dos anos 80, o conceito de qualidade passou a considerar a visão do cliente, isto é, como a qualidade dos serviços prestados era percebida pelos clientes e qual o valor que

essa qualidade agregava aos mesmos. Dessa forma, o conceito de qualidade passou a incorporar outros conceitos como a melhoria contínua dos serviços, o relacionamento com os clientes e o tratamento das suas reclamações.

Reis (1998) destaca que ouvir os clientes e cuidar de suas reclamações ou sugestões torna-se um aspecto de fundamental importância na qualidade de serviço. O foco, além de captar clientes e aumentar a sua área de atuação, deve ser o de manter os clientes plenamente satisfeitos com os serviços prestados. O autor vai além ao afirmar que a gestão das reclamações de clientes destaca-se como um dos mais eficazes e fáceis métodos de melhorar o padrão da qualidade propiciado aos clientes, sendo também uma ferramenta poderosa, capaz de aferir e gerenciar, de forma global, a própria gestão da qualidade, principalmente ao se considerar o seu baixo custo e alto benefício.

Uma vez que clientes satisfeitos aumentam a lealdade com o banco, aumentam a utilização dos serviços do banco (ficando mais propensos a adquirir novos produtos) e divulgam as experiências positivas a outras pessoas, potenciais clientes; e que clientes insatisfeitos com os serviços do banco enfraquecem a relação com a instituição, fazem contatos que poderiam ser evitados e divulgam as experiências negativas, Reis (1998) destaca a importância da efetiva qualidade e gestão dos serviços bancários. Para o autor, existe uma série de fatores que são determinantes da qualidade e satisfação com os serviços bancários. Podem ser citados:

- 1) Garantia: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade em transmitir segurança ao cliente;
- 2) Presteza: disposição e/ou disponibilidade do banco e dos funcionários em prestar um serviço entendido pelo cliente como um serviço de qualidade;
- 3) Acesso: facilidade para estabelecer contato, isso é, a forma de relacionamento com o banco e, de maneira específica, a forma como esse relacionamento é entendido pelo cliente.

- 4) Aspectos tangíveis: fatores físicos do processo de prestação do serviço. Como o cliente os vê? Eles proporcionam-lhe maior facilidade na execução das operações e comodidade?
- 5) Confiabilidade: consistência de desempenho mostrado pelo banco.

Segundo avaliação de Reis (1998), os clientes de bancos têm, hoje, cada vez mais opções de escolha e, por isso, maiores facilidade em mudar de fornecedor. Criar altos níveis de satisfação é, atualmente, uma condição mandatória e absolutamente necessária à permanência do banco no mercado. Mas é certo que satisfazer o cliente não é um trabalho fácil e será, certamente, infinitamente mais complicado no futuro.

Para Cobra (2000), a enorme variedade de ofertas de produtos em escala mundial e a ausência de restrições de consumo faz com que surja um novo tipo de consumidor, que busca no mercado preço baixo e qualidade alta e, no mercado financeiro especificamente, tarifas baixas e qualidade alta de serviços e de atendimento. No futuro, na opinião do autor, as exigências tenderão a ser ainda maiores e provavelmente mais personalizadas.

Por outro lado, Cobra (2000) defende que, para amenizar esse quadro desafiador, as necessidades dos consumidores financeiros têm-se tornado mais homogêneas, pelas influências comuns advindas da mídia globalizada, o que facilita ganhos em economia de escala em produção e em marketing, estimulando a globalização de serviços financeiros e tornando-os mais competitivos.

Reis (1998) salienta que, hoje, o cliente não só está mais ciente dos seus direitos constitucionais, como está dando, cada vez mais, valor ao seu dinheiro, exigindo dos prestadores de serviço pelos quais ele paga o cumprimento do prometido.

No caso particular dos bancos, os clientes têm vindo a reclamar pelos seus direitos diretamente à instituição ou através do Banco Central do Brasil (BACEN). Isso tem feito com que os bancos, preocupados com a qualidade dos serviços e com a necessidade de reter clientes, estejam criando serviços especiais de relacionamento com clientes, cuja principal finalidade é conhecer a reclamação ou insatisfação do cliente, providenciar internamente a análise da reclamação e retornar com a resposta no menor espaço de tempo.

O BACEN, apesar de reconhecer o Código de Defesa do Consumidor, porém, ciente da necessidade de regulamentar a relação entre clientes e instituições financeiras, editou, em 26 de Julho de 2001, a Resolução 2878 (anexo 1), que está sendo popularmente conhecida e tratada como código de defesa do consumidor bancário. A Resolução dispõe sobre procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições a funcionar pelo BACEN, na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral.

As principais medidas da Resolução 2878 são: (a) todos os termos e cláusulas dos contratos devem ser claros, transparentes e não abusivos; (b) fica proibida de vez a utilização de publicidade enganosa; (c) todas as informações nos documentos emitidos devem ser prestadas de forma clara e transparente; (d) portadores de deficiência física, com dificuldade de locomoção e com idade superior a 65 anos devem ter condições satisfatórias de atendimento; (e) o atendimento deverá ser realizado por caixa convencional, se for desejo do consumidor; (f) fica proibido o tratamento diferenciado entre clientes e não-clientes; (g) para saques de valores acima de R\$ 5.000,00, o prazo máximo exigido não poderá ser superior a 4 horas; (h) fica proibida a venda casada, ou seja, condicionar a realização de um negócio a outras operações; (i) nenhum recurso do correntista poderá ser transferido entre aplicações, sem a prévia anuência ou expressa concordância do mesmo; (j) o consumidor que desejar quitar antecipadamente uma dívida tem direito ao abatimento proporcional dos juros cobrados no contrato.

De maneira resumida, Reis (1998) afirma que os serviços bancários devem ter e transmitir ao cliente uma imagem de competência, rapidez e ausência de problemas. Torna-se claro que bons serviços são fundamentais para que os bancos consigam reter os seus clientes e, hoje, mais do que nunca, dada a grande competitividade na área bancária, parece que o grande e primordial negócio dos bancos está em reter os seus clientes e com eles realizar mais negócios.

Na concepção de Reis (1998), a desregulamentação da atividade bancária e a globalização das economias e mercados estão trazendo fortes impactos ao sistema financeiro, tanto sob o aspecto de uma nova concorrência quanto de um novo mercado. Dessa forma, para ele, o futuro exigirá organizações bancárias de qualidade. Para tal, o autor acredita que venham a ser necessárias profundas mudanças estruturais nas atuais instituições. Não se trata de fazer reengenharia em bancos. Para Reis (1998), trata-se de adequar os bancos a uma nova realidade de mercado, onde a tecnologia e a qualificação (competências) dos recursos humanos terão um papel cada vez mais importante a desempenhar na busca, cada vez mais essencial de bons resultados.

No entendimento de Cobra (2000), para fazer frente à crescente globalização da economia, é preciso que as empresas financeiras se reposicionem no mercado para que possam se tornar competitivas, seja agregando valor aos seus produtos ou serviços, seja impulsionando a qualidade do atendimento aos seus clientes. O autor garante que as forças propulsoras da tecnologia inovadora, das tarifas competitivas e da qualidade de atendimento diferenciada revelam-se insuficientes para a competitividade neste terceiro milênio, caso os desejos dos clientes não forem atendidos.

Foco no cliente ou foco do cliente? Cobra (2000) levanta essa polêmica e critica as estratégias desenvolvidas pelas empresas ao pesquisarem e criarem produtos e serviços no intuito de encantar e seduzir clientes. Pode ser mera questão de semântica. Porém, o autor defende que, com foco no cliente, os produtos são desenvolvidos com uma rapidez extraordinária, muitas vezes atropelando os

clientes, com ofertas que eles não esperam ou mesmo não desejam. No mercado financeiro, segundo Cobra (2000), é importante ressaltar que melhor do que desenvolver produtos é fundamental desenvolver clientes. Assim sendo, o mecanismo que os profissionais do mercado financeiro devem utilizar é ouvir a voz do cliente, mudando o foco da empresa no cliente para o foco do cliente na empresa.

Cobra (2000) conclui que uma instituição financeira, por mais reputada e respeitada que seja, deve estar permanentemente procurando agregar valor aos seus produtos e serviços objetivando satisfazer os desejos de seus clientes, que, em última instância, são o coração da empresa, notadamente uma empresa de serviços financeiros. Como as expectativas e necessidades dos clientes são dinâmicas é preciso que a instituição esteja atenta, para satisfazê-las, ouvindo-os e oferecendo produtos e serviços de qualidade, cujos atributos tenham valor percebido elevado pelos mesmos.

### **2.15 O comportamento do consumidor de serviços**

O estudo do comportamento do consumidor diz respeito à elucidação das razões que fazem com que o indivíduo compre e consuma um produto em vez de outro, em determinada quantidade, em um momento específico e em certo lugar. Estuda-se o consumidor para tentar compreender e explicar o seu comportamento.

Na opinião de Karsaklian (2000), o ato de compra não surge do nada. Seu ponto de partida é a motivação, que vai conduzir a uma necessidade, a qual, por sua vez, despertará um desejo. Com base em tal desejo, surgem as preferências por determinadas formas específicas de atender à motivação inicial e essas preferências estarão diretamente relacionadas ao autoconceito: o consumidor tenderá a escolher um produto que corresponda ao conceito que ele tem ou que gostaria de ter de si mesmo. No entanto, e em sentido contrário à motivação, surgem os freios, ou

objeções. Trata-se da consciência de risco que vem implícita ou explicitamente relacionada com o produto.

Para a autora, em meio ao dilema entre a força da motivação e aquela das objeções, impõe-se a personalidade do indivíduo. A reunião de todas essas variáveis resultará numa percepção particular dos produtos ou serviços, que, por sua vez, desencadeará atitudes positivas ou negativas com relação a eles, o que, naturalmente, terá impacto sobre suas preferências.

Segundo Karsaklian (2000), durante muitos anos, muitos autores, pertencentes a diferentes escolas de pensamento, desenvolveram teorias, por meio das quais tentaram refletir e explicar os processos internos do comportamento do consumidor. Para ela, a primeira escola a preocupar-se em explicar o comportamento de compra foi a escola do pensamento econômico. Na realidade, ainda segundo a autora, os economistas não se limitaram a propor um esquema de explicação do consumo, mas elaboraram um modelo completo da teoria da demanda.

O modelo de base dos economistas faz da preferência sua variável central: aquilo que se compra exprime a prioridade da escolha. A teoria proposta é construída com base em três hipóteses, menos direcionadas às origens das preferências do consumidor e mais orientadas para a forma como a interação dessas preferências pode dar origem a um ato de compra.

A primeira hipótese propõe que o consumidor é capaz de conhecer suas preferências por qualquer produto ou conjunto de produtos suscetíveis de satisfazer a suas necessidades. Ao deparar-se com dois produtos, o consumidor saberá dizer qual deles ele prefere ou, então, se ele é indiferente a ambos. É claro que isso pressupõe que o consumidor tenha uma informação completa sobre o tipo de suas necessidades e de todos os produtos suscetíveis de satisfazê-lo.

A segunda hipótese afirma que a estrutura das preferências é transitiva. Se o consumidor prefere o produto A ao B e o produto B ao C, então ele deverá preferir o produto A ao C. Entretanto, os trabalhos dedicados ao processamento da informação demonstraram que a partir de certo limite, dependente, de um lado, das aptidões intelectuais e, de outro, da quantidade de itens a classificar, o indivíduo não poderia mais garantir a transitividade de suas escolhas.

A terceira hipótese determina que é normal se preferir, sempre, o mais ao menos, isto é, que o consumidor vai preferir dois quilos de determinado produto a um quilo, e três quilos a dois. Em seguida, ele procura maximizar sua utilidade, quer dizer, a satisfação obtida pelo consumo quantitativo dos produtos. No entanto, em várias situações, o consumidor não se preocupa em otimizar seu comportamento, mas contenta-se com um nível satisfatório para as características julgadas como essenciais do produto procurado (qualidade, preço, entre outras).

Essas três hipóteses possibilitam a compreensão daquilo que os consumidores desejam, mas não são suficientes para prever o que eles farão, tendo em vista que é necessário considerar dois complicadores essenciais: o preço dos produtos e a renda disponível.

Levar em conta, simultaneamente, as preferências e os complicadores ligados ao preço e à renda conduz ao princípio da maximização da utilidade marginal: um consumidor divide suas compras entre diferentes produtos, em virtude da satisfação suplementar obtida no consumo de uma unidade de produto, considerando-se seu preço. No ponto de equilíbrio, todos os produtos e serviços adquiridos apresentam a mesma utilidade com relação a seu preço e o consumidor não tem interesse em transferir suas compras de um produto para outro.

### 2.15.1 A hierarquia das necessidades

Maslow (1970), (*apud* Karsaklian, 2000), apresenta as necessidades do ser humano organizadas em prioridades e hierarquias. Essa hierarquização obedeceria a uma escalonagem, na qual se passaria de um nível a outro mais alto, à medida em que o anterior fosse satisfeito. Evidentemente, esses níveis não independem uns dos outros e a satisfação de um nível não elimina a necessidade de satisfação do outro. O que ocorre é uma transformação de valência na dinâmica do indivíduo. Em determinado nível, satisfazer a certas necessidades pode ser preponderante, mas, simultaneamente, poderá haver outros desejos incluídos, o que explica por que a análise motivacional mostra que, tanto a motivação, quanto a personalidade, são compostas de vários elementos e nunca de um só fator.

A hierarquia das necessidades é composta de cinco níveis:

O nível 1 diz respeito às necessidades fisiológicas. São básicas para a sobrevivência, como fome, sede, sono, e constituem a base dos desejos. Somente com essas necessidades satisfeitas é possível perceber outros estímulos, preocupar-se com assuntos secundários e supérfluos. Numa sociedade industrializada, geralmente, essas necessidades encontram-se satisfeitas, o que permite que o indivíduo passe a se preocupar com o nível seguinte.

O nível 2 refere-se às necessidades de segurança. Trata-se da segurança física. Aquele que não tem onde morar e com que se agasalhar terá todo seu comportamento e pensamento voltados para essas necessidades e o que fazer para satisfazê-las. Encontra-se também nesse nível a necessidade de segurança psíquica, que faz temer o desconhecido, o novo, o não familiar, a mudança, a instabilidade, e faz com que o indivíduo procure proteger-se de todas as maneiras possíveis.

O nível 3 trata das necessidades de afeto. Necessidade dos sentimentos afetivos e emocionais de amor e de pertinência às pessoas com as quais existe relacionamento mais íntimo.

O nível 4 relaciona as necessidades de *status* e estima. Se o indivíduo alimentado e seguro sente-se querido, agora desejará também ser o mais querido. Aparecem aqui os desejos de prestígio, de *status*, de reputação, de estima dos outros e de auto-estima. O indivíduo sentirá necessidade de dependência, liderança, enfim, das qualidades que lhe darão estima aos olhos dos outros e que lhe darão autoconfiança.

O nível 5 é o último e trata as necessidades de realização. Com todos os demais níveis satisfeitos, o indivíduo sente a necessidade de desenvolver suas potencialidades. Ele procura conhecer, estudar, sistematizar, organizar, filosofar. É a procura do auto-conhecimento, autodesenvolvimento, agora não mais ligados às necessidades de sobrevivência ou de afeto e prestígio, mas ao crescimento do homem como tal.

Dessa forma, na opinião de Karsaklian (2000), o processo de motivação inicia-se com a detecção de uma necessidade. Uma necessidade é ativada e sentida quando existe discrepância suficiente entre um estado desejado ou preferido de estar e o estado atual. À medida em que essa discrepância aumenta, maiores a necessidade e a urgência sentidas com relação a sua satisfação. Existem, entretanto, diferentes maneiras de se satisfazer a uma mesma necessidade. É de onde surgem os desejos e as preferências.

O estudo das necessidades e motivações indica que é possível perceber que as necessidades não podem ser criadas por estímulos externos, pois elas são fatores internos inerentes ao ser humano. Estímulos externos orientam a preferência ou o desejo do consumidor na direção de determinado produto ou marca. Para cada tipo de necessidade podem corresponder diferentes formas de satisfação. Assim, a

ação mercadológica visa às necessidades, embora isso não signifique que tenha capacidade de criá-las.

### **2.15.2 O ciclo de vida familiar**

Considerando o impacto da evolução da célula familiar sobre o comportamento de compra e de consumo, Karsaklian (2000) afirma que as estratégias de compra também são afetadas pelas modificações trazidas ao quadro da vida familiar. Existem inúmeras formulações quanto a essa questão, sendo, a mais utilizada, originária da sociologia da família, composta de nove etapas:

- 1) Jovem solteiro morando sozinho: ele tem renda limitada, mas uma grande latitude de sua utilização. Além dos bens duráveis indispensáveis para equipar sua primeira residência extrafamiliar, seus recursos possibilitam que siga a moda (roupas, restaurantes) e se distraia (festa, férias).
- 2) Jovens casais sem filhos: eles têm rendas ascendentes, principalmente em razão da atividade profissional da esposa. Os bens duráveis (móveis, eletrodomésticos) e o lazer representam uma parte importante das despesas.
- 3) Adultos casados com filhos menores de 6 anos: a chegada do primeiro filho obriga, por vezes, a mãe a parar de trabalhar e a renda familiar diminui, enquanto as despesas aumentam com casa maior, equipamentos mais complexos (lava-roupas, lava-louças), bem como todos os produtos necessários para a criança. Fica difícil poupar.
- 4) Adultos casados com filhos maiores de 6 anos: a situação financeira melhora graças ao progresso profissional do marido e à retomada de atividade remunerada da esposa. As necessidades das crianças continuam sendo preponderantes, mas se diversificam. É a idade das bicicletas, das despesas escolares e com aulas de música.

- 5) Casais idosos com a responsabilidade de filhos: com o conforto financeiro, a família troca os móveis, compra um segundo automóvel e finaliza o equipamento da casa. A educação e a saúde absorvem parte importante do orçamento.
- 6) Casais idosos, sem a responsabilidade dos filhos e com o chefe da família ativo: a situação financeira conhece aqui seu apogeu. O nível dos recursos obtidos possibilita que, uma vez as necessidades fundamentais satisfeitas, possam-se comprar produtos de luxo e dedicar-se muito mais a viagens, lazer e poupança para a aposentadoria.
- 7) Casais idosos, sem a responsabilidade de filhos e com o chefe da família inativo: a renda cai bruscamente, enquanto as despesas com saúde aumentam. Às vezes, procura-se uma residência menor.
- 8) Idoso sozinho e ativo: a renda é elevada, principalmente considerando-se as poucas necessidades. Em alguns casos, as viagens, o lazer e a saúde ocupam um lugar importante.
- 9) Idoso, sozinho e aposentado: a renda diminui. As necessidades são basicamente de atenção, afeto e segurança.

Segundo Karsaklian (2000), para o empresário, a metamorfose do tecido familiar é, ao mesmo tempo, ameaça e oportunidade. Ameaça, quando acontece redução da capacidade de compra e, oportunidade, ao acontecer sua maximização e surgirem novas opções de compra e negócios.

### **2.15.3 A unidade de tomada de decisão**

Na opinião de Karsaklian (2000), no processo de compra relativamente complexo, podem existir até cinco personagens a sensibilizar a unidade de tomada de decisão.

- 1) Há o iniciador, que é aquele que tem a idéia.

- 2) Em seguida vem o influenciador, que é toda a pessoa que direta ou indiretamente influencia a decisão de compra. Em alguns casos a lista de influenciadores é bastante longa, podendo incluir, inclusive o artista que anuncia tal produto.
- 3) Logo após vem o decisor, o maior envolvido na busca de informações. É ele que avalia as informações e determina as diferentes modalidades de compra: marca, modelo, local e momento.
- 4) O comprador é o próximo personagem. Ele encarrega-se, então, da transação comercial propriamente dita. Ele toma posse do produto, trocando-o por recursos financeiros.
- 5) Finalmente, o utilizador é aquele que utiliza o produto para obter o desempenho correspondente a suas funções.

Karsaklian (2000) afirma que em alguns casos, bastantes raros, todas essas funções são cumpridas pela mesma pessoa, o que significa que há somente um verdadeiro consumidor. Porém, na opinião de Giansesi & Corrêa (1996), em muitos casos, talvez na maioria, o decisor e usuário, são incorporados por uma mesma pessoa.

#### **2.15.4 Fatores influenciadores do comportamento do consumidor**

Entender o comportamento do consumidor e identificar quais os fatores o influencia não é tarefa das mais fáceis. Contudo, é extremamente importante a observação criteriosa de todas as variáveis e elementos envolvidos nesses processos para o perfeito diagnóstico das necessidades e desejos, tanto dos clientes/consumidores quanto do mercado.

Segundo Giansesi & Corrêa (1996), são quatro os grupos básicos de fatores que influenciam o consumidor:

- 1) Fatores culturais: referem-se, principalmente, ao conjunto de valores aos quais uma pessoa está exposta desde a infância e que são incorporados. Esses fatores dependem, também, da subcultura, influenciada pela nacionalidade, grupo racial, religioso e pela região demográfica. A classe social também pode ser considerada como fator cultural, já que as classes sociais são relativamente homogêneas, constituindo divisões na sociedade, as quais são hierarquicamente ordenadas e seus membros compartilham valores, interesses e comportamentos similares. Dimensões demográficas são aquelas que caracterizam os consumidores através de dados como renda, nível de escolaridade, local de domicílio, idade, entre outros.
- 2) Fatores Sociais: esses fatores dizem respeito aos grupos de referência dos consumidores, ou seja, grupos que, direta ou indiretamente, influenciam o comportamento e as atitudes dos consumidores. Kotler (1991) (*apud* Giansi & Corrêa, 1996) aponta a família como o principal grupo de referência que influencia a decisão de compra. É fácil perceber que, em muitos casos, inclusive, os membros da família serão co-usuários do produto ou serviço, possivelmente não decidindo, mas influenciando a decisão de compra. Para os autores, alguns estudos apontam que os consumidores procuram e confiam mais em informações de fontes pessoais do que impessoais, quando avaliam serviços antes da compra, evidenciando a importância da comunicação boca a boca na formação das expectativas dos consumidores de serviços.
- 3) Fatores pessoais: os fatores pessoais podem ser divididos em demográficos, como idade, ocupação e condição econômica e fatores psicográficos, como estilo de vida, personalidade e autoconceito. A análise dos fatores pessoais é importante para a compreensão do processo de decisão do cliente, mas os fatores psicográficos ou comportamentais são considerados como os mais relevantes. Esses fatores explicam melhor a maneira pela qual as pessoas agem e vivem, pois descrevem como as pessoas pensam e as ações geradas por sua forma de pensar. Em geral, os fatores psicográficos cortam transversalmente os segmentos definidos demograficamente, identificando grupos de clientes com padrões comuns de comportamento de compra de produtos e serviços.

- 4) Fatores psicológicos: os fatores psicológicos que influenciam o comportamento de compra do consumidor são (a) a motivação, que é o que leva o consumidor a realizar uma compra, procurando satisfazer a determinadas necessidades; (b) a percepção, que é o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta informações, de modo a criar uma imagem significativa do mundo. A percepção é fundamental no processo de avaliação do serviço, principalmente em função de sua intangibilidade, ou seja, a forma pela qual o consumidor do serviço o percebe é bem menos objetiva do que o seria com um produto, pois está mais baseada em fatores intangíveis; (c) o aprendizado, o qual refere-se à influência da experiência anterior do consumidor, reforçando ou não suas decisões futuras; e (d) as convicções e atitudes, as quais representam certas noções pré-concebidas que os consumidores têm sobre certas coisas. Essas noções podem referir-se, por exemplo, ao tempo razoável que um cliente está disposto a esperar por um serviço, ou ao tipo de tratamento esperado em um período de pico de demanda.

#### **2.15.5 O processo de decisão de compra**

Na opinião de Gianesi & Corrêa (1996), o processo de decisão de compra, é composto de cinco etapas ou estágios:

- 1) Identificação das necessidades: o consumidor identifica uma necessidade quando sente uma discrepância entre seu estado atual e o estado desejado. Essa identificação pode ser gerada por estímulos internos ao próprio consumidor ou por estímulos externos.
- 2) Busca de informações: após identificar uma necessidade, o consumidor volta sua atenção para informações referentes ao atendimento desta necessidade. Ele pode empreender uma busca ativa por informações, as quais podem ser obtidas através das fontes pessoais (família, amigos); fontes comerciais (propaganda, vendedores); fontes públicas (comunicações de massa, organizações de consumidores) e fontes experimentais (exame e experiência de uso).

- 3) Avaliação das alternativas: a avaliação das diversas alternativas de fornecimento é feita a partir de um conjunto de critérios que pode variar dependendo do produto ou serviço. A avaliação de serviços é bem mais difícil do que a avaliação de produtos, principalmente em função do caráter intangível dos serviços. A avaliação baseada em pesquisa pode ser feita antes da compra, enquanto a avaliação baseada na experiência somente pode ser feita durante o uso ou consumo. A avaliação baseada em credenciais é característica principalmente dos serviços que não podem ser avaliados antes da compra e tampouco durante o consumo.
- 4) Decisão de compra: após a avaliação das alternativas, o consumidor forma uma intenção de compra, que pode ser alterada por dois fatores. O primeiro refere-se à atitude de outras pessoas em face da intenção de compra do consumidor. O poder desse fator depende do quão negativa ou positiva é a atitude de outra pessoa em relação à intenção de compra e à intensidade da influência que essa pessoa tem sobre o consumidor. O segundo fator refere-se a situações não previstas, às quais o consumidor esteja sujeito antes de efetuar a compra. Exemplos dessas situações que merecem atenção dos gerentes de serviços são as dificuldades de acesso ao serviço, filas excessivas que afastam o consumidor, funcionários que se mostram rudes ou desinteressados ao primeiro contato.
- 5) Comportamento pós-compra: o comportamento do consumidor após a compra do serviço depende de seu grau de satisfação com o resultado. Quanto mais satisfeito com o serviço estiver o consumidor, maior será a probabilidade de repetição da compra. Essa tese pode ser defendida com base no fato de o consumidor perceber certo risco na compra de serviços, pela impossibilidade ou dificuldade de avaliá-lo antes da operação. Assim, a experimentação de um serviço, acompanhada de satisfação com os resultados, reduz o risco percebido pelo consumidor, favorecendo a repetição da compra do serviço do mesmo fornecedor. Outro efeito positivo da satisfação do consumidor é a possibilidade da recomendação do serviço a outros consumidores, reduzindo o risco percebido por consumidores potenciais.

Para Giansesi & Corrêa (1996), é importante analisar as diversas ações que o consumidor pode tomar quando se sente insatisfeito após a compra de um produto ou serviço. Segundo os autores, ocorrendo a insatisfação do consumidor, o fornecedor do serviço precisa estar preparado para lidar com essa insatisfação.

A possibilidade de alguma ação corretiva por parte do fornecedor do serviço está diretamente relacionada ao tipo de ação tomada pelo consumidor, isso é, o fornecedor somente pode agir se identificar a insatisfação do consumidor. Isso somente pode ocorrer se o consumidor tomar uma ação pública.

Ações privadas são altamente indesejáveis, pois destroem a base da propaganda boca a boca, elemento fundamental para o sucesso em serviços. Ações públicas, embora possam afetar a imagem da empresa no mercado, possibilitam que o fornecedor do serviço identifique a falha e tome alguma ação de reparação para o consumidor. Particularmente, é interessante para o fornecedor que o consumidor busque a reparação diretamente com o fornecedor, o que sugere a importância de mecanismos formais de verificação da satisfação dos consumidores e de coleta de reclamações.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Demo (1995), metodologia é o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina a serviço da pesquisa. A metodologia têm como função básica orientar o caminho da pesquisa, auxiliar a refletir e instigar a capacidade criativa.

Um profissional de mercado precisa ter bons conhecimentos a respeito das diferentes metodologias aplicadas ao levantamento de dados de uma pesquisa, bem como sobre sua adequação às necessidades dos diversos problemas enfrentados por uma empresa. Sabe-se que ainda existem muitos profissionais que se limitam aos levantamentos por meio de entrevistas pessoais, por serem os mais comumente usados. No entanto, o profissional pode perder grandes oportunidades de realizar uma pesquisa mais eficaz escolhendo esse método. Pode parecer mais fácil elaborar um questionário com uma dúzia de perguntas e sair por aí entrevistando pessoas. É o tipo do trabalho que pode levar a uma perda de tempo e de dinheiro, pois acaba sendo um risco sério para quem se utiliza de um expediente como esse, sem que tenha havido um planejamento com objetivos bem determinados.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

As pesquisas, dependendo do critério adotado, ou das variáveis observadas, podem ser classificadas em diversos tipos:

a) Com base em seus objetivos gerais a pesquisa pode ser exploratória, quando busca aprimorar idéias ou a descoberta de intuições, descritiva, quando tem como objetivo estudar as características de um grupo, e explicativas, quando a preocupação central é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (Gil, 1996).

Lakatos & Marconi (1991) e Triviños (1987), ainda tomando por base os objetivos gerais, classificam a pesquisa em exploratória, descritiva e experimental. Como se pode observar, os autores divergem de Gil (1996) apenas na conceituação, ao substituir o tipo denominado explicativa por experimental. A nomenclatura da conceituação muda, porém, os conceitos não guardam diferenças significativas entre si.

b) De acordo com Mattar (1999), quanto à natureza das variáveis pesquisadas, e Gil (1991), quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa.

Segundo Mattar (1999), tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Há também diferenças metodológicas: na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais; na pesquisa qualitativa, os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas e grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos. É possível que numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de coleta de dados haja perguntas quantitativas e qualitativas.

Na verdade, acredita-se que todo tipo de generalização deve ser vista com ressalvas, sempre comparando-se as condições de produção de um certo conhecimento às condições apresentadas pelo contexto que pretende-se compreender.

c) Gil (1991), do ponto de vista da natureza, classifica a pesquisa em básica, quando objetiva gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista; e, aplicada, quando tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática na solução de problemas específicos.

d) Finalmente, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, Gil (1991) classifica a pesquisa em bibliográfica, quando é elaborada a partir de material já publicado; documental, que é produzida a partir de material que ainda não recebeu tratamento analítico; experimental, que têm por base a experimentação de hipóteses e variáveis; levantamento, cuja pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas as quais se deseja conhecer o comportamento; estudo de caso, quando envolve o estudo profundo e exaustivo de uma ou poucas questões; pesquisa *ex-post-facto*, quando a experiência se realiza depois dos fatos; pesquisa ação, quando é projetada e realizada em associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo; e, pesquisa participante, quando a mesma é desenvolvida a partir da interação dos pesquisadores e público a ser pesquisado.

Conclui-se, pelo exposto, que o tipo de pesquisa mais adequado para a obtenção dos objetivos propostos pelo presente trabalho é a pesquisa quantitativa, em que pese, apresentar alguns aspectos qualitativos, ao qualificar determinadas questões, confirmando o ponto de vista de Mattar (1999), no tocante a possibilidade da existência de mais de um tipo de pesquisa em um mesmo trabalho; realizada sob a forma de um levantamento e também que, de acordo com as outras variáveis, trata-se de uma pesquisa aplicada-descritiva.

### **3.2 População e amostra**

População é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo e amostra é a parte da população, selecionada de acordo com uma regra, plano ou critério técnico (Gil, 1991). Para Lakatos & Marconi (1991), a amostra é uma parcela convenientemente selecionada da população; é um subconjunto da população.

Na opinião de Easterby-Smith, Thorpe & Richard (1991), existem quatro tipos de amostra: (1) Amostra aleatória simples: aquela em que a escolha dos elementos é feita através de uma tabela de números aleatórios, de modo que cada membro da

população tenha a mesma chance de ser incluído na amostra. (2) Amostra aleatória estratificada: quando a população é muito grande, torna-se mais econômico e mais rápido aplicar o princípio da amostra probabilística a extratos desta população. (3) Amostra por quotas: uma quota é uma célula dentro de uma amostra maior, planejada para ter as mesmas características sócio-demográficas de sua população. (4) Amostra por blocos: não utiliza a escolha aleatória, mas, ao contrário disso, considerando-se uma empresa com dez departamentos, por exemplo, decide-se entrevistar todo o pessoal dos departamentos 1 (um) e 5 (cinco), ou outros quaisquer.

Para Gil (1991), a amostra aleatória simples é também conhecida por amostragem casual, randômica ou acidental.

Carvalho (1999) reduz os tipos básicos de amostra para dois: amostra probabilística e amostra estratificada.

Adotando a metodologia proposta por Carvalho (1999), amostra probabilística simples é aquela onde todos os elementos da população, neste caso a população é o universo de usuários de serviços bancários de Belo Horizonte, têm igual probabilidade de serem selecionados para compor a amostra, ou ainda, constitui-se em um processo no qual cada item individual do universo é apresentado com a mesma frequência. Como não é possível mensurar o universo de usuários de serviços bancários de Belo Horizonte, estabeleceu-se, a partir da fórmula  $n = 4pq/e^2$ , uma amostra de 400 entrevistados, ideal para traçar o dimensionamento de universos infinitos com 95% de intervalo de confiança.

$$n = 4pq/e^2$$

$$P = q = 0,50$$

$$n = 4 \times 0,50 \times 0,50 / (0,05)^2$$

$$n = 400 \text{ elementos}$$

Na fórmula, “p” significa a porcentagem com que o fenômeno se verifica, que é estimado em 50% quando não se dispõe de informações sobre tal ocorrência. Não se sabe, neste caso qual a porcentagem de indivíduos belo-horizontinos que possuem conta bancária. O “q” é a porcentagem complementar ( $q = 100-p$ ). Quando não se conhece o percentual estima-se  $p = 0,5$  e, conseqüentemente,  $q = 0,5$ . Finalmente, “e” refere-se ao erro máximo permitido, que é arbitrado em função do rigor exigido pelo teste. Quanto maior o rigor, menor o erro máximo permitido. Normalmente o percentual de erro utilizado situa-se entre 5 e 10%. Neste caso específico, pretendeu-se estabelecer um intervalo de confiança de 95%, logo utilizou-se a margem de erro equivalente a 5%.

### **3.3 Fonte de dados**

Pelas características e objetivos deste trabalho, a fonte de dados mais indicada para se alcançar um bom resultado na pesquisa de mercado é a fonte primária.

O pesquisador tem basicamente duas fontes de dados disponíveis: dados primários e dados secundários. Como Boyde Jr. & Westfall (1979) ressaltam, a maioria dos processos de investigação na área mercadológica se referem a problemas específicos de marcas e produtos, onde a informação geralmente não está ainda disponibilizada, indicando, portanto, a necessidade de coleta de dados primários, que são normalmente encontrados na concorrência, consumidores e distribuidores em geral.

Segundo Livingstone (1982), os dados primários são obtidos normalmente a partir de pessoas, através de suas opiniões e decisões, sendo importante a determinação do método pelo qual o pesquisador irá chegar à pessoa entrevistada, à metodologia de formulação das perguntas e à forma como serão registradas as respostas.

São os seguintes, os tipos os dados primários normalmente coletados, segundo Mattar (1999): características demográficas, sócio-econômicas e de estilo de vida; atitudes e opiniões; conscientização e conhecimento; motivações; comportamento passado e presente e intenções de compra.

As características demográficas, sócio-econômicas e de estilo de vida compreendem as seguintes informações sobre os entrevistados: sexo, idade, nível de educação, estado civil, tamanho das famílias, renda, ocupação e produtos e serviços possuídos/utilizados; os dados relativos às atitudes e opiniões dos respondentes dizem respeito ao comportamento do consumidor no processo de compra; a avaliação do nível de conscientização e conhecimento refere-se ao o estágio em que os entrevistados se encontram em relação ao produto/serviço; a coleta dos dados relativa às motivações visa ao conhecimento acerca dos impulsos que levam o consumidor a preferir/consumir determinada marca ou produto; a coleta dos dados relativos ao comportamento passado e presente de compra visa à conhecer e à entender o consumidor no seu processo de compra passada e atual; e, por último, a coleta dos dados relativos a intenções refere-se às propensões do consumidor no processo de compra.

### **3.4 Instrumento de coleta de dados**

Para a coleta de dados nos levantamentos os instrumentos mais adequados, e utilizados, são o questionário, a entrevista e o formulário (Gil, 1996; Triviños, 1987 e Ruiz, 1996).

A entrevista é o diálogo entre o pesquisador e determinada pessoa, ou informante, com o objetivo de colher informações e dados relevantes para a pesquisa. O questionário consiste em uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas, por escrito, pelo informante. O formulário se assemelha ao questionário, porém, o próprio pesquisador o preenche de acordo com as respostas dadas pelo informante.

Segundo Kotler (1998), o questionário consiste de um conjunto de questões para serem respondidas por entrevistados. Em função de sua flexibilidade, é o instrumento mais comum para coletar dados primários. Precisa ser cuidadosamente desenvolvido, testado e corrigido antes de ser administrado em larga escala.

A entrevista denominada *Survey* (Livingstone, 1982) é realizada sob a forma de pesquisa de opinião, utilizando-se metodologia científica, envolvendo, na coleta de dados, uma amostra representativa da população em estudo, com o objetivo de conhecer ou mensurar, entre outros, os valores, as opiniões, as crenças, as atitudes e os comportamentos de grandes populações. Essa metodologia de pesquisa vêm sendo empregada nas mais diversas áreas do conhecimento.

O método planejado e desenvolvido para realizar a pesquisa de satisfação com os usuários de serviços bancários de Belo Horizonte foi o *Survey*, uma vez que se pretendeu realizar um estudo descritivo, baseado na aplicação de formulário estruturado e padronizado, envolvendo uma amostra representativa do universo pesquisado do tipo probabilística simples.

### **3.5 Pré teste**

Segundo Gil (1996), qualquer que seja o instrumento de coleta de dados adotado, tão logo seja redigido, é indispensável que seja validado pelo pré-teste. Essa etapa visa a avaliar os instrumentos enquanto tais, objetivando garantir que mensurem exatamente aquilo que pretendem medir.

Para Lakatos & Marconi (1991), o pré-teste serve também para verificar se o instrumento se reveste de fidedignidade, validade e operatividade. As autoras afirmam que o pré-teste permite, ainda, a obtenção de um estimativa sobre os futuros resultados.

O pré-teste foi realizado no dia 05 de Setembro de 2001, nos mesmos locais onde foi aplicada a pesquisa, coletando-se a opinião de 50 entrevistados.

As primeiras entrevistas demandaram maior tempo de execução, devido a pouca familiaridade, do entrevistador, com o formulário de pesquisa, apesar de ter passado por treinamento prévio e, algumas questões, que propiciavam respostas múltiplas e espontâneas, causavam certo desconforto ao entrevistado, por exigir discorrer sobre as suas percepções e sentimentos. Contudo, numa relação diretamente proporcional à repetição da aplicação do formulário, as entrevistas foram se tornando, a cada momento, mais rápidas e objetivas, mesmo nas questões espontâneas, alcançando o tempo médio de aplicação de três minutos.

Em nenhum momento, quando trata-se das questões de respostas múltiplas e espontâneas, houve indução ou sugestão de resposta, por parte do entrevistador. Não foi necessária, grande alteração no instrumento de pesquisa, mas, algumas questões foram trocadas de ordem, tão somente objetivando facilitar o entendimento e a execução da pesquisa.

### **3.6 Coleta de dados**

A coleta de dados é a etapa posterior à definição do problema e ao projeto da pesquisa de marketing. A forma como ela será efetuada é indicada pela natureza da informação desejada.

Para evitar-se erros e distorções no resultado da investigação é preciso que haja rigoroso controle na etapa coleta de dados e, os pesquisadores devem ser devidamente treinados (Gil, 1996 e Lakatos & Marconi, 1991).

Sendo a razão principal para a realização da pesquisa de mercado, a obtenção de informações confiáveis para a tomada de decisões, McCarthy & Perreaut Jr. (1997) chamam ainda a atenção para alguns detalhes que estão às

vezes escondidos e que comprometem o processo. Os autores indicam a divulgação de resultados distorcidos, a não admissão de problemas na formulação da pesquisa e o disfarce de outras intenções da empresa na forma de pesquisa, como alguns problemas éticos que podem envolver a realização de pesquisas de mercado.

A entrevista foi realizada por cinco estagiários, devidamente treinados, distribuídos pelos bairros Centro, Savassi, Barro Preto e Santo Agostinho, regiões de Belo Horizonte com grande concentração de agências bancárias. A aplicação aconteceu nos dias 12, 13, 14 e 17 de setembro de 2001, durante o horário comercial.

### **3.7 Técnica de análise e interpretação dos dados**

Nenhum projeto de pesquisa deve ser planejado ou executado sem que antes tenha sido previsto, de forma precisa, o que deve ser feito com os dados colhidos. Todos os passos anteriores em um processo de pesquisa têm o único propósito de chegar ao estágio da análise que permita ao pesquisador tirar conclusões, fazer recomendações e tomar decisões. Isso quer dizer que todo o arcabouço para a análise é assentado antes que se inicie a coleta dos dados.

Segundo Gil (1996), a análise dos dados envolve diversos procedimentos tais como: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após a análise ocorre a interpretação dos dados, que é o estabelecimento de relação entre os resultados obtidos e outros já conhecidos anteriormente.

Para Lakatos & Marconi (1991), na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre o trabalho estatístico, procurando respostas para suas perguntas de pesquisa, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas.

Churchill Jr. & Peter (2000) afirmam que para transformar os dados coletados em informações, os pesquisadores precisam analisar e interpretar os dados. Quando os dados são registrados em um questionário ou em um formulário, o pesquisador primeiro examina cada formulário para assegurar-se de que ele tenha sido preenchido corretamente e adequadamente. Então, o pesquisador codifica os dados e em seguida os dados são tabulados. Quando os dados tiverem sido tabulados, os pesquisadores podem realizar vários tipos de análise estatística.

Na pesquisa de caráter quantitativo, normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística. Tipicamente, as medidas para cada respondente são codificadas e, em seguida, manipuladas de várias maneiras. A análise pode ser básica, como calcular a resposta média a uma pergunta ou pode incluir uma variedade de técnicas mais sofisticadas.

A tabulação dos questionários bem como a reunião e cruzamento dos dados, do presente trabalho, foram dados pelo programa SP SS (Pacote Estatístico de Ciências Sociais).

## **4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Com o objetivo de se perceber a satisfação decorrente dos serviços bancários de Belo Horizonte, realizou-se uma pesquisa com 400 (quatrocentos) usuários desses serviços independentemente do banco em que são clientes. A pesquisa aconteceu em Belo Horizonte, em locais de grande fluxo da população, no mês de setembro de 2001. Os resultados vêm a seguir:

### **4.1 Apresentação dos dados avaliados**

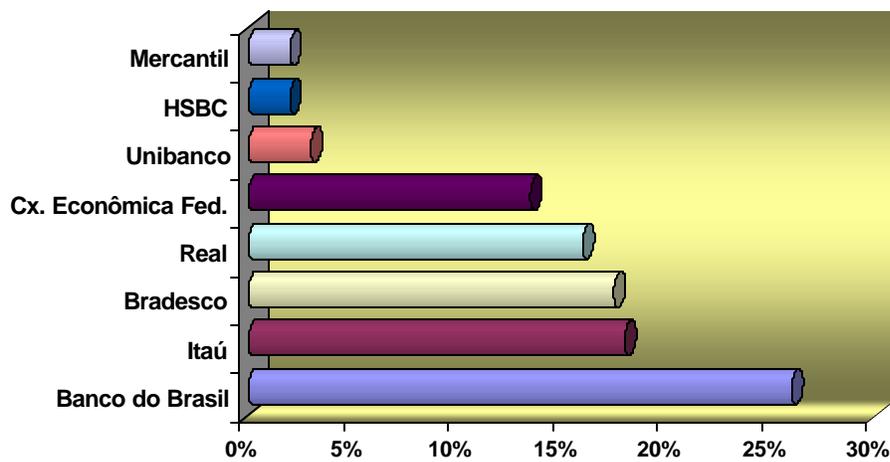
A apresentação dos dados avaliados se dará por blocos, quais sejam: informações gerais, percepção e avaliação, determinantes da satisfação, perfil do entrevistado e cruzamento entre as questões principais.

A partir deste momento, todas as figuras, quadros e tabelas apresentadas, são oriundas de fontes primárias, obtidas pelo pesquisador, com a finalidade de compor o trabalho investigativo.

#### **4.1.1 Informações Gerais**

Neste bloco de questões serão apresentadas importantes informações à respeito da população pesquisada.

**Figura 7: Principal banco de relacionamento**



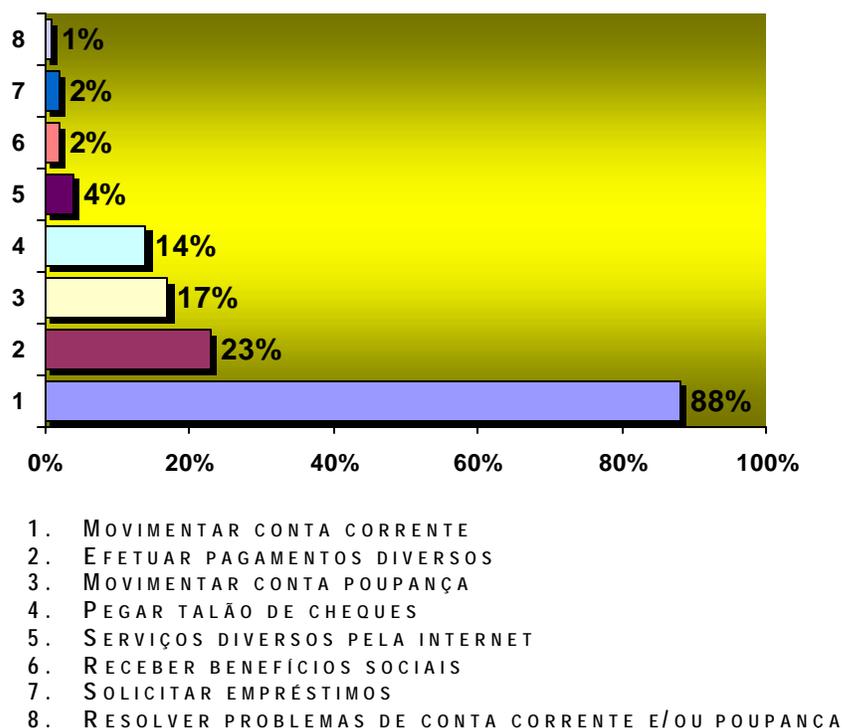
Questionados sobre o principal banco em que são clientes 26% dos entrevistados (104 pessoas) disseram que são clientes do Banco do Brasil, 18% (72) do Itaú, outros 18% (72) do Bradesco, 16% (64) são clientes do Banco Real (ABN Amro), 14% (56) da Caixa Econômica Federal, 3% (12) do Unibanco, 2,5% (10) do Mercantil e outros 2,5% (10) do HSBC.

**Figura 8: Frequência mensal de visitas ao banco**



Sobre a frequência mensal com que costumam ir ao seu banco principal, 31% dos entrevistados (124) disseram que vão ao banco de 3 a 6 vezes por mês, 21% (84) deles vão mais de 10 vezes, 14% (56) esporadicamente vão ao banco, 12% (48) costumam ir duas vezes por mês, outros 12% (48), uma vez e 10% (40) vão de 7 a 10 vezes por mês.

**Figura 9: Operações ou serviços mais utilizados<sup>7</sup>**



Parte bastante significativa dos entrevistados, 88% (352), disseram que movimentam a conta corrente na maior parte das vezes, 23% (92) efetuam pagamentos diversos, 17% (68) movimentam a conta poupança, 14% (56) pegam talão de cheques, 4% (16) realizam serviços diversos pela internet, 2% (8) recebem benefícios, outros 2% (8) solicitam empréstimos e 1% (4) dos entrevistados entram

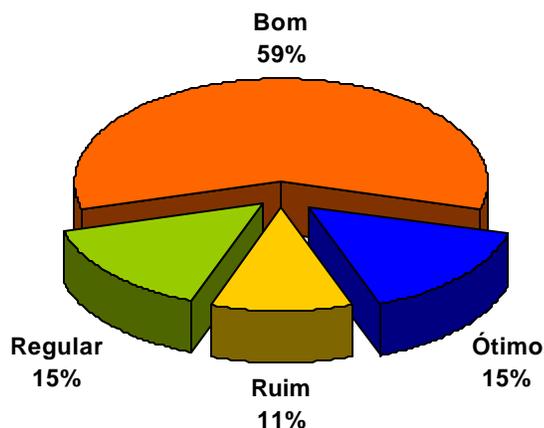
<sup>7</sup> Questões que permitem múltiplas respostas podem ultrapassar os 100%.

em contato com o banco para resolver problemas de conta corrente e/ou poupança.

#### 4.1.2 Percepção, avaliação e motivos

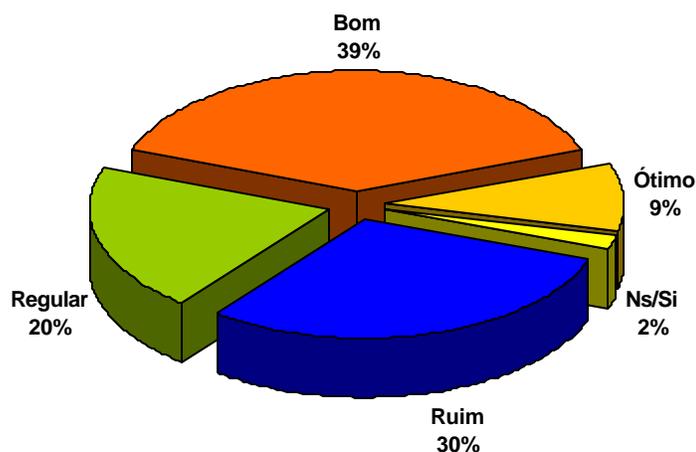
Neste bloco de questões, será apresentada a percepção de qualidade, sob a ótica do cliente, a avaliação que o mesmo faz em relação aos diversos aspectos pesquisados e os motivos que determinam este nível de satisfação.

**Figura 10: Acesso à agência**



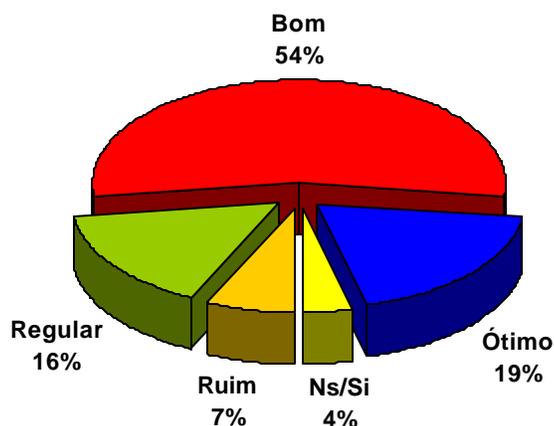
O acesso à agência foi classificado por 59% dos entrevistados (236 Clientes) como bom, 15% (60) atribuíram o conceito como ótimo a este aspecto, outros 15% (60) classificaram como regular e 11% (44) disseram que o acesso é ruim.

**Figura 11: Tempo de espera para ser atendido**



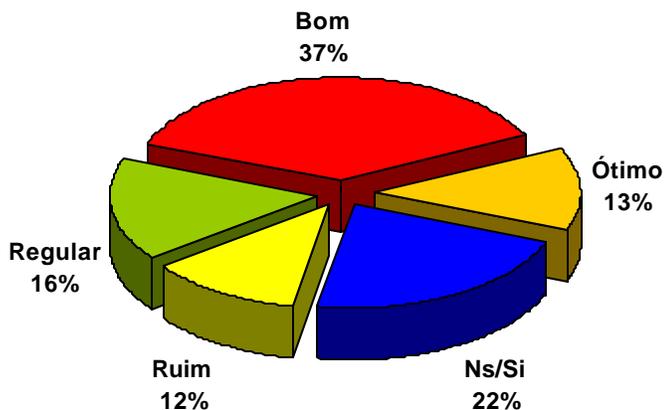
Quanto ao tempo de espera para ser atendido, 39% dos entrevistados (156) afirmaram que é bom, 30% (120) classificaram este tempo como ruim, para 20% (80) é regular e para 9% (36) é ótimo e 2% (8) não souberam responder.

**Figura 12: Funcionamento dos terminais/caixas rápidos**



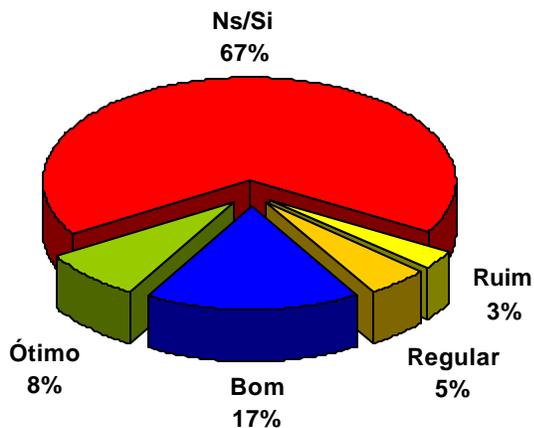
Sobre o funcionamento dos terminais/caixas-rápidos, 54% dos entrevistados (216) disseram que é bom, 19% (76) deles classificaram como ótimo, 16% (64) atribuíram regular e 7% (28) disseram que o funcionamento é ruim e 4% (16) não souberam responder.

**Figura 13: Acesso ao gerente**



O acesso ao gerente é bom para 37% dos entrevistados (148), 16% (64) disseram que é regular, 22% (88) não souberam responder, para 13% (52) é ótimo, enquanto para 12% (48) dos entrevistados é ruim.

**Figura 14: Home page**

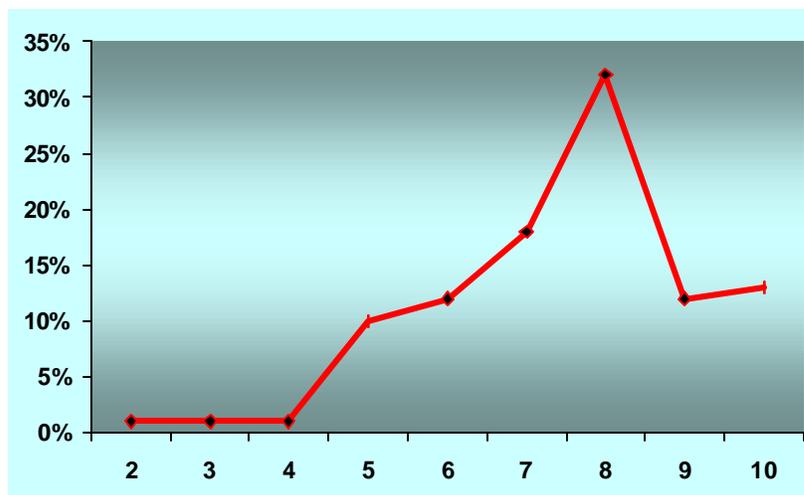


Mais da metade dos entrevistados, 67% (268 clientes), não classificaram a *home page* do banco porque não sabiam falar sobre ela, 17% (68) disseram que é boa, para 8% (32) é ótima, segundo 5% (20) é regular e para 3% (12) é ruim.

**Quadro 4 – Satisfação com os aspectos principais**

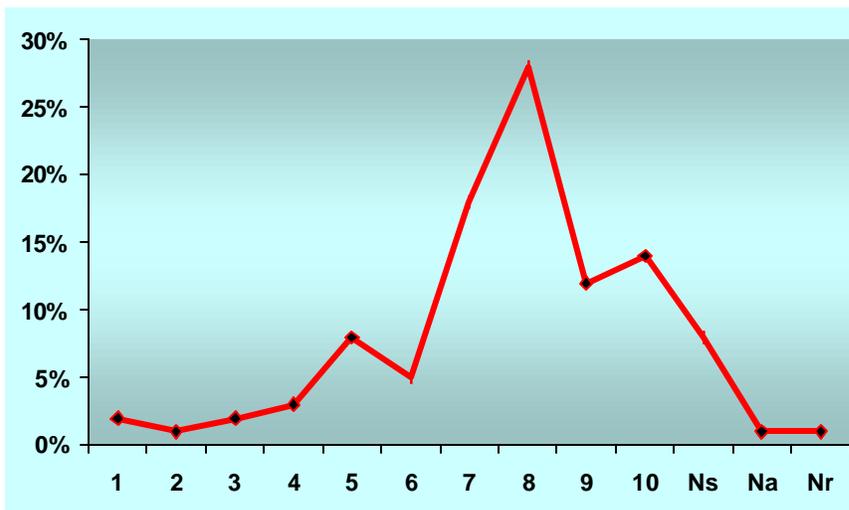
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
<b>Infra-estrutura</b>	13%	12%	32%	18%	11%	10%	1%	1%	1%	-
<b>Produtos e serviços</b>	14%	12%	27%	18%	5%	8%	3%	2%	-	2%
<b>Funcionários</b>	26%	10%	20%	16%	8%	13%	2%	2%	2%	-
<b>Gerentes</b>	20%	12%	17%	10%	-	8%	2%	2%	1%	4%

Os entrevistados apontaram notas de 1 a 10 para os quatro aspectos principais do banco em que são clientes (Quadro 4). As notas dadas mediram o grau de satisfação em relação a esses aspectos.

**Figura 15: Infra-estrutura**

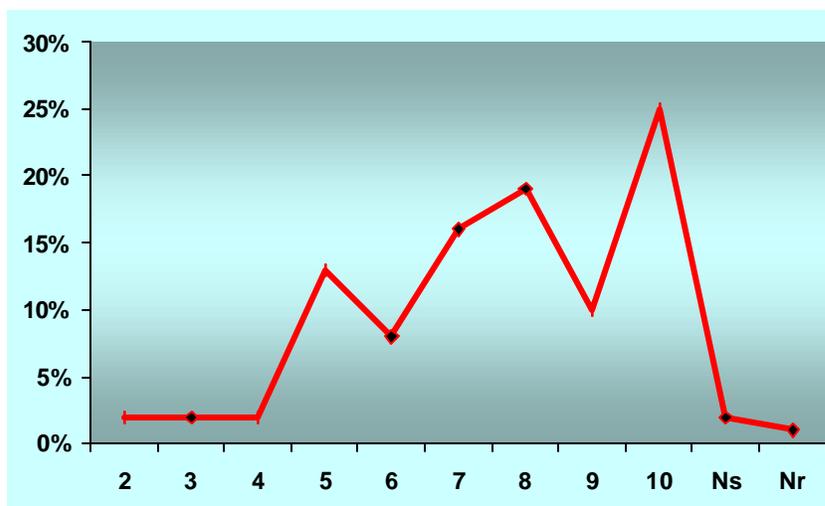
Avaliando a infra-estrutura de sua Agência bancária, mais especificamente os quesitos espaço físico, acomodações, sinalização interna, localização dos setores, entre outros, 32% dos entrevistados, ou seja 128 pessoas deram nota 8, 18% (72) nota 7, 13% ou 52 entrevistados nota 10, 12% (48) nota 9, 12% (48) nota 6, 10% (40) nota 5, e com 1% (4) cada, as notas 4,3 e 2.

**Figura 16: Produtos e serviços oferecidos pelo banco**



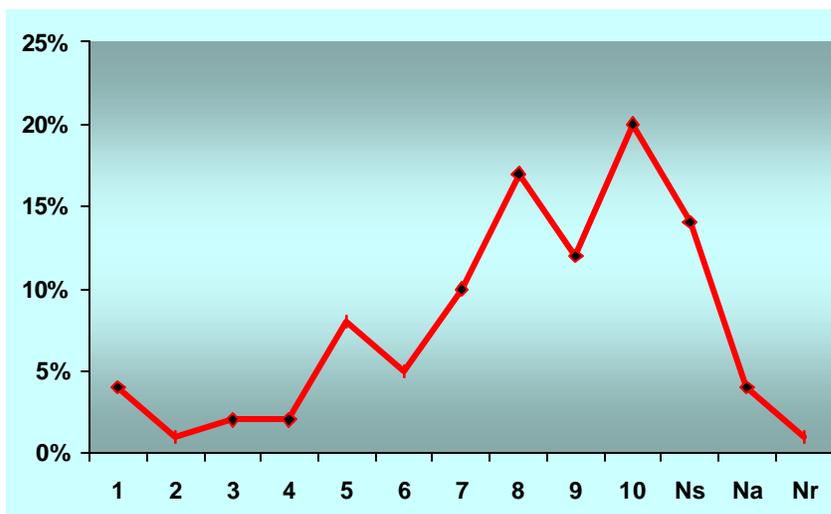
Para a qualidade e quantidade de produtos colocados à sua disposição pela instituição bancária, 27% (108) dos entrevistados deram nota 8, 18% (72) nota 7, 14% (56) nota 10, 12% (48) nota 9, 8% (32) nota 5, outros 8% (32) não souberam responder, 5% (20) deram nota 6, 3% (12) nota 4, e com 2% (8) cada, as notas 3 e 1, para 1% (4) não era aplicável a pergunta.

**Figura 17: Avaliação dos Funcionários**

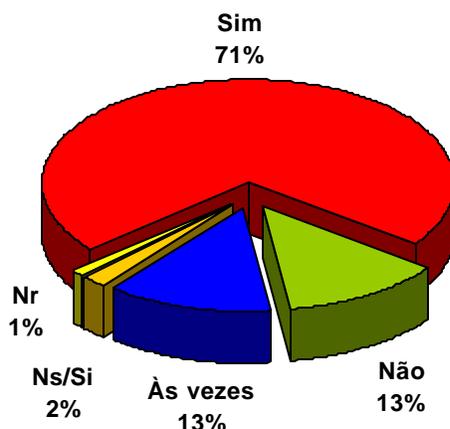


Ao levar em consideração a cortesia, a disponibilidade, o interesse, a disposição e a competência dos funcionários, 25% (100) dos entrevistados deram nota 10, 19% (76) nota 8, 16% (64) nota 7, 13% (52) nota 5, 10% (40) nota 9, 8% (32) nota 6, com 2% (8) cada, as notas 4, 3, 2, outros 2% (8) não souberam responder, e ainda, 1% (4) não responderam.

**Figura 18: Avaliação dos Gerentes**



Para os Gerentes, levando em consideração a cortesia, a disponibilidade, o interesse, a disposição e a competência no trabalho, 20% (80) dos entrevistados deram nota 10, 17% (68) nota 8, 14% (56) não souberam, 12% (48) nota 9, 10% (40) nota 7, 8% (32) nota 5, 5% (20) nota 6, para 4% (16) não era aplicável, outros 4% (16) deram nota 1, 2% (8) nota 4, outros 2% (8) nota 3, 1% (4) nota 2 e outros 1% (4) não responderam.

**Figura 19: Confiança nos funcionários**

Sobre a confiança nos funcionários, 71% dos entrevistados, ou seja 284 deles, disseram que confiam, enquanto 13% (52) não confiam e outros 13% (52) confiam às vezes nos funcionários do banco, 2% (8) não souberam responder e 1% (4) não responderam.

Conforme Tabela 1, 20% daqueles que confiam (56) disseram que nunca tiveram problemas e 13% (37) disseram que os funcionários parecem confiáveis, honestos ou idôneos.

De acordo com a Tabela 2, 23% dos entrevistados (12) que não confiam nos funcionários são naturalmente desconfiados, 8% (4) já tiveram problemas e outros 8% (4) afirmaram que os funcionários sempre visam o lado do banco. Quanto àqueles que confiam às vezes (Tabela 3), 16% ou 8 clientes também já tiveram problemas, 8% (4) são desconfiados e outros 8% (4) não têm contato com os funcionários.

**Tabela 1: Motivos para confiar nos Empregados (71%)**

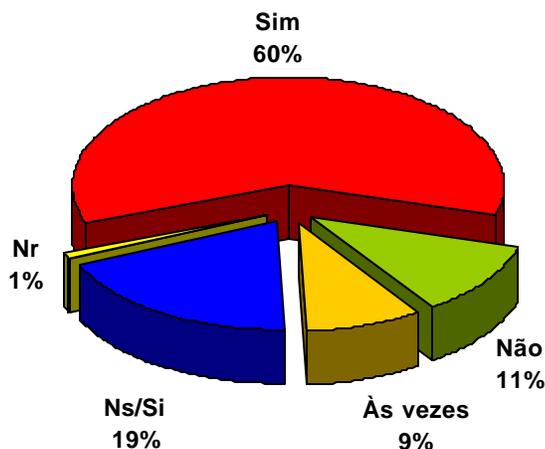
<b>Justificativa</b>	<b>N° absoluto</b>	<b>%</b>
Nunca teve problemas	56	20,00
Parecem confiáveis/honestos/idôneos	37	13,00
Precisa confiar	21	7,00
Nunca deram motivos para desconfiar	19	7,00
Atendem bem	17	6,00
São competentes/eficientes	14	5,00
Há conhecidos no banco	8	2,80
São capacitados/treinados	8	2,8
Pela credibilidade do banco	6	2,10
Cliente há muito tempo	5	1,70
São responsáveis	5	1,70
Fornecem informações corretas	5	1,70
Transmitem segurança	5	1,70
Pelo profissionalismo	4	1,40
São atenciosos/prestativos	4	1,40
Problemas sempre resolvidos	3	1,00
Por ser cliente	3	1,00
Representam o banco	3	1,00
Pela transparência	2	0,70
São identificados	2	0,70
Responsabilidade do cargo	2	0,70
São educados/receptivos	2	0,70
Confia apenas nos funcionários internos	1	0,35
Parecem dominar bem o funcionamento do banco	1	0,35
Pela conduta	1	0,35
Pela confiança do cargo	1	0,35
Geralmente, são funcionários antigos	1	0,35
Não tem relação	1	0,35
Confere os estratos	1	0,35
Transmitem tranquilidade	1	0,35
Dificuldades de fraudes	1	0,35
Foi bancário e conhece o sistema	1	0,35
Nada a reclamar	1	0,35
Não depende deles para operações	1	0,35
São responsabilizados pelas ações	1	0,35
Confia naqueles que já o atenderam	1	0,35
Trabalha no banco	1	0,35
Merecem confiança	1	0,35
Não justificaram	38	13,00
<b>Total</b>	<b>285</b>	<b>100,00</b>

**Tabela 2: Motivos para não confiar nos Empregados (13%)**

<b>Justificativa</b>	<b>N° absoluto</b>	<b>%</b>
É desconfiado	12	23
Já teve problemas	4	8
Sempre visam o lado do banco	4	8
Não o conhece	3	6
Desconhecem serviços e procedimentos	2	4
São inseguros	2	4
São mal treinamento	2	4
Já foi roubada e os funcionários nada fizeram	1	2
A relação não é de confiança, e sim, comercial	1	2
Muito são negligentes	1	2
Hoje em dia é muito difícil confiar	1	2
Não acha seguro confiar	1	2
Não ajudam os clientes	1	2
Erram muito	1	2
Não é possível saber o que eles fazem	1	2
Não confia em banco	1	2
Não sabe se são funcionários verdadeiros	1	2
Não transmitem confiança	1	2
Relacionamento negativo	1	2
São automatizados, não opinam em nada	1	2
Sempre trocam os funcionários	1	2
Não justificaram	8	15
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

**Tabela 3: Motivos para confiar, às vezes, nos Empregados (13%)**

Justificativa	Nº absoluto	%
Já teve problemas	8	16
Desconfia de todo mundo	4	8
Não o conhece/não tem contato	4	8
Foi mal atendido	3	6
Não confia totalmente	3	6
Divergência de informações	3	6
Não é possível saber se eles estão agindo corretamente	3	6
Alguns não passam segurança	2	4
Não confia em todos	2	4
Pelo profissionalismo	1	2
Às vezes são mal educados	1	2
Atendimento não é confiável	1	2
Devido à situação do país	1	2
Eles mentem	1	2
Falta comprometimento	1	2
Não conferem o serviço	1	2
Não dependo deles	1	2
Precisa confiar	1	2
São funcionários públicos	1	2
São desinteressados	1	2
Visam apenas o interesse do banco	1	2
Sempre falham	1	2
Não justificaram	5	10
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Figura 20: Confiança nos gerentes**

Quanto à confiança nos gerentes, 60% dos entrevistados (239) afirmaram que confiam, enquanto 11% (44) disseram que não confiam, 9% (37) confiam às vezes, 19% (76) não souberam responder e 1% (4) não responderam.

Conforme Tabela 5, 19% (46) dos que confiam nunca tiveram problemas e 6% (14) acham que têm que confiar. A Tabela 4 mostra que 25% dos que não confiam (11) nos gerentes, não confiam em ninguém, 7% deles (3) afirmaram que os gerentes fornecem informações erradas e outros 7% (3) que eles visam apenas o lado do banco. Quanto aos que confiam às vezes (Tabela 6), 11% (4) já tiveram problemas e, três grupos, com 8% (3) cada, apontam que o tratamento dos clientes é diferenciado, não conhecem os gerentes suficientemente e desconfiam de todo o mundo, respectivamente.

**Tabela 4: Justificativas para não confiar nos Gerentes (11%)**

<b>Justificativa</b>	<b>N° absoluto</b>	<b>%</b>
Não confia em ninguém	11	25
Fornecem informações erradas	3	7
Visam o lado do banco	3	7
Não são confiáveis	2	4,6
Não tem contato	2	4,6
Não é atencioso	2	4,6
Atendimento ruim	2	4,6
Classificam os clientes, discriminam	2	4,6
Não o conhece	2	4,6
Não dá informações aos clientes	2	4,6
É inseguro	1	2,2
É distante	1	2,2
A relação não é de confiança, e sim, comercial	1	2,2
Já teve problemas	1	2,2
Coagem, vendendo produtos	1	2,2
São extremistas	1	2,2
Só pensam nos próprios interesses	1	2,2
Têm acesso a informações sigilosas	1	2,2
Alta rotatividade	1	2,2
Não justificaram	4	9
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

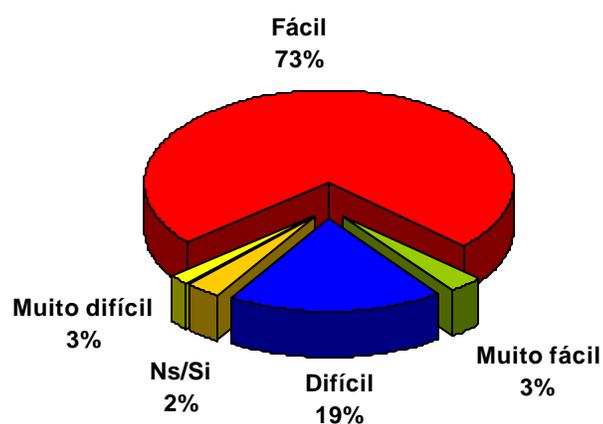
**Tabela 5: Justificativas para confiar nos Gerentes (60%)**

<b>Justificativa</b>	<b>N° absoluto</b>	<b>%</b>
Nunca teve problemas	46	19
Acha que tem que confiar	14	6
Atendem bem	13	5
Pela responsabilidade do cargo	13	5
São capacitados/competentes	13	5
Parecem honestos	10	4
Transmite confiança	9	3,7
São seguros	7	3
Conhece bem o gerente	6	2,5
Consegue tudo que precisa	5	2
Disponíveis, atenciosos e claros na informação	4	1,6
Representam o banco	4	1,6
É cliente há muito tempo	3	1,5
Por ser cliente	3	1,5
É prestativo	3	1,5
É receptivo/educado	3	1,5
É eficiente	3	1,5
É gente boa	3	1,5
Bom gerente	2	,85
É transparente	2	,85
Visam o lado do banco	2	,85
O gerente é o mais bem informado da agência	2	,85
É experiente	1	,41
Explica bem as coisas	1	,41
Foi bancário e conhece o sistema	1	,41
Há conhecidos no banco	1	,41
Nunca precisou	1	,41
É parente	1	,41
É cliente especial	1	,41
Pelo profissionalismo	1	,41
Confia, mas não tem muito contato	1	,41
Pela credibilidade do banco	1	,41
Atinge metas pessoais	1	,41
Dá boas dicas	1	,41
São identificados	1	,41
Trabalha no banco	1	,41
Não justificaram	55	23
<b>Total</b>	<b>239</b>	<b>100</b>

Tabela 6: Justificativas para confiar, às vezes, nos Gerentes

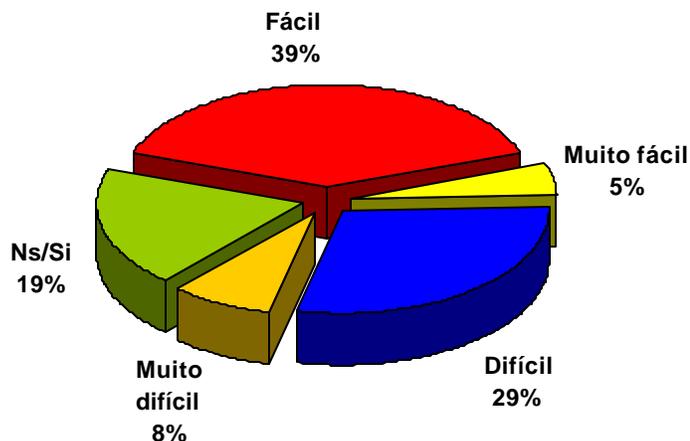
Justificativa	N° absoluto	%
Já teve problemas	4	11
O tratamento é diferenciado	3	8
Não o conhece suficientemente	3	8
Desconfia de todo mundo	3	8
Alguns são mais confiáveis	2	5,4
Não confia totalmente	2	5,4
O atendimento é precário	1	2,7
Depende do gerente	1	2,7
Devido a empresa que eles trabalham	1	2,7
Devido à situação do país	1	2,7
É ausente	1	2,7
Falta comprometimento	1	2,7
Nunca precisou	1	2,7
É novato no banco	1	2,7
Precisa confiar	1	2,7
São desinteressados	1	2,7
São inseguros	1	2,7
São interesseiros	1	2,7
Sempre querem vender produtos	1	2,7
Só liga para cobrar	1	2,7
Não justificaram	6	16
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Figura 21: Obtenção de informações na agência



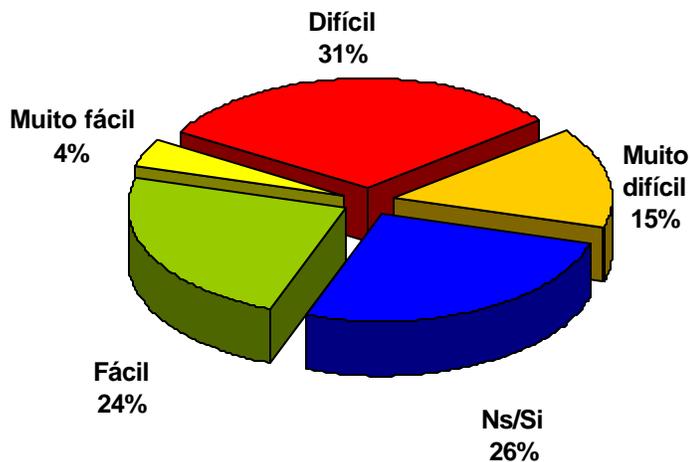
73% dos entrevistados (292) classificaram como fácil a obtenção de informações na agência, 19% (76) classificaram como difícil, 3% (12) como muito difícil, outros 3% (12) como muito fácil e 2% (8) não souberam responder.

**Figura 22: Obtenção de informações por telefone**



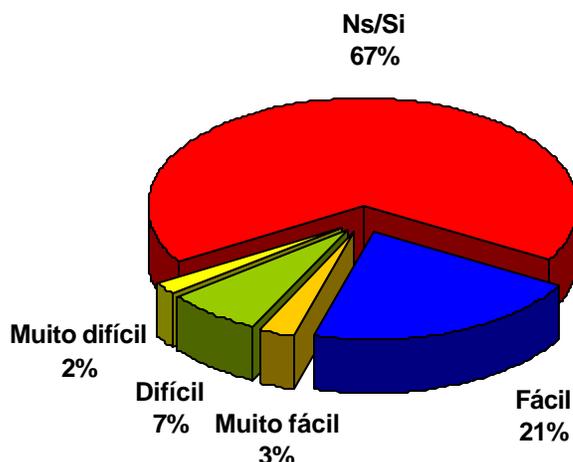
39% dos entrevistados (156) classificaram como fácil a obtenção de informações por telefone, 29% (116) classificaram como difícil, 19% (76) não souberam responder, 8% (32) como muito difícil e 5% (20) como muito fácil.

**Figura 23: Resolução de problemas por telefone**



31% dos entrevistados (124) classificaram como difícil a resolução de problemas por telefone, 26% (104) não souberam responder, 24% (96) classificaram como fácil, 15% (60) como muito difícil e 4% (16) como muito fácil.

**Figura 24: Obtenção de informações e resolução de problemas via internet**



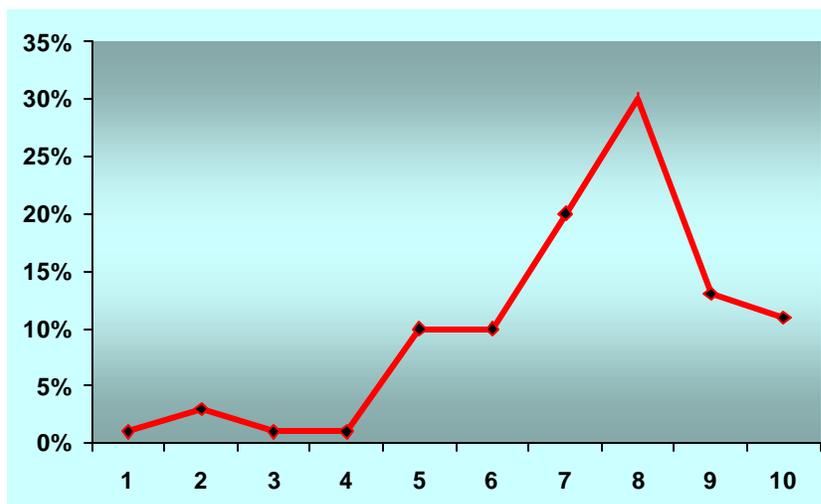
Mais da metade, ou seja, 67% dos entrevistados (268) não souberam ou não tinham informações para responder, 21% (84) classificaram como fácil a obtenção de informações e resolução de problemas via internet, 7% (28) classificaram como difícil, 3% (12) como muito fácil e 2% (8) como muito difícil.

**Quadro 5 – Satisfação geral com o banco**

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Satisfação geral	11%	13%	30%	20%	10%	10%	1%	2%	1%	1%

A satisfação geral com o serviço prestado pelo banco (Quadro 5) foi mensurada, também, por uma escala de notas de 1 a 10.

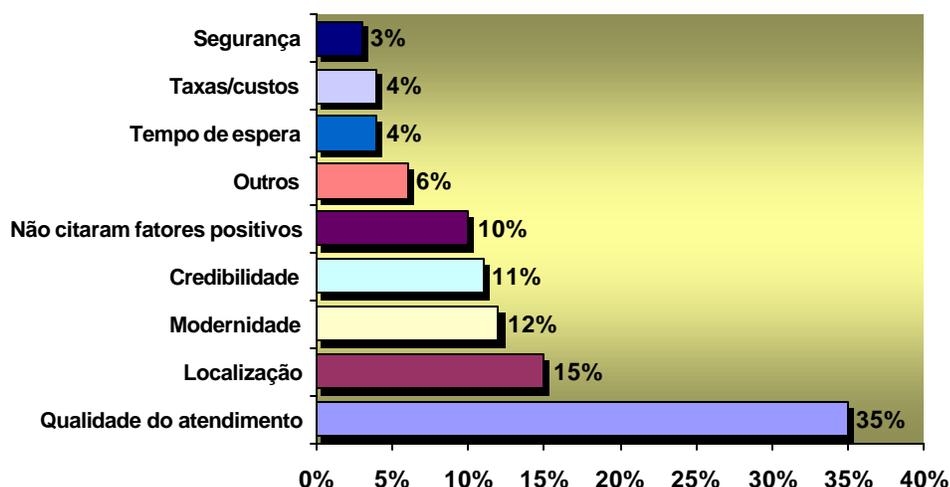
**Figura 25: Satisfação geral com o serviço prestado pelo banco**



30% dos entrevistados (120) deram nota 8, 20% (80) nota 7, 13% (52) nota 9, 11% (44) nota 10, 10% (40) nota 6, outros 10% (40) nota 5, 3% (12) deram nota 2 e com 1% (4) cada, as notas 4, 3 e 1.

#### **4.1.3 Determinantes da satisfação**

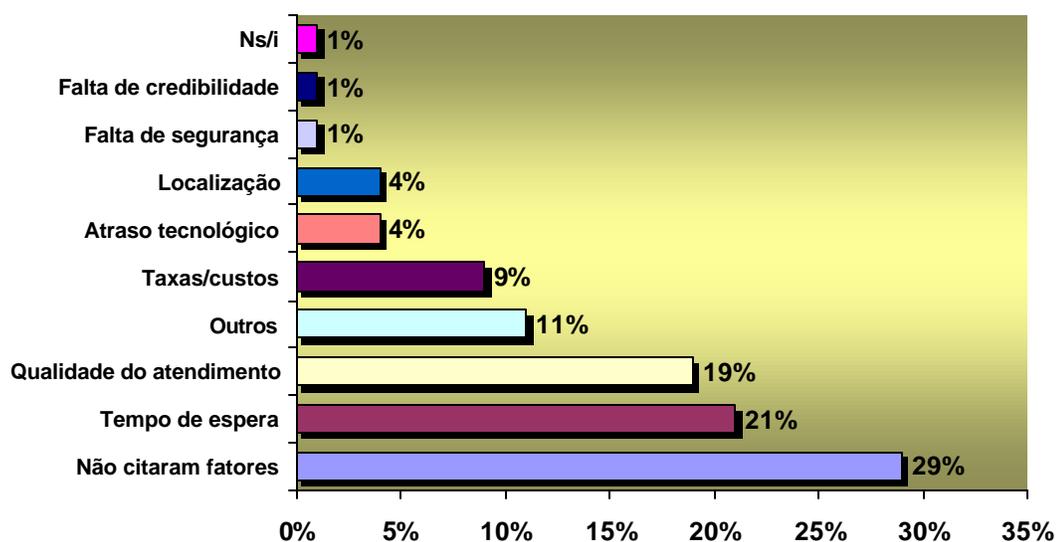
As questões desse bloco permitem respostas múltiplas e espontâneas. As opiniões dadas pelo público pesquisado permitem identificar quais fatores, aspectos ou variáveis influenciam positivamente ou agem como limitadores no sentimento de satisfação do cliente com a sua instituição bancária.

**Figura 26: O que determina, positivamente, o nível de satisfação**

Quanto aos determinantes positivos da satisfação geral, 35% dos entrevistados (140) citaram a qualidade do atendimento, 15% (60) a localização, 12% (48) a modernidade, 11% (44) a credibilidade, 10% (40) não citaram nenhum fator positivo, 6% (24) citaram outros (Tabela 7), como o fato de nunca terem tido problemas ou de serem cliente há muito tempo, 4% (16) o tempo de espera para ser atendido, outros 4% (16) as taxas e custos de produtos e serviços e 3% (12) a segurança.

**Tabela 7: Outros fatores determinantes da satisfação (6%)**

Fatores	N° absoluto	%
Nunca teve problema	5	19
É cliente há muito tempo	4	15
A quantidade de agências	2	8
Por resolver os problemas	2	8
O acesso ao gerente	1	3,84
A agilidade nos serviços	1	3,84
A amizade como gerente	1	3,84
Atende às necessidades	1	3,84
Os caixas eletrônicos	1	3,84
A comodidade	1	3,84
O estacionamento	1	3,84
A facilidade para abrir uma conta	1	3,84
Oferece boas condições	1	3,84
Não usa muito	1	3,84
Pelos produtos e serviços	1	3,84
A qualidade dos funcionários	1	3,84
Consegue tudo que precisa	1	3,84
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

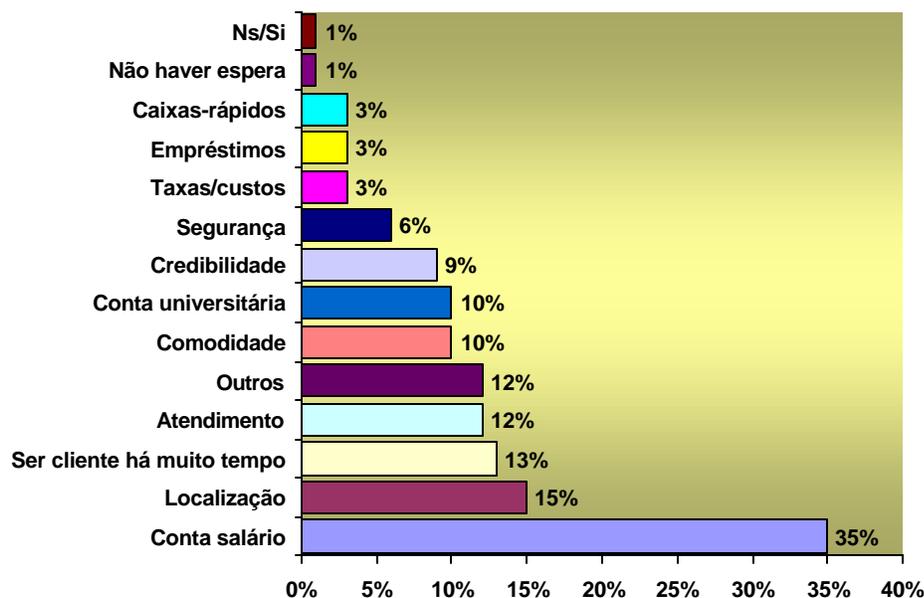
**Figura 27: Fatores limitantes da satisfação**

Quanto aos fatores que inibem ou limitam o sentimento de satisfação, 29% dos entrevistados (116) não citaram fatores, 21% (84) citaram o tempo de espera para ser atendido, 19% (76) a qualidade do atendimento, 11% (44) citaram outros fatores (Tabela 8), como a burocracia e a falta de informação, por exemplo, 9% (36) as taxas e custos de produtos e serviços, 4% (16) o atraso tecnológico, outros 4% (16) a localização, e com 1% (4) cada, a falta de segurança, a falta de credibilidade e não souberam responder.

**Tabela 8: Outros fatores limitantes da satisfação (11%)**

<b>Fatores</b>	<b>N° absoluto</b>	<b>%</b>
Burocracia	5	11
Falta informação	4	9
Dificuldade para falar com o gerente	4	9
Dificuldade em resolver problemas	4	9
Quantidade de caixas	3	7
Falta de estacionamento	3	7
Algumas falhas	3	7
O atendimento do gerente	3	7
Horário de funcionamento	2	4
A política do banco	1	2,3
Conta salário	1	2,3
Dificuldade para fazer depósito	1	2,3
Discriminação	1	2,3
Gerente não é confiável	1	2,3
Horário de saque até determinada hora	1	2,3
Limitações para pessoa jurídica	1	2,3
Manutenção das máquinas	1	2,3
Não fazem nada além da obrigação	1	2,3
Não gosta do banco	1	2,3
Não usa os serviços oferecidos	1	2,3
Pelos funcionários e gerentes	1	2,3
Não responderam quais fatores	1	2,3
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

**Figura 28: Motivo pelo qual é cliente do banco**

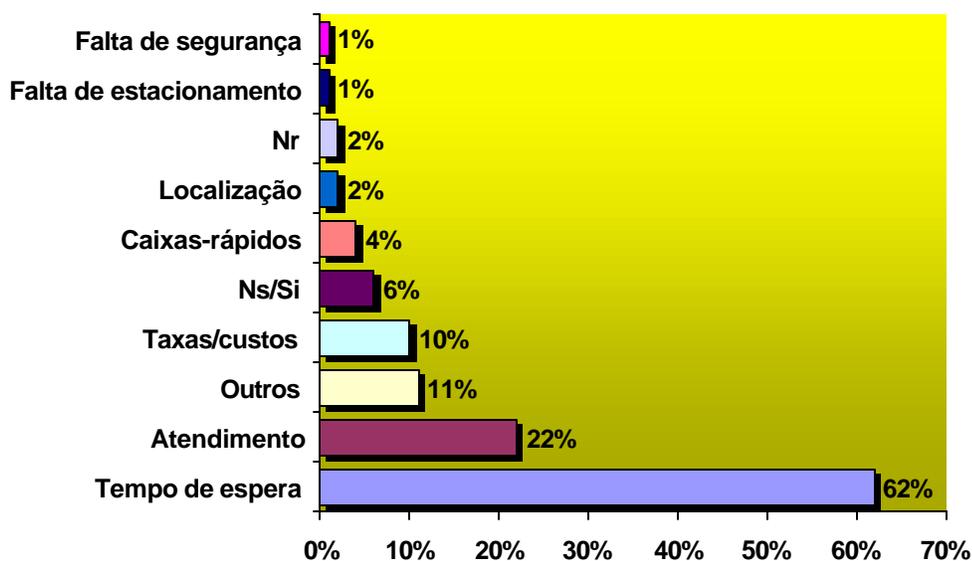


Os motivos pelos quais os entrevistados são clientes de determinados bancos são: para 35% dos entrevistados (140) a conta salário, 15% (60) a localização, 13% (52) o fato de ser cliente há muito tempo, 12% (48) o atendimento, outros 12% (48) citaram outros motivos (Tabela 9), como por exemplo, ter parentes no banco ou facilidade para abrir a conta, 10% (40) citaram a comodidade, outros 10% (40) a conta universitária, 9% (36) a credibilidade, 6% (24) a segurança, com 3% (12) cada, as taxas e custos de produtos e serviços, os caixas-rápidos e a facilidade para conseguir empréstimos e financiamentos, 1% (4) citaram o fato de não haver espera para ser atendido e outros 1% (4) não souberam responder.

**Tabela 09: Outros motivos para ser cliente (12%)**

<b>Motivos</b>	<b>N° absoluto</b>	<b>%</b>
Têm parentes que são funcionários	5	10,2
Facilidade para abrir conta	5	10,2
Motivos familiares	3	6,1
Facilidade de receber pagamentos	3	6,1
Pela quantidade de agências	2	4,1
Porque já trabalhou no banco	2	4,1
É o melhor	2	4,1
Pagamento de prestações	2	4,1
Nada de especial	2	4,1
Por ser um banco nacional	2	4,1
Conta conjunta	2	4,1
Pelo gerente	2	4,1
É o banco menos ruim	2	4,1
Amizade	2	4,1
Facilidade em conseguir serviços	2	4,1
Falta de opção	1	2
Banco sem burocracia	1	2
Cheque especial	1	2
Pela internet	1	2
Afirma ter sido comprado	1	2
Ordem judicial	1	2
Pelos funcionários	1	2
As cortesias	1	2
Atende suas necessidades	1	2
Pelas condições	1	2
Precisa de talão de cheques	1	2
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

**Figura 29: Fatores redutores ou inibidores da satisfação**



Com relação aos bancos, de modo geral, dentre os 16% (64) dos entrevistados que se declararam parcialmente satisfeitos, 62% (39) citaram o tempo de espera como fator de insatisfação, 22% (14) o atendimento, 11% (7) citaram outros motivos limitadores da satisfação, 10% (6) citaram as taxas e custos de produtos e serviços, 6% (4) não souberam responder, 4% (3) citaram os caixas-rápidos, 2% (1) a localização, 1% (1) a falta de estacionamento e outros 1% (1) a falta de segurança.

**Tabela 10: Outros motivos limitantes da satisfação (11%)**

<b>Fatores</b>	<b>N° absoluto</b>	<b>%</b>
A porta giratória	9	20
Falta de informação	5	11,1
Nada	5	11,1
Os serviços pelo telefone	5	11,1
Burocracia	3	6,6
Despreocupação com os clientes	2	4,4
Dificuldade de interação/transferências entre os bancos	2	4,4
O atendimento do gerente	1	2,2
Caixas automáticas sem funcionar	1	2,2
Desorganização e desrespeito	1	2,2
Dificuldades para resolver problemas	1	2,2
Diferenciação entre os clientes pela renda	1	2,2
Discriminação de clientes que não são do banco	1	2,2
Falta de caixas para idosos	1	2,2
Falta de preparo dos funcionários	1	2,2
Pouca quantidade de agências	1	2,2
Poucos funcionários nos caixas	1	2,2
Receber cartão de crédito	1	2,2
Saques com cartões clonados	1	2,2
Venda de produtos	1	2,2
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Dentre os entrevistados que declararam outros motivos como limitantes da satisfação (Tabela 10), 20% (9) citaram os transtornos causados pela porta giratória e 11,1% (5) citaram a dificuldade na obtenção de informações, dificuldade de resolver questões por telefone e nenhum fator

#### **4.1.4 Perfil do entrevistado**

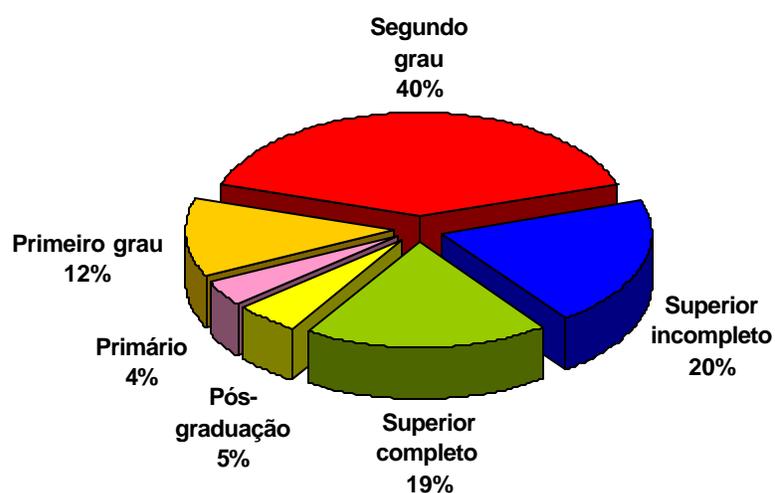
Neste bloco de questões será apresentado as informações referentes ao perfil socio-econômico da população pesquisada.

Dentre os clientes de serviços bancários entrevistados, a metade é do sexo feminino (200) e a outra metade do sexo masculino (200). Quanto à faixa etária, 29% dos entrevistados (116) têm idade compreendida entre 26 e 35 anos, 28% (112) entre 36 e 45, 20% (80) têm menos de 25 anos, 14% (56) entre 46 e 55 anos, 7%

(28) entre 56 e 65 e 2% dos entrevistados (8) têm mais de 65 anos. 50% dos entrevistados (200) são solteiros, 40% (160) são casados, viúvos, separados e desquitados correspondem a 3% (12) dos entrevistados e 1% (4) não responderam. Quanto à escolaridade, 40% (160) deles têm segundo grau completo, 20% (80) curso superior incompleto, 19% dos entrevistados (76) têm curso superior completo, 12% (48) primeiro grau, 5% (20) são pós-graduados e 4% (16) apenas têm o primário.

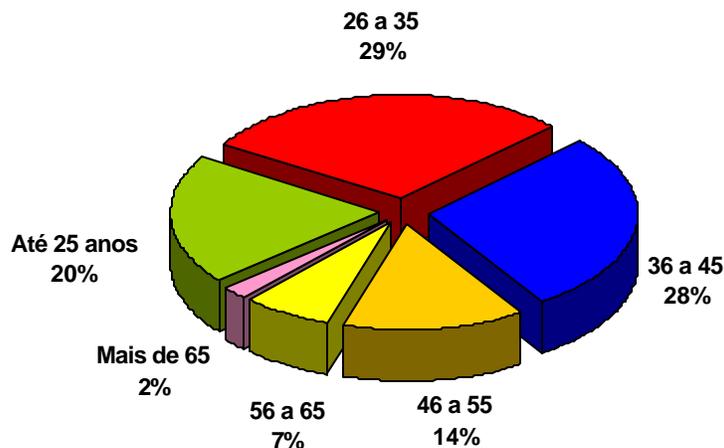
Os assalariados somam 55% (220) dos entrevistados, 17% (68) deles são autônomos, 9% (36) são estudantes, 6% (24) são profissionais liberais, 5% (20) são aposentados, outros 5% (20) empresários, 2% (8) donas de casa e 1% (4) dos entrevistados estão desempregados. 24% dos entrevistados (96) têm renda salarial mensal compreendida entre R\$ 1001,00 e R\$ 2000,00, 23% (92) deles entre R\$ 2001,00 e R\$ 4000,00, 22% (88) entre R\$ 601,00 e R\$ 1000,00, 11% (44) entre R\$ 301,00 e R\$ 600,00, 10% (40) entre R\$ 4001,00 e R\$ 8000,00, 4% (16) até R\$ 300,00 e 3% (12) têm renda salarial mensal superior a R\$ 8000,00.

**Figura 30: Escolaridade**



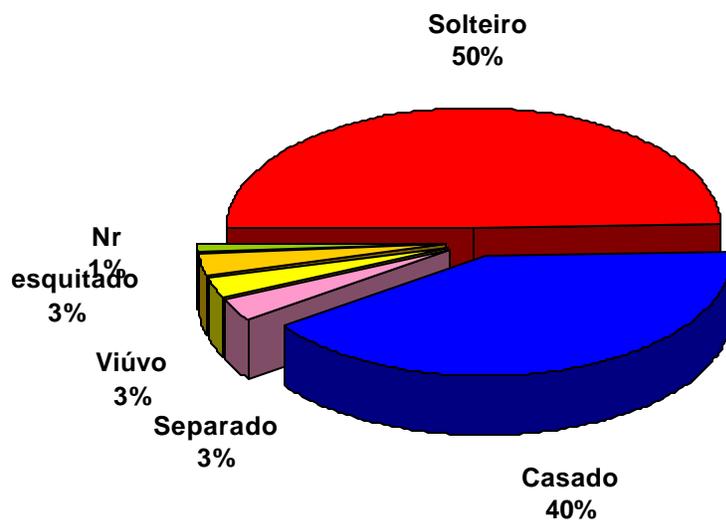
40% dos entrevistados (160) têm segundo grau, 20% (80) superior incompleto, 19% (76) superior completo, 12% (48) primeiro grau, 5% (20) pós-graduação e 4% (16) tem o primário.

Figura 31: Idade

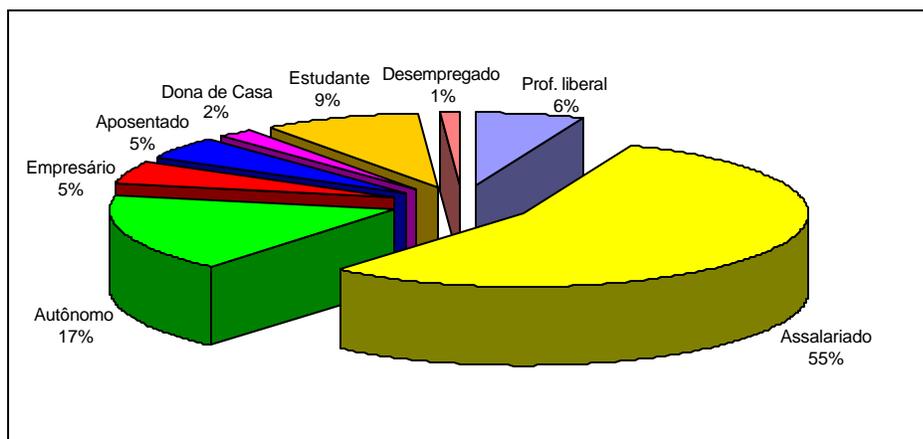


29% dos entrevistados (116) têm entre 26 e 35 anos, 28% (112) entre 36 e 45, 20% (80) têm até 25 anos, 14% (56) entre 46 e 55 anos, 7% (28) entre 56 e 65 e 2% (8) têm mais de 65 anos.

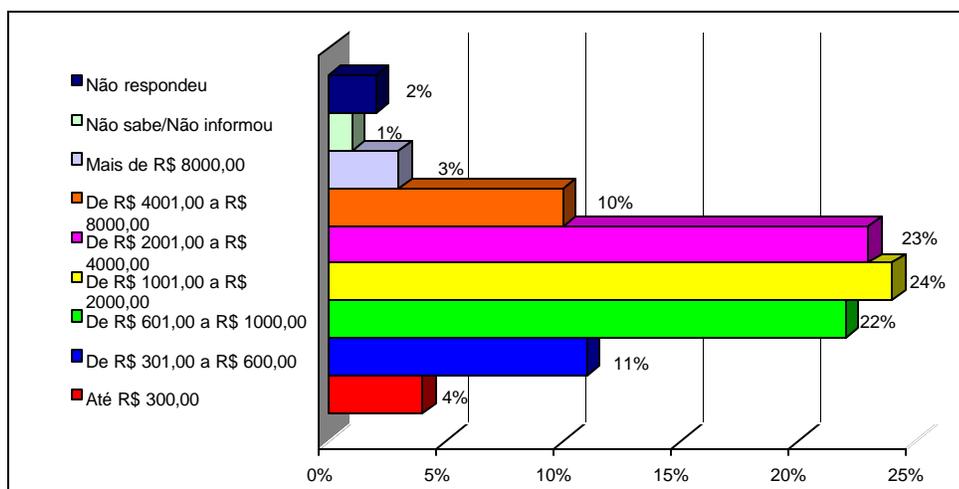
Figura 32: Estado civil



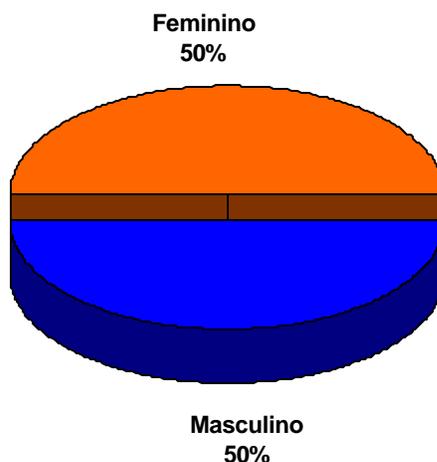
50% dos entrevistados (200) são solteiros, 40% (160) são casados, com 3% (12) cada, viúvo, separado e desquitado e 1% (4) não responderam.

**Figura 33: Profissão**

55% dos entrevistados (220) são assalariados, 17% (68) são autônomos, 9% (36) são estudantes, 6% (24) são profissionais liberais, 5% (20) aposentados, outros 5% (20) empresários, 2% (8) donas de casa e 1% (4) estão desempregados.

**Figura 34: Renda familiar mensal**

24% dos entrevistados (96) têm a renda familiar entre R\$ 1001,00 e R\$ 2000,00, 23% (92) entre R\$ 2001,00 e R\$ 4000,00, 22% (88) entre R\$ 601,00 e R\$ 1000,00, 11% (44) entre R\$ 301,00 e R\$ 600,00, 10% (40) entre R\$ 4001,00 e R\$ 8000,00, 4% (16) até R\$ 300,00, 3% (12) mais de R\$ 8000,00, 2% (8) não responderam e 1% (4) não souberam.

**Figura 35: Sexo**

50% dos entrevistados (200) são do sexo feminino e 50% (200) são do sexo masculino.

#### **4.1.5 Cruzamento entre as questões principais**

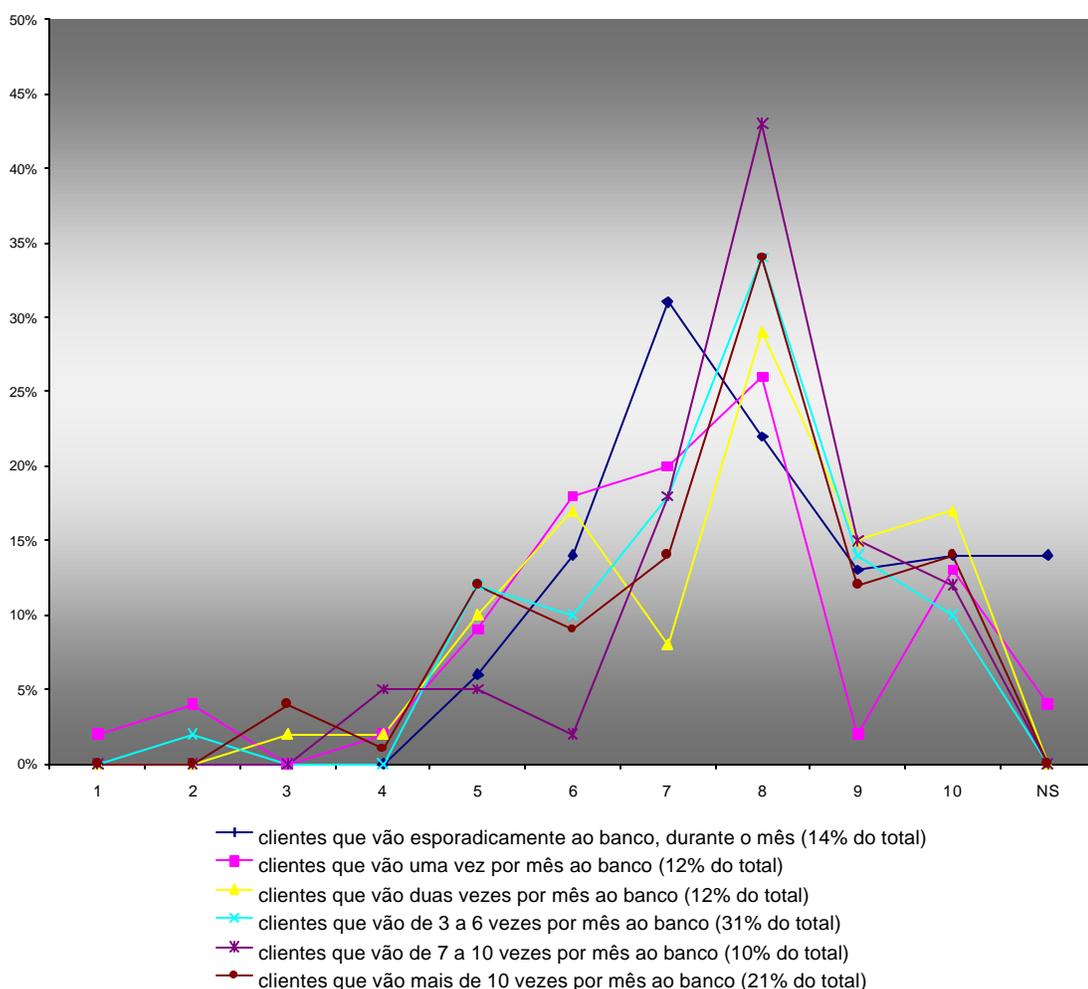
A finalidade do cruzamento entre algumas das principais questões da pesquisa é a verificação se uma variável, um quesito ou extrato da população pesquisada influencia significativamente o resultado da pesquisa, seja elevando ou reduzindo a avaliação do item em análise.

Cabe ressaltar que, a partir deste momento, o cruzamento das questões será feito por inferência, desprovido de critério estatístico, tomando por base a experiência do pesquisador, no segmento objeto de pesquisa, e das percepções dos entrevistadores.

#### 4.1.5.1 Freqüência de visitas X Satisfação com a infra-estrutura

O objetivo do cruzamento destas duas questões é verificar se clientes que vão mais vezes ao banco são mais rigorosos na avaliação da infra-estrutura oferecida pela instituição, do que os clientes menos freqüentes.

**Figura 36: Freqüência de visitas X Satisfação com a infra-estrutura**



Dentre os entrevistados que vão esporadicamente ao banco durante o mês, 31% deram nota 7 à infra-estrutura, 22% deram nota 8, 14% nota 10, outros 14% nota 6, 13% nota 9 e 6% deram nota 5.

Dentre os entrevistados que vão uma vez ao banco durante o mês, 26% deram nota 8 à infra-estrutura, 20% deram nota 7, 18% nota 6, 13% nota 10, 9% nota 5, 4% nota 2, outros 4% não souberam responder, com 2% cada, notas 9, 4 e 1.

Dentre os entrevistados que vão duas vezes ao banco durante o mês, 29% deram nota 8 à infra-estrutura, 17% deram nota 10, outros 17% nota 6, 15% nota 9, 10% nota 5, 8% nota 7, 2% nota 4, outros 2% deram nota 3.

Dentre os entrevistados que vão de 3 a 6 vezes ao banco durante o mês, 34% deram nota 8 à infra-estrutura, 18% deram nota 7, 14% nota 9, 12% nota 5, 10% nota 10, outros 10% deram nota 6 e 2% deram nota 2.

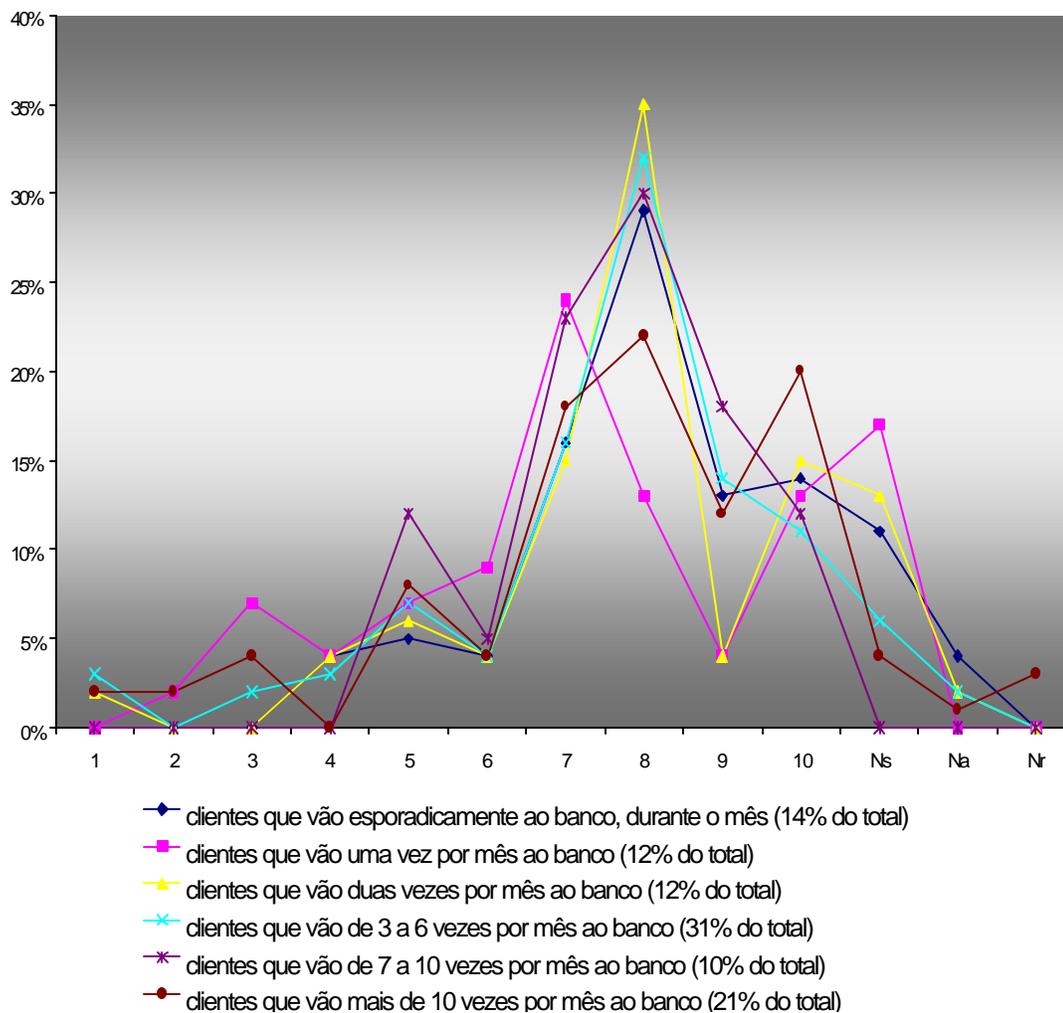
Dentre os entrevistados que vão de 7 a 10 vezes ao banco durante o mês, 43% deram nota 8 à infra-estrutura, 18% deram nota 7, 15% nota 9, 12% nota 10, 5% nota 5, outros 5% nota 4 e 2% deram nota 6.

Dentre os entrevistados que vão mais de 10 vezes ao banco durante o mês, 34% deram nota 8 à infra-estrutura, 14% deram nota 10, outros 14% nota 7, 12% nota 9, outros 12% nota 5, 9% deram nota 6, 4% nota 3 e 1% nota 4.

#### 4.1.5.2 Freqüência de visitas X Satisfação com os produtos e os serviços oferecidos

Este estudo permite avaliar se a quantidade de visitas ao banco influencia a satisfação do cliente com os produtos e serviços oferecidos.

**Figura 37: Freqüência de visitas ao banco X Satisfação com os produtos e os serviços oferecidos**



Dentre os entrevistados que vão esporadicamente ao banco durante o mês, 29% deram nota 8 aos produtos e serviços, 16% deram nota 7, 14% nota 10, 13%

nota 9, 11% não souberam responder, 5% nota 5, para 4% não era aplicável a pergunta, com outros 4% cada, as nota 6 e 4.

Dentre os entrevistados que vão uma vez ao banco durante o mês, 24% deram nota 7 aos produtos e serviços, 17% não souberam responder, 13% deram nota 10, outros 13% nota 8, 9% nota 6, 7% nota 5, outros 7% nota 3, 4% deram nota 9, outros 4% nota 4 e 2% nota 2.

Dentre os entrevistados que vão de 3 a 6 vezes ao banco durante o mês, 32% deram nota 8 aos produtos e serviços, 16% deram nota 7, 14% nota 9, 11% nota 10, 7% nota 5, 6% não souberam responder, 4% deram nota 6, 3% nota 4, outros 3% nota 1, para 2% não era aplicável a pergunta e outros 2% deram nota 3.

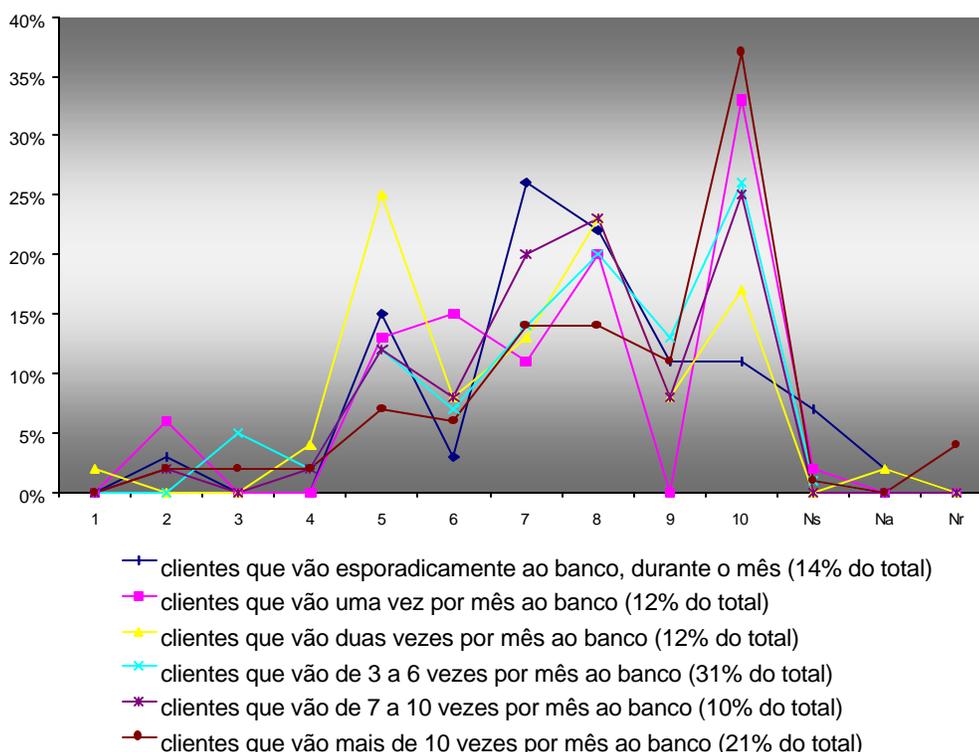
Dentre os entrevistados que de 7 a 10 vezes ao banco durante o mês, 30% deram nota 8 aos produtos e serviços, 23% deram nota 7, 18% nota 9, 12% nota 10, outros 12% nota 5 e 5% deram nota 6.

Dentre os entrevistados que vão mais de 10 vezes ao banco durante o mês, 22% deram nota 8 aos produtos e serviços, 20% deram nota 10, 18% nota 7, 12% nota 9, 8% nota 5, com 4% cada, notas 6, 3 e não souberam responder, 3% não responderam, 2% deram nota 2, outros 2% nota 1 e para 1% não era aplicável a pergunta.

### 4.1.5.3 Frequência de visitas ao banco X Satisfação com o serviço dos funcionários

Estas duas variáveis permitem verificar se a frequência de visitas ao banco influencia a satisfação do cliente com o serviço prestado pelos funcionários da instituição.

**Figura 38: Frequência de visitas ao banco X Satisfação com o serviço dos funcionários**



Dentre os entrevistados que vão esporadicamente ao banco durante o mês, 26% deram nota 7 aos funcionários, 22% deram nota 8, 15% nota 5, 11% nota 10, outros 11% nota 9, 7% não souberam responder, 3% deram nota 6, outros 3% nota 2 e 2% não responderam. Dentre os entrevistados que vão uma vez ao banco durante o mês, 33% deram nota 10 aos funcionários, 20% deram nota 8, 15% nota 6, 13% nota 5, 11% nota 7, 6% nota 2 e 2% não souberam responder.

Dentre os entrevistados que vão duas vezes ao banco durante o mês, 25% deram nota 5 aos funcionários, 23% deram nota 8, 17% nota 10, 13% nota 7, 8% nota 9, outros 8% deram nota 6, 4% nota 4 e 2% deram nota 1.

Dentre os entrevistados que vão de 3 a 6 vezes ao banco durante o mês, 26% deram nota 10 aos funcionários, 20% deram nota 8, 14% nota 7, 13% nota 9, 12% nota 5, 7% nota 6, 5% nota 3, 2% nota 4 e 1% não responderam.

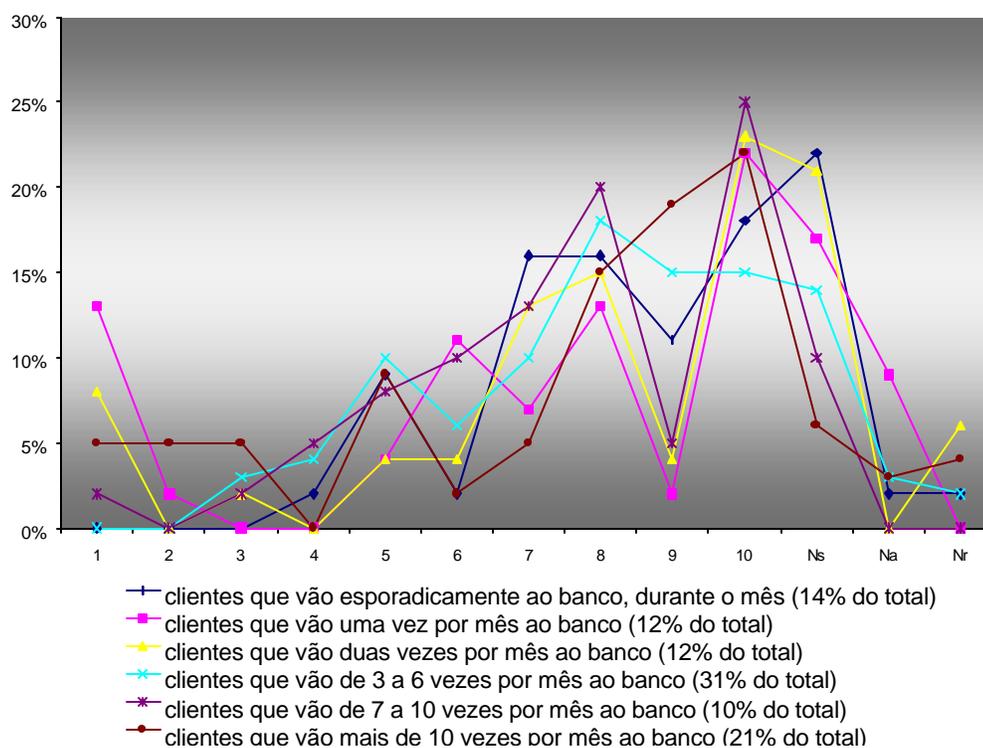
Dentre os entrevistados que vão de 7 a 10 vezes ao banco durante o mês, 25% deram nota 10 aos funcionários, 22% deram nota 8, 20% nota 7, 12% nota 5, 8% nota 9, outros 8% nota 6, 3% deram nota 4 e outros 2% nota 2.

Dentre os entrevistados que vão mais de 10 vezes ao banco durante o mês, 37% deram nota 10 aos funcionários, 14% deram nota 8, outros 14% deram nota 7, 11% nota 9, 7% nota 5, 6% nota 6, 4% não responderam, com 2% cada, notas 4, 3 e 2 e 1% não souberam responder.

#### 4.1.5.4 Frequência de visitas X Satisfação com o trabalho dos gerentes

O cruzamento destas questões têm por objetivo avaliar se a quantidade de visitas ao banco influencia a satisfação dos clientes com o serviço prestado pelos gerentes da instituição bancária.

**Figura 39: Frequência de visitas ao banco X Satisfação com o trabalho dos gerentes**



Dentre os entrevistados que vão esporadicamente ao banco durante o mês, 18% deram nota 10 aos gerentes, 16% deram nota 8, outros 16% nota 7, 11% nota 9, 9% nota 5, com 2% cada, as notas 6 e 4, a não aplicabilidade da pergunta e as não-respostas, e 22% não souberam responder.

Dentre os entrevistados que vão uma vez ao banco durante o mês, 22% deram nota 10 aos gerentes, 13% deram nota 8, outros 13% nota 1, 11% nota 6,

para 9% não era aplicável a pergunta, 7% nota 7, 4% deram nota 5, 2% deram nota 9, outros 2% nota 2 e 17% não souberam responder.

Dentre os entrevistados que vão duas vezes ao banco durante o mês, 23% deram nota 10 aos gerentes, 15% deram nota 8, 13% nota 7, 8% nota 1, para 6% não era aplicável a pergunta, com 4% cada, notas 9, 6 e 5, 2% deram nota 3 e 21% não souberam responder.

Dentre os entrevistados que vão de 3 a 6 vezes ao banco durante o mês, 18% deram nota 8 aos gerentes, 15% deram nota 10, outros 15% nota 9, 14% não souberam responder, 10% deram nota 7, outros 10% nota 5, 6% nota 6, 4% nota 4, 3% nota 3, para outros 3% não era aplicável a pergunta e 2% não responderam.

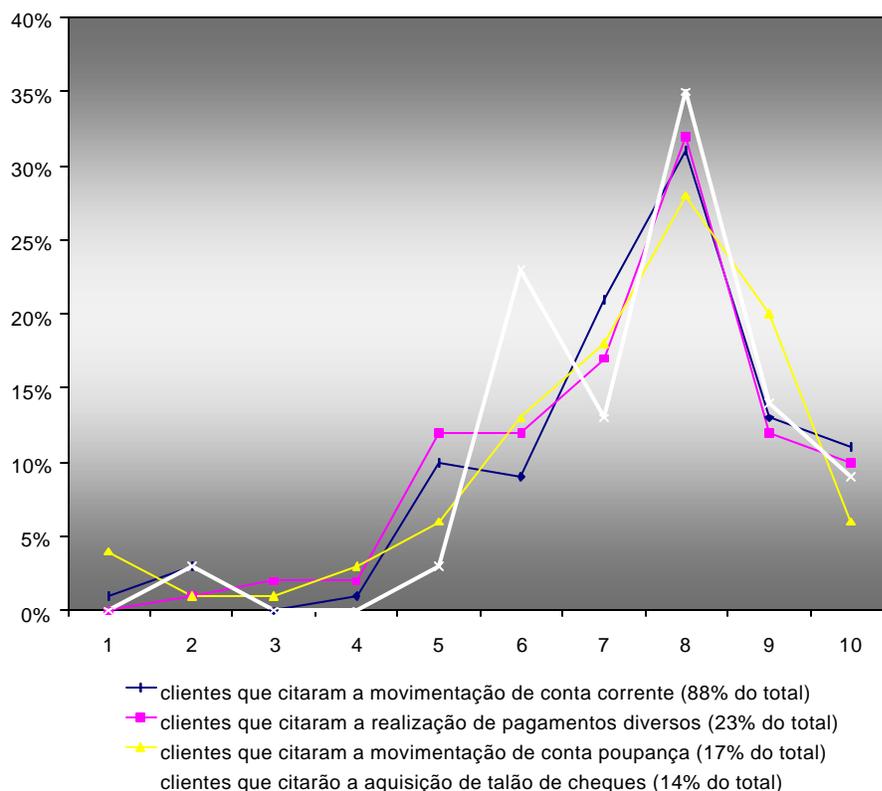
Dentre os entrevistados que vão de 7 a 10 vezes ao banco durante o mês, 25% deram nota 10 aos gerentes, 20% deram nota 8, 13% nota 7, 10% nota 6, outros 10% não souberam responder, 8% deram nota 5, 5% nota 9, outros 5% nota 4, 2% nota 3 e outros 2% nota 1.

Dentre os entrevistados que vão mais de 10 vezes ao banco durante o mês, 22% deram nota 10 aos gerentes, 19% deram nota 9, 15% deram nota 8, 9% nota 5, 6% não souberam responder, com 5% cada, as notas 7, 3, 2 e 1, 2% deram nota 6, 4% não responderam e para 3% não era aplicável a pergunta.

#### 4.1.5.5 Satisfação geral X Produtos/serviços mais utilizados

Este cruzamento permite identificar se a satisfação geral dos clientes é influenciada pela utilização de algum produto ou serviço específico.

**Figura 40: Satisfação geral X Produtos/serviços mais utilizados**



Dentre os entrevistados que citaram a movimentação da conta corrente, 31% deram nota 8 no geral, 21% nota 7, 13% nota 9, 11% nota 10, 10% nota 5, 9% nota 6, 3% nota 2, 1% nota 4 e outros 1% nota 1.

Dentre os entrevistados que citaram a realização de pagamentos diversos, 32% deram nota 8 no geral, 17% nota 7, com 12% cada, as notas 9, 6 e 5, 10% deram nota 10, 2% nota 4, outros 2% nota 3 e 1% nota 2.

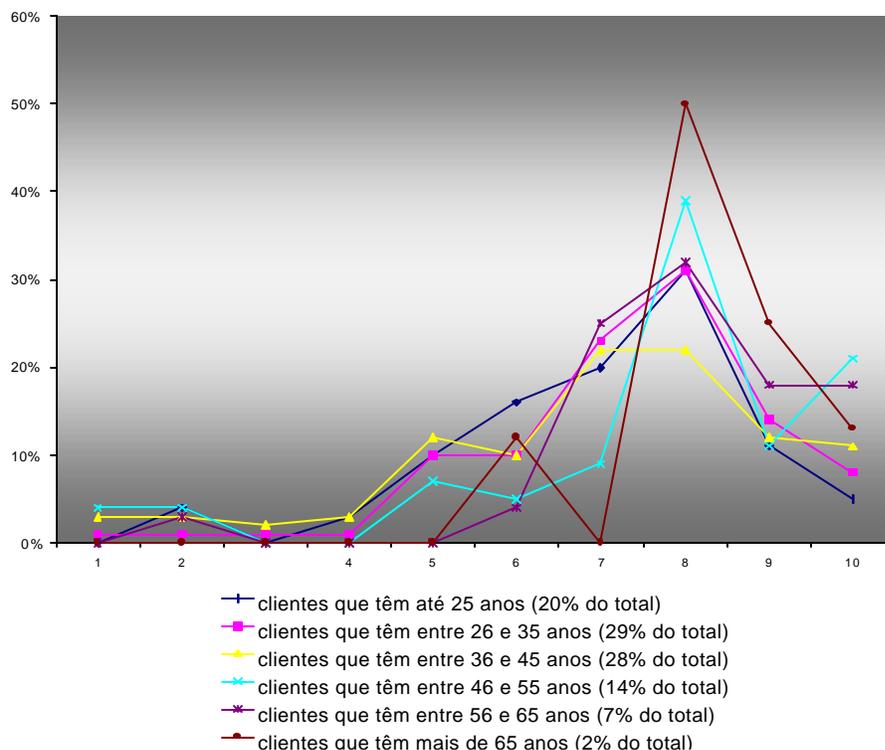
Dentre os entrevistados que citaram a movimentação da conta poupança, 28% deram nota 8 no geral, 20% nota 9, 18% nota 7, 13% nota 6, 6% nota 10, outros 6% deram nota 5, 4% nota 1, 3% nota 4, 1% nota 3, outros 1% deram a nota 2.

Dentre os entrevistados que citaram a aquisição de talão de cheques, 35% deram nota 8 no geral, 23% nota 6, 14% nota 9, 13% nota 7, 9% nota 10, 3% nota 5 e outros 3% deram a nota 2.

#### 4.1.5.6 Satisfação geral X Faixa etária

Neste bloco, identificar se a idade do entrevistado influencia a satisfação geral com a instituição, é o objetivo principal.

**Figura 41: Satisfação geral X Faixa etária**



Dentre os entrevistados que têm até 25 anos, 31% deram nota 8 no geral, 20% nota 7, 16% nota 6, 11% nota 9, 10% nota 5, 5% nota 10, 4% nota 2 e 3% deram nota 4.

Dentre os entrevistados que têm entre 26 e 35 anos, 31% deram nota 8, 23% nota 7, 14% nota 9, 10% nota 6, outros 10% deram nota 5, 8% nota 10 e com 1% cada, as notas 4, 3, 2 e a nota 1.

Dentre os entrevistados que têm entre 36 e 45 anos, 22% deram nota 8 e outros 22% a nota 7, 12% a nota 9, outros 12% a nota 5, 11% nota 10, 10% nota 6, com 3% cada, as notas 4, 2 e 1 e com 2% a nota 3.

Dentre os entrevistados que têm entre 46 e 55 anos, 39% deram nota 8, 21% a nota 10, 11% a nota 9, 9% a nota 7, 7% nota 5, 5% nota 6, 4% nota 2 e outros 4% deram a nota 1.

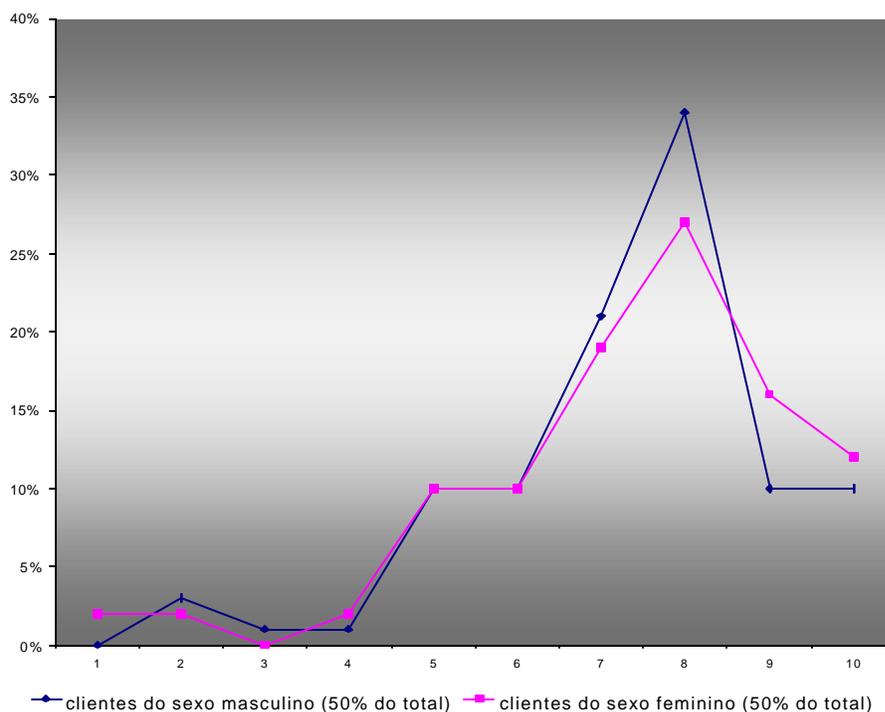
Dentre os entrevistados que têm entre 56 e 65 anos, 32% deram nota 8, 25% a nota 7, 18% a nota 10, outros 18% a nota 9, 4% deram a nota 6 e 3% a nota 2.

Dentre os entrevistados que têm mais de 65 anos, 50% deram nota 8, 25% a nota 9, 13% nota 10 e 12% deram a nota 6.

#### 4.1.5.7 Satisfação geral X Sexo do entrevistado

O objetivo deste item é verificar se o sexo do entrevistado influencia a satisfação com instituição bancária.

**Figura 42: Satisfação geral X Sexo do entrevistado**



Dentre os entrevistados do sexo masculino, 34% deram nota 8 no geral, 21% nota 7, com 10% cada, as notas 10, 9, 6 e 5, 3% deram nota 2, 1% nota 4 e outros 1% nota 3.

Considerando os entrevistados do sexo feminino, 27% deram nota 8 no geral, 19% nota 7, 16% nota 9, 12% nota 10, 10% nota 6, outros 10% nota 5, e com 2% cada, as notas 4, 2 e 1.

## 4.2 Análise e interpretação dos dados

O confronto das informações colhidas na pesquisa com os conceitos, os modelos, as idéias e outros aspectos abordados e defendidos na fundamentação teórica pelos mais diversos autores e estudiosos, possibilita comprovar a consistência da base teórica, conforme pode-se perceber nos dados a seguir.

Objetivando um melhor entendimento, a análise e discussão dos dados, neste trabalho, se dá segmentada em cinco grandes blocos: avaliação da infra-estrutura, avaliação dos produtos e serviços, avaliação do atendimento, avaliação da satisfação geral e, por fim os determinantes da satisfação.

Partindo-se do aspecto de menor complexidade para o de maior, é abordada inicialmente a questão da infra-estrutura. Trata-se da parte tangível do serviço. De acordo com Grönroos (1995), o serviço é mais intangível do que tangível, porém, segundo o autor, os componentes tangíveis são mais fáceis de perceber, entender e avaliar, devido a possibilidade de se ver, tocar e, em alguns casos sentir.

No entendimento de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), o componente tangível do serviço engloba os aspectos relacionados com a aparência física das instalações, dos equipamentos e das pessoas envolvidas na prestação do serviço.

Nesta pesquisa, 87% dos entrevistados (348), deram nota igual ou superior a 6, numa escala de 0 a 10, para esse quesito, sendo raros os casos de avaliação negativa. Os aspectos principais, relacionados à infra-estrutura das agências bancárias, e merecedores de avaliação positiva, são:

A localização da agência, tendo em vista que para maior comodidade, os clientes preferem manter seu relacionamento principal com um banco que possua agência próxima de sua residência ou do seu local de trabalho e, desta forma, sempre que preciso, é fácil e rápido o deslocamento até a unidade para realizar alguma transação;

A comodidade oferecida pelas agências bancárias, tal como ar condicionado, cadeiras e poltronas confortáveis e a exibição de programas de TV ou vídeo, enquanto aguardam o atendimento. A percepção que se tem é que, dessa forma, o tempo de espera parece ser inferior que o real e passar mais rápido;

A modernidade, dotando as agências com equipamentos sofisticados, que executam diversas operações, sendo capazes de atender ou suprir as necessidades dos clientes, sem que seja preciso grande tempo de espera. Esta atenção é muito importante, principalmente nas grandes cidades, onde o tempo é considerado uma questão de valor inestimável;

A existência de estacionamento próprio ou, pelo menos, a existência de local de fácil acesso para esse fim, próximo a agência bancária, também foi citado por 15% entrevistados (60) como importante, na hora de decidir em qual instituição irá manter seus negócios. Esta questão, como se pode perceber está relacionada ao fator tempo.

No tocante aos serviços e produtos bancários, verifica-se que o serviço mais utilizado por quase a totalidade, ou seja 88% (352), dos entrevistados é a movimentação de conta corrente. Outras operações, relacionadas à movimentação de conta corrente também foram citadas, como por exemplo, pegar talão de cheques, efetuar pagamentos diversos.

De maneira geral, a avaliação da qualidade e quantidade dos produtos e serviços colocados à sua disposição pelas instituições bancárias foi bastante elevada, merecendo nota superior a 7, por 71% (284) dos clientes entrevistados. De acordo com Reis (1998), os produtos e serviços bancários estão muito parecidos, hoje em dia, sendo, as tarifas e taxas cobradas, assim como a qualidade no atendimento, o grande diferencial entre as diversas instituições, no entanto, na presente pesquisa, os entrevistados destacaram a facilidade de obtenção e acesso a esses produtos e serviços, como grande diferencial entre os bancos.

A conta salário, foi citada por 35% dos entrevistados (140) como motivo para ter relacionamento em determinada instituição, sendo bem aceita pelo público alvo, na medida em que possibilita ao trabalhador movimentar seus recursos, oriundos dos proventos mensais, sem necessidade de ausentar-se das atividades rotineiras, empresa ou residência e deslocar-se até a agência bancária, uma vez que os valores devidos são diretamente creditados em conta de sua titularidade.

Outro produto citado, por 10% (40) dos entrevistados, foi a conta universitária, que possibilita o acesso às facilidades trazidas pela conta bancária a um público que, na maioria das vezes, não possui renda, e em alguns casos, tampouco idade mínima, exigida para obtenção de uma conta bancária convencional.

A facilidade de obtenção de empréstimos e cheque especial, bem como as condições para tal, ou seja, exigência de documentação adicional, de avalistas, de garantias, as taxas e juros cobrados, também foram citados, por 12 (3%) entrevistados, como aspecto positivo, da instituição bancária onde realizam seus negócios.

O serviço de caixa-rápido, apesar de criticado por 4% (16) entrevistados, também foi valorizado por 3% (12) deles. A partir do momento em que o cliente passa a acreditar nessa modalidade de serviço, o tempo demandado para transações bancárias passa a ser extremamente reduzido.

A possibilidade de efetuar transações e realizar serviços por telefone e internet, apesar da avaliação estar abaixo da média dos outros itens, foi citada por 27% (108) e 24% (96) dos entrevistados, respectivamente, como aspecto positivo.

Esse reconhecimento por parte dos clientes vêm ao encontro da premissa de que a oferta de produtos e de serviços deve ser orientada para o atendimento da necessidades e desejos dos clientes.

Para Carlzon (1994), o desenvolvimento de produtos e serviços objetivando atender ou superar as expectativas do cliente, possibilitando sua tranquilidade quanto ao futuro de suas reservas financeiras, passa a ser o grande diferencial entre as instituições financeiras bancárias, visto que as atividades de pagar e receber, básicas na prestação desse tipo de serviço, deixaram de ser, já há algum tempo, exclusividade desse tipo de organização, acrescenta ainda que, como os preços e tarifas praticados estão situados num patamar muito próximo entre todos os concorrentes o diferencial competitivo está na qualidade e quantidade de produtos colocados à disposição dos clientes.

A existência de produtos, serviços ou operações, em muitos casos, não é fator preponderante para a avaliação positiva por parte dos clientes. Porém, a ausência ou a má qualidade nestes itens pode se tornar fator gerador de insatisfação. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

A avaliação dos empregados e gerentes, foi item de destaque positivo, uma vez que 70% dos entrevistados (280) deram nota superior a 7 (sete) aos empregados e 61% (244) avaliaram os gerentes com nota superior a 7 também. Para Reis (1998), diversos aspectos, relacionados aos gerentes e empregados em geral, e à maneira como os mesmos executam suas atividades, são fundamentais para a percepção da qualidade, e para a satisfação dos clientes, com os serviços prestados.

Conforme apresentado nas Figuras 19 e 20, dentre os clientes que responderam a questão, 71% (284) confiam nos empregados e 60% (240) confiam nos gerentes, das agências bancárias onde possuem relacionamento principal. Este aspecto é muito relevante e importante, uma vez que os gerentes dos bancos são os responsáveis pela negociação e realização de negócios com seus clientes, cabendo aos empregados, o atendimento das necessidades rotineiras dos mesmos, bem como a operacionalização de atividades extraordinárias, quando preciso.

A Tabela 5 apresenta as razões, citadas pelos entrevistados, para confiar nos gerentes. O fato de não existir histórico de problemas anteriores, com o gerente, encabeça a relação, com 46 citações (19%) merecendo destaque esta condição de excelência no atendimento. Das demais opiniões apresentadas, cabe exaltar as que dizem respeito a atender bem (5%), à capacitação e competência demonstradas (5%), à honestidade (4%), confiança (3,7%), e segurança transmitidas pelo gerente (3%), pois foram as que receberam maior quantidade de citações.

Uma informação interessante está relacionada na Tabela 4. Dentre os clientes que responderam à questão, 25% (11) dizem não confiar nos gerentes por não confiar em ninguém. Esta afirmação tira a responsabilidade dos gerentes, quanto a esta questão, pois o motivo para tal sentimento não está atrelado à imagem ou desempenho do profissional mas em razões de foro íntimo e pessoal do cliente.

Os motivos citados, pelos clientes, para confiar nos empregados, estão relacionados na Tabela 1, e, de igual forma que aos gerentes, a inexistência de problemas anteriores é o mais citado para justificar tal sentimento, recebendo 56 citações ou 20% do total. Os outros motivos apresentados, que merecem destaque, são: a imagem de confiança, honestidade e idoneidade dos empregados (13%); o bom atendimento (6%); a competência e eficiência (5%) demonstradas na execução de suas atividades.

A “natureza desconfiada”, é a maior razão, expressa por 23% (12) clientes, para não confiar nos empregados das instituições bancárias (Tabela 2). Novamente, o motivador para esse sentimento, não reside na pessoa do empregado bancário, ou na sua atuação, mas sim, em uma condição própria e particular do cliente.

É na hora do atendimento pessoal que ocorrem a maior parte das chamadas “horas da verdade” (Carlzon, 1994), ou seja, as interações entre os clientes e a empresa.

Aos olhos de Cannie (1995) esse momento se constitui em excelente oportunidade para que a organização perceba problemas ou obstáculos à fidelidade do cliente e, também para tirar proveito da situação para fortalecimento do relacionamento, explorando novas opções de negócios.

Atentando para a outra face da moeda, Clutterburck, Clark & Armistead (1994) e Tucker (1999), relatam que a principal causa de clientes abandonarem seus fornecedores está ligada à baixa qualidade do atendimento prestado pelo pessoal da linha de frente e menos ligado à questão de preço ou qualidade do produto em si.

Gianesi & Corrêa (1996) salientam que, na maioria dos casos, os clientes de bancos buscam um atendimento rápido, cordial e personalizado. Esta questão foi alvo de críticas. O tempo de espera para o atendimento não obteve boa avaliação. Isto se explica pelo fato de que os bancos estão investindo, pesadamente, em tecnologia voltada para o auto-atendimento e, no momento em que se faz necessário a intervenção humana, poucos são os funcionários disponíveis para prestar este atendimento.

Para Cobra e Zwarg (1986), é preciso considerar que os serviços são intangíveis. Eles existem apenas na mente do cliente/consumidor, e, a produção dos serviços é calcada em pessoas, assim sendo, a interação entre o funcionário e o cliente/consumidor definirá as diferenças entre a realização de uma e de outra operação de um mesmo serviço.

Segundo Rossi & Slongo (1998), a satisfação geral dos clientes, com os serviços, é fruto da qualidade geral dos mesmos. Partindo desta premissa pode-se concluir, pelos dados da pesquisa, que a qualidade geral, percebida, dos produtos e serviços oferecidos pelos bancos em Belo Horizonte é boa, posto que a satisfação geral com as instituições bancárias, foi classificada como tal, pelos clientes pesquisados.

O Quadro 5 ,mostra que apenas 15% dos clientes (60), dentre todos os entrevistados, deram nota igual ou inferior a 5, para o aspecto satisfação, numa escala de 1 a 10, onde, quanto maior a nota, maior o nível de satisfação. Mais de 70% (280) deram nota superior a 7, o que demonstra que existe um universo muito superior de clientes satisfeitos contra um pequeno número de insatisfeitos, possibilitando concluir-se que os clientes das instituições bancárias de Belo Horizonte estão muito satisfeitos com as instituições bancárias, onde possuem relacionamento principal.

Esta questão remete a outra, de maior complexidade: para Bitner (1990); Parasuraman, Berry & Zeithaml (1991) e para Zeithaml, Berry & Parasuraman (1996), na determinação da satisfação, o padrão de qualidade está pré-concebido. Os autores sugerem que a percepção da qualidade e a satisfação do cliente é fruto, no mínimo, do atendimento aos padrões gerados pelas suas “expectativas preditivas”. Quanto maior a expectativa, maior deverá ser o esforço do fornecedor para satisfazer aos clientes e vice-versa. Levando-se em consideração esta premissa, não é possível determinar, com precisão, se a qualidade dos serviços e produtos oferecidos pelas instituições bancárias em Belo Horizonte é alta ou se as expectativas dos clientes são baixas, visto que a avaliação geral foi boa.

Holbrook (1994) argumenta que serviços e produtos são desejados pelos benefícios que propiciam, ou seja, seu potencial de prover experiências de consumo criadoras de valor e, para Karsakalian (2000) a detecção de uma necessidade ativa o processo de motivação em direção à satisfação dessa necessidade. Para cada tipo de necessidade podem corresponder diferentes formas de satisfação. A avaliação positiva, feita pelos clientes entrevistados, induzem à conclusão de que os produtos e serviços bancários em Belo Horizonte, atendem à necessidade do seu público.

No entender de Grönroos (1984), a qualidade percebida do serviço é determinada pela expectativa com o serviço, do serviço recebido e da imagem do prestador do serviço. O autor relaciona as dimensões do “o que” é feito com o “como” é feito.

Analisando a avaliação feita pelos clientes, constata-se que os mesmos estão satisfeitos com os diversos aspectos do seu banco, gerando, automaticamente, a satisfação geral com a organização, verifica-se que os determinantes desse estado de satisfação estão na soma das avaliações dos diferentes aspectos pesquisados.

O bom atendimento prestado foi citado por 35% (140) dos clientes entrevistados, como determinante da satisfação, assim como, 40% (160) dos clientes citaram aspectos relacionados ao atendimento (tempo de espera e qualidade do atendimento) como fatores que limitam seus níveis de satisfação.

Reis (1998) destaca que o conhecimento e a cortesia dos funcionários; a sua disponibilidade; a facilidade de relacionamento entre cliente e banco; a boa apresentação e o bom desempenho dos fatores físicos envolvidos no processo de prestação de serviços e a consistência de desempenho demonstrada pela organização bancária são fatores determinantes da qualidade e satisfação com os serviços bancários. A pesquisa revela que praticamente todos os fatores avaliados obtiveram notas satisfatórias por parte dos clientes, contudo cabe ressaltar, uma vez mais, que o aspecto de maior destaque dado pelos clientes foi a qualidade no atendimento, conforme representado na Figura 26.

Para concluir, cabe registrar que os cruzamentos realizados: freqüência de visitas ao banco com satisfação com a infra-estrutura, satisfação com os produtos e serviços oferecidos, satisfação com o serviço dos funcionários, satisfação com o serviço dos gerentes e, satisfação geral com produtos e serviços mais utilizados, faixa etária e sexo do entrevistado, não alteraram, de maneira significativa, o resultado geral da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Conclusões

As características singulares do setor de serviços tornam sua gestão extremamente complexa, principalmente devido ao alto número de relações interpessoais e à simultaneidade e intangibilidade do “produto” serviço.

Altos lucros obtidos pelas empresas, na opinião de diversos autores, dentre eles Whiteley (1992), quase sempre, estão mais correlacionados com a qualidade percebida pelos clientes do que com a participação no mercados ou outros fatores. Em mercados cada vez mais competitivos, a importância da qualidade percebida pelos clientes tende a se tornar ainda maior, elevando-se, cada vez mais, os níveis exigidos de qualidade mínima.

Na verdade, talvez, a noção de valor percebido pelo cliente, entendido como resultado da comparação entre benefícios e custos envolvendo qualidade percebida e preço, explique melhor a lealdade do cliente e o sucesso mercadológico da instituição. No entanto, a avaliação da qualidade percebida, a partir do exame das dimensões teoricamente associadas ao conceito, tem várias vantagens, sendo a mais importante a facilidade de operacionalizar e permitir identificar aquelas dimensões de qualidade que, do ponto de vista dos clientes e consumidores, devam ser melhoradas.

A definição do nível de qualidade ou da percepção da qualidade, sob a ótica do cliente, constitui um item de fundamental importância na gestão de serviços, visto que esse conceito não exige uma experiência anterior com o serviço ou com o fornecedor, e a satisfação do cliente é fruto da atendimento ou superação de um padrão pré-concebido de qualidade, ou seja, os clientes, a partir de relações passadas, comunicação de terceiros, propagandas institucionais, necessidades e

desejos pessoais, entre outros fatores, desenvolvem o que alguns autores denominam “expectativas preditivas” e o nível de atendimento dessas expectativas é que vai definir a percepção de qualidade do cliente e a sua satisfação.

Whiteley (1992) afirma que não basta satisfazer o cliente, é preciso encantá-lo. Partindo dessa afirmação e apoiando-se na premissa de que no mundo atual, altamente competitivo, onde os detalhes são decisivos no jogo empresarial, ouvir o cliente e agir para satisfazê-lo, conquistando sua lealdade, é o melhor caminho para o sucesso (Whiteley, 1995), percebe-se que a pesquisa de satisfação, ao mesmo tempo que viabiliza a necessária e indispensável interação com o cliente, ratifica muitas premissas existentes no referencial teórico e determina o foco, dentre tantas possibilidades, especificando ações e estratégias viáveis para a consecução dos objetivos da organização.

Outro ponto importante a destacar é que estudos indicam que o consumidor está cada dia mais exigente, talvez porque já não precisam implorar por bens escassos e o volume de serviços disponíveis, assim como, de prestadores vêm aumentando assustadoramente nos últimos anos. Porém, para lidar com essas situações existem incontáveis instrumentos à disposição dos profissionais envolvidos com tais atividades. As empresas, independente do setor de atuação, nunca tiveram tanto acesso à tecnologia para conhecer seus clientes e aprender a se relacionar com eles.

Os produtos estão se tornando cada vez mais parecidos, dessa forma, o que vai fazer a diferença é o serviço, contudo, não se pode esquecer que prestar um bom serviço é muito difícil, e o preço que as organizações pagam quando não conseguem satisfazer a seus clientes é muito alto, pois no mercado altamente competitivo é ele quem vai determinar se, no final das contas, o negócio ou a empresa sobrevive ou não. Acrescente-se a isso o fato de que quando um cliente abandona a empresa pelo fato de o serviço não ter atendido suas expectativas, atraí-lo novamente, se torna muito mais caro e difícil que conquistar um cliente novo.

Por fim cabe destacar que o objetivo principal deste trabalho foi a pesquisa do nível de satisfação dos clientes com os serviços bancários prestados por suas instituições, em Belo Horizonte, e seus determinantes.

A partir do estudo dos conceitos, teorias, pesquisas anteriores e da coleta de dados primários, buscou-se realizar inferências e identificar quanto os clientes estão satisfeitos com os bancos e o que motiva ou determina esse sentimento.

Os dados apresentados, nas seções anteriores, permitem concluir que os objetivos, tanto o principal quanto os gerais, inicialmente propostos, foram plenamente atingidos, na medida que, tanto no referencial teórico quanto na pesquisa de campo, os mesmos foram abordados e exaustivamente debatidos, e também, a pergunta de pesquisa foi satisfatoriamente respondida, confirmando pela prática, a pertinência e relevância do estudo em questão, ao possibilitar a conclusão de que os clientes estão satisfeitos, com os produtos e serviços bancários, a eles oferecidos por seus bancos de relacionamento principal, em Belo Horizonte/MG, conforme dados apresentados no Quadro 5.

Os determinantes, da satisfação dos clientes, estão relacionados na Figura 26, retratando que a qualidade no atendimento, e alguns fatores, relacionados à infra-estrutura oferecida na agência bancária, são os itens que receberam maior número de citações, 35% (140), dos clientes entrevistados, como fatores influenciadores da satisfação com a instituição.

## **5.2 Recomendações para trabalhos futuros**

Ampliar os estudos e o escopo de análise, aprofundando o conhecimento da relação e das conseqüências entre a percepção de qualidade em serviços, a satisfação e as intenções comportamentais, é a recomendação mais importante que este trabalho permite sugerir aos futuros pesquisadores.

Nesta pesquisa, ficou patente que ouvir o cliente é condição básica para o desenvolvimento de ações e estratégias capazes de criar condições necessárias ao atendimento das necessidades dos mesmos, possibilitando satisfazê-los. Portanto, futuros estudos, focando um grupo específico de cliente, com por exemplo, de uma única instituição financeira, pode ser útil para ratificar ou contestar o resultado de uma pesquisa aplicada ao público em geral.

A realização de pesquisa com o público interno, comparando os resultados obtidos de pesquisa com o público externo, pode, também, se constituir em fonte de interessante estudo.

Outra recomendação, pertinente, é a realização de estudos comparativos, seja confrontando empresas públicas com empresas privadas, instituições bancárias com não bancárias e comparar empresas de diferentes setores da economia.

O segmento em estudo, pela sua complexidade, permite ainda outras recomendações, mas as que acredita-se permitir um aprofundamento do estudo teórico-empírico, em questão, são estas que acabam de ser citadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. & ZEMKE, R. **Service america:** doing business in the new economy. Nova Iorque: Down Jones, 1985.

ALBRECHT, K. **A única coisa que importa:** trazendo o cliente para dentro da sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1995.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDERSON, K. & ZEMKE, R. **Fornecendo um super serviço ao cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BABAKUS, E. & BOLLER, G. W. An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale. **Journal of Business Research**, 24, p. 253-268, 1992.

BASTOS, V. L. & SILVA, M. L. F. **Para entender as economias do terceiro mundo.** Brasília: Unb, 1995.

BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial.** São Paulo: Cultrix, 1973.

BERRY, L. L. & PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing:** competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BITNER, M. J. Evaluating Service Encounters: the Effects of Physical Surrounding on Employee Responses. **Journal of Marketing**, v. 54, April, p. 69-82, 1990.

BITNER, M. J. & HUBERT, A. R. Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. In: RUST, R. T. e OLIVER, R. L. (orgs.) **Service Quality:** new directions in theory and practice. Califórnia: Sage Publications, p. 72-94, 1994.

BOYDE JR., Harper W. & WESTFALL, Ralph. **Pesquisa Mercadológica:** textos e casos. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

BOLTON, R. N. & DREW, J. H. A Longitudinal Analysis of the Impact os Service Changes on Customer Attitudes. **Journal of Marketing**, v. 55, January, p. 1-9, 1991.

BOULDING, W. *et al.* A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. **Journal of Marketing Research**, v. 30, p. 7-27, February, 1993.

BROWN, T. J., CHURCHILL, Jr. G. A. & PETER, J. P. Improving the Measurement of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 69, Spring, p. 127-139, 1993.

CANNIE, J. K. **Como recuperar clientes perdidos: eles valem ouro**. São Paulo: Nobel, 1995.

CARMAN, J. M. Consumer Perceptions of Service Quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. **Journal of Retailing**, v. 66, Spring, p. 33-55, 1990.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Cop, 1994.

CARVALHO, Nídia. **Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CHURCHILL JR., G. A. & PETER, Paul. **MARKETING: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLUTTERBURCK, D., CLARK, G. & ARMISTEAD, C. **Serviço inspirado no cliente: estratégias para qualidade do serviço**. São Paulo: IMAM, 1994.

COBRA, M. & ZWARG, F. A. **Marketing de Serviço: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.

COWELL, D. W. International Marketing of Services. **Services Industries Journal**, nov., 1983.

CRONIN, J. J. & TAYLOR, S. A. Measuring Service Quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, July, p. 55-68, 1992.

CROSBY, P. B. **Quality is Free**. New York: New American Library, 1979.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

DENTON, D. K. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

EASTERBY-SMITH, Mark. THORPE, Andy. & RICHARD, Lowe. **Pesquisa Gerencial em Administração**. São Paulo: Pioneira, 1991.

EVARD, Y. & RODRIGUES, A. Uma Tipologia de Serviços Baseada na Teoria Microeconômica da Informação. **Revista de Administração Contemporânea, Anais da XIX Reunião Anual da ANPAD**, 1:5: 275-291, 1995.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GARVIN, D. A. **Managing quality**. New York: The Free, 1988.

GIANESI, I. G. N. & CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, C. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. **European Journal of Marketing**, n. 4, p. 36-44, 1984.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, E. & GRÖNROOS, C. Quality of Services: Lessons from the Product Sector. In: SUPRENTANT, C. (org.). **Add value to your service**. Chicago: American Marketing Association, 1988.

GUMMESSON, E. **Quality - the Ericsson Approach**. Estocolmo: Ericsson, 1987.

HESKETT, J. L. Lessons in the Service Sector. **Harvard Business Review**, March-April, 1987.

HOLBROOK, M. B. The Nature of Customer Value: an axiology of services in the consumption experience. In: RUST, R. T. and OLIVER, R. L. (ed.). **Service Quality: new directions in theory and practice**. Sage Publications Inc., p. 21-71, 1994.

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

JURAN, J. M. **Quality control handbook**. Third edition. New York: McGraw-Hill, 1974.

- KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KON, A. A Produção Brasileira de Serviços. **Anais da XVIII Reunião Anual da ANPAD**, p. 202-219, 1994.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.
- LIVINGSTONE, J. McCardle. **Pesquisa de mercado**: uma abordagem operacional. São Paulo: Atlas, 1982.
- LOBATO, D. M. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Papéis e cópias, 1997.
- LOVELOCK, Christopher. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. **Journal of Marketing**, v. 47, Summer, p. 9-20, 1983.
- LOVELOCK, C. & WRIGHT L. **Serviços marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- McCARTHY. E. J. & PERREAULT JR., W. D. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.
- McKENNA, Regis. **Competindo em tempo real**: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OLIVER, R. L. A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. In: SWARTZ, T. A., BOWEN, S. W. e BROWN, S. W. (eds.). **Advances in Services Marketing and Management**, v.2, JAI, Greenwich, p. 65-85, 1993.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction**: a Behavioral Perspective on the Consumer. Irwin: McGraw-Hill, 1997.

PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. & ZEITHAML, V. A. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. **Journal of Retailing**, v. 67, Winter, p. 420-450, 1991.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. & BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, Fall, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. & BERRY, L. L. Servqual: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 64, Spring, p. 12-40, 1988.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REIS, L. F. S. D. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ROSSI, C. A. V. & SLOGO, L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Modelo Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n.1, p. 101-126, Jan./Abr., 1998.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RUST, R. T., ZAHORIK, A. J. & KEININGHAM, T. L. **O retorno da qualidade: ROQ**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

RUST, R. T. & OLIVER, R. L. Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier. In: RUST, R. T. & OLIVER, R. L. (orgs.) **Service Quality: new directions in theory and practice**. Califórnia: Sage Publications, p. 1-20, 1994.

SANTOS, Joel J. **Encantar o cliente dá lucro: revolucione a sua empresa e ame os seus clientes: fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCHOELL, W. F. & IVY, J. T. **Marketing: contemporary concepts and practices**. Boston: Allyn and Bacon, 1981.

SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SPRENG, R. A. & MACKOY, R. D. An Empirical Examination of Perceived Service Quality and Satisfaction. **Journal of Retailing**, v. 72, n.2, p. 201-214, 1996.

TAVARES, M. C. Bens e serviços: classificação e estratégia. **Mercado Global**, p. 55 - 86, mar./ abr., 1986.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TRIVIÑOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**: como dar a seus cliente produtos de qualidade e excelência em serviços que mantenham a fidelidade, ajudem a sair da crise...e ainda dêem lucro. São Paulo: Makron Books, 1999.

URDAN, A T. **Qualidade de serviço**: proposição de um modelo integrativo. São Paulo: FEA/USP, 1993.

VELHO, Altecir S. **O aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1995.

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

WHITELEY, Richard. Ouvir o cliente é o melhor caminho para o sucesso. **Folha Management** (suplemento da Folha de São Paulo), n. 5, Setembro, 1995.

ZEITHAML, V., BERRY, L. L. & PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, April, p. 31-46, 1996.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A. & BERRY, L. L. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 33-48, Spring, 1985.

ZEITHAML, V. Consumer perceptions of price, quality, and value: a conceptual model and synthesis of research. **Journal of Marketing**, v. 52, July, p. 2-22, 1988.

## ANEXOS

### Anexo 1: Código de defesa do consumidor bancário - RESOLUÇÃO N. 002878

Dispõe sobre procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral.

O **BANCO CENTRAL DO BRASIL**, na forma do art. 9. da Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 26 de julho de 2001, com base no art. 4., inciso VIII, da referida lei, considerando o disposto na Lei n. 4.728, de 14 de julho de 1965, e na Lei n. 6.099, de 12 de setembro de 1974,

#### RESOLVEU:

Art. 1. Estabelecer que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral, sem prejuízo da observância das demais disposições legais e regulamentares vigentes e aplicáveis ao Sistema Financeiro Nacional, devem adotar medidas que objetivem assegurar:

I - transparência nas relações contratuais, preservando os clientes e o público usuário de práticas não eqüitativas, mediante prévio e integral conhecimento das cláusulas contratuais, evidenciando, inclusive, os dispositivos que imputem responsabilidades e penalidades;

II - resposta tempestiva às consultas, às reclamações e aos pedidos de informações formulados por clientes e público usuário, de modo a sanar, com brevidade e eficiência, dúvidas relativas aos serviços prestados e/ou oferecidos, bem como às operações contratadas, ou decorrentes de publicidade transmitida por meio de quaisquer veículos institucionais de divulgação, envolvendo, em especial:

- a) cláusulas e condições contratuais;
- b) características operacionais;

c) divergências na execução dos serviços;

III - clareza e formato que permitam fácil leitura dos contratos celebrados com clientes, contendo identificação de prazos, valores negociados, taxas de juros, de mora e de administração, comissão de permanência, encargos moratórios, multas por inadimplemento e demais condições;

IV - recepção pelos clientes de cópia, impressa ou em meio eletrônico, dos contratos assim que formalizados, bem como recibos, comprovantes de pagamentos e outros documentos pertinentes as operações realizadas;

V - efetiva prevenção e reparação de danos patrimoniais e morais, causados a seus clientes e usuários.

Art. 2. As instituições referidas no art. 1. devem colocar a disposição dos clientes, em suas dependências, informações que assegurem total conhecimento acerca das situações que possam implicar recusa na recepção de documentos (cheques, bloquitos de cobrança, fichas de compensação e outros) ou na realização de pagamentos, na forma da legislação em vigor.

Parágrafo único. As instituições referidas no caput devem afixar, em suas dependências, em local e formato visíveis, o número do telefone da Central de Atendimento ao Público do Banco Central do Brasil, acompanhado da observação de que o mesmo se destina ao atendimento a denúncias e reclamações, além do número do telefone relativo ao serviço de mesma natureza, se por elas oferecido.

Art. 3. As instituições referidas no art. 1. devem evidenciar para os clientes as condições contratuais e as decorrentes de disposições regulamentares, dentre as quais:

I - as responsabilidades pela emissão de cheques sem suficiente provisão de fundos;

II - as situações em que o correntista será inscrito no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos (CCF);

III - as penalidades a que o correntista está sujeito;

IV - as tarifas cobradas pela instituição, em especial aquelas relativas à

a) devolução de cheques sem suficiente provisão de fundos ou por outros motivos;

b) manutenção de conta de depósitos;

V - taxas cobradas pelo executante de serviço de compensação de cheques e outros papéis;

VI - providências quanto ao encerramento da conta de depósitos, inclusive com definição dos prazos para sua adoção;

VII - remunerações, taxas, tarifas, comissões, multas e quaisquer outras cobranças decorrentes de contratos de abertura de crédito, de cheque especial e de prestação de serviços em geral.

Parágrafo único. Os contratos de cheque especial, além dos dispositivos referentes aos direitos e as obrigações pactuados, devem prever as condições para a renovação, inclusive do limite de crédito, e para a rescisão, com indicação de prazos, das tarifas incidentes e das providências a serem adotadas pelas partes contratantes.

Art. 4. Ficam as instituições referidas no art. 1. obrigadas a dar cumprimento a toda informação ou publicidade que veicularem, por qualquer forma ou meio de comunicação, referente a contratos, operações e serviços oferecidos ou prestados, que devem inclusive constar do contrato que vier a ser celebrado.

Parágrafo único. A publicidade de que trata o caput deve ser veiculada de tal forma que o público possa identifica-la de forma simples e imediata.

Art. 5. E vedada às instituições referidas no art. 1. a utilização de publicidade enganosa ou abusiva.

Parágrafo único. Para os efeitos do disposto no caput:

I - é enganosa qualquer modalidade de informação ou comunicação capaz de induzir a erro o cliente ou o usuário, a respeito da natureza, características, riscos, taxas, comissões, tarifas ou qualquer outra forma de remuneração, prazos, tributação e quaisquer outros dados referentes a contratos, operações ou serviços oferecidos ou prestados.

II - é abusiva, dentre outras, a publicidade que contenha discriminação de qualquer natureza, que prejudique a concorrência ou que caracterize imposição ou coerção.

Art. 6. As instituições referidas no art. 1., sempre que necessário, inclusive por solicitação dos clientes ou usuários, devem comprovar a veracidade e a exatidão da informação divulgada ou da publicidade por elas patrocinada.

Art. 7. As instituições referidas no art. 1., na contratação de operações com seus clientes, devem assegurar o direito à liquidação antecipada do débito, total ou parcialmente, mediante redução proporcional dos juros.

Art. 8. As instituições referidas no art. 1. devem utilizar terminologia que possibilite, de forma clara e inequívoca, a identificação e o entendimento das operações realizadas, evidenciando valor, data, local e natureza, especialmente nos seguintes casos:

I - tabelas de tarifas de serviços;

II - contratos referentes a suas operações com clientes;

III - informativos e demonstrativos de movimentação de conta de depósitos de qualquer natureza, inclusive aqueles fornecidos por meio de equipamentos eletrônicos.

Art. 9. As instituições referidas no art. 1. devem estabelecer em suas dependências alternativas técnicas, físicas ou especiais que garantam:

I - atendimento prioritário para pessoas portadoras de deficiência física ou com mobilidade reduzida, temporária ou definitiva, idosos, com idade igual ou superior a sessenta e cinco anos, gestantes, lactantes e pessoas acompanhadas por criança de colo, mediante:

a) garantia de lugar privilegiado em filas;

b) distribuição de senhas com numeração adequada ao atendimento preferencial;

c) guichê de caixa para atendimento exclusivo; ou

d) implantação de outro serviço de atendimento personalizado;

II - facilidade de acesso para pessoas portadoras de deficiência física ou com mobilidade reduzida, temporária ou definitiva, observado o sistema de segurança previsto na legislação e regulamentação em vigor;

III - acessibilidade aos guichês de caixa e aos terminais de auto atendimento, bem como facilidade de circulação para as pessoas referidas no inciso anterior;

IV - prestação de informações sobre seus procedimentos operacionais aos deficientes sensoriais (visuais e auditivos).

Parágrafo 1. Para fins de cumprimento do disposto nos incisos II e III, fica estabelecido prazo de 720 dias, contados da data da entrada em vigor da regulamentação da Lei n. 10.098, de 19 de dezembro de 2000, as instituições referidas no art. 1., para adequação de suas instalações.

Parágrafo 2. O início de funcionamento de dependência de instituição financeira fica condicionado ao cumprimento das disposições referidas nos incisos II e III, após a regulamentação da Lei n. 10.098, de 2000.

Art. 10. Os dados constantes dos cartões magnéticos emitidos pelas instituições referidas no art. 1. devem ser obrigatoriamente impressos em alto relevo, no prazo a ser definido pelo Banco Central do Brasil.

Art. 11. As instituições referidas no art. 1. não podem estabelecer, para portadores de deficiência e para idosos, em decorrência dessas condições, exigências maiores que as fixadas para os demais clientes, excetuadas as previsões legais.

Art. 12. As instituições referidas no art. 1. não podem impor aos deficientes sensoriais (visuais e auditivos) exigências diversas das estabelecidas para as pessoas não portadoras de deficiência, na contratação de operações e de prestação de serviços.

Parágrafo único. Com vistas a assegurar o conhecimento pleno dos termos dos contratos, as instituições devem:

I - providenciar, no caso dos deficientes visuais, a leitura do inteiro teor do contrato, em voz alta, exigindo declaração do contratante de que tomou conhecimento de suas disposições, certificada por duas testemunhas, sem prejuízo da adoção, a seu critério, de outras medidas com a mesma finalidade;

II - requerer, no caso dos deficientes auditivos, a leitura, pelos mesmos, do inteiro teor do contrato, antes de sua assinatura.

Art. 13. Na execução de serviços decorrentes de convênios, celebrados com outras entidades pelas instituições financeiras, é vedada a discriminação entre clientes e não-clientes, com relação ao horário e ao local de atendimento.

Parágrafo único. Excetuam-se da vedação de que trata o caput:

I - o atendimento prestado no interior de empresa ou outras entidades, mediante postos de atendimento, ou em instalações não visíveis ao público;

II - a fixação de horários específicos ou adicionais para determinados segmentos e de atendimento separado ou diferenciado, inclusive mediante terceirização de serviços ou sua prestação em parceria com outras instituições financeiras, desde que adotados critérios transparentes.

Art. 14. É vedada a adoção de medidas administrativas relativas ao funcionamento das dependências das instituições referidas no art. 1. que possam implicar restrições ao acesso as áreas daquelas destinadas ao atendimento ao público.

Art. 15. As instituições referidas no art. 1. é vedado negar ou restringir, aos clientes e ao público usuário, atendimento pelos meios convencionais, inclusive guichês de caixa, mesmo na hipótese de atendimento alternativo ou eletrônico.

Parágrafo 1. O disposto no caput não se aplica as dependências exclusivamente eletrônicas.

Parágrafo 2. A prestação de serviços por meios alternativos aos convencionais é prerrogativa das instituições referidas no caput, cabendo-lhes adotar as medidas que preservem a integridade, a confiabilidade, a segurança e o sigilo das transações realizadas, assim como a legitimidade dos serviços prestados, em face dos direitos dos clientes e dos usuários, devendo, quando for o caso, informá-los dos riscos existentes.

Art. 16. Nos saques em espécie realizados em conta de depósitos à vista, na agência em que o correntista a mantenha, é vedado às instituições financeiras estabelecer prazos que posterguem a operação para o expediente seguinte.

Parágrafo único. Na hipótese de saques de valores superiores a R\$5.000,00 (cinco mil reais), deve ser feita solicitação com antecedência de quatro horas do

encerramento do expediente, na agência em que o correntista mantenha a conta sacada.

Art. 17. E vedada a contratação de quaisquer operações condicionadas ou vinculadas a realização de outras operações ou a aquisição de outros bens e serviços.

Parágrafo 1. A vedação de que trata o caput aplica-se, adicionalmente, as promoções e ao oferecimento de produtos e serviços ou a quaisquer outras situações que impliquem elevação artificiosa do preço ou das taxas de juros incidentes sobre a operação de interesse do cliente.

Parágrafo 2. Na hipótese de operação que implique, por força da legislação em vigor, contratação adicional de outra operação, fica assegurado ao contratante o direito de livre escolha da instituição com a qual deve ser pactuado o contrato adicional.

Parágrafo 3. O disposto no caput não impede a previsão contratual de débito em conta de depósitos como meio exclusivo de pagamento de obrigações.

Art. 18. Fica vedado às instituições referidas no art. 1.:

I - transferir automaticamente os recursos de conta de depósitos à vista e de conta de depósitos de poupança para qualquer modalidade de investimento, bem como realizar qualquer outra operação ou prestação de serviço sem prévia autorização do cliente ou do usuário, salvo em decorrência de ajustes anteriores entre as partes;

II - prevalecer-se, em razão de idade, saúde, conhecimento, condição social ou econômica do cliente ou do usuário, para impor-lhe contrato, cláusula contratual, operação ou prestação de serviço;

III - elevar, sem justa causa, o valor das taxas, tarifas, comissões ou qualquer outra forma de remuneração de operações ou serviços ou cobrá-las em valor superior ao estabelecido na regulamentação e legislação vigentes;

IV - aplicar fórmula ou índice de reajuste diverso do legal ou contratualmente estabelecido;

V - deixar de estipular prazo para o cumprimento de suas obrigações ou deixar a fixação do termo inicial a seu exclusivo critério;

VI - rescindir, suspender ou cancelar contrato, operação ou serviço, ou executar garantia fora das hipóteses legais ou contratualmente previstas;

VII - expor, na cobrança da dívida, o cliente ou o usuário a qualquer tipo de constrangimento ou de ameaça.

Parágrafo 1. A autorização referida no inciso I deve ser fornecida por escrito ou por meio eletrônico, com estipulação de prazo de validade, que poderá ser indeterminado, admitida a sua previsão no próprio instrumento contratual de abertura da conta de depósitos.

Parágrafo 2. O cancelamento da autorização referida no inciso I deve surtir efeito à partir da data definida pelo cliente, ou na sua falta, à partir da data do recebimento pela instituição financeira do pedido pertinente.

Parágrafo 3. No caso de operação ou serviço sujeito a regime de controle ou de tabelamento de tarifas ou de taxas, as instituições referidas no art. 1. não podem exceder os limites estabelecidos, cabendo-lhes restituir as quantias recebidas em excesso, atualizadas, de conformidade com as normas legais aplicáveis, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

Parágrafo 4. Excetua-se das vedações de que trata este artigo os casos de estorno necessários à correção de lançamentos indevidos decorrentes de erros operacionais por parte da instituição financeira, os quais deverão ser comunicados, de imediato, ao cliente.

Art. 19. O descumprimento do disposto nesta Resolução sujeita a instituição e os seus administradores as sanções previstas na legislação e regulamentação em vigor.

Art. 20. Fica o Banco Central do Brasil autorizado a:

I - baixar as normas e a adotar as medidas julgadas necessárias a execução do disposto nesta Resolução, podendo inclusive regulamentar novas situações decorrentes do relacionamento entre as pessoas físicas e jurídicas especificadas nos artigos anteriores;

II - fixar, em razão de questões operacionais, prazos diferenciados para o atendimento do disposto nesta Resolução.

Art. 21. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 22. Ficam revogados o Parágrafo 2. do art. 1. da Resolução n. 1.764, de 31 de outubro de 1990, com redação dada pela Resolução n. 1.865, de 5 de setembro de 1991, a Resolução n. 2.411, de 31 de julho de 1997, e o Comunicado n. 7.270, de 9 de fevereiro de 2000.

Brasília, 26 de julho de 2001

Carlos Eduardo de Freitas

Presidente Interino

Banco Central do Brasil

## Anexo II – Formulário de Pesquisa

Nº \_\_\_\_\_

### Pesquisa de satisfação – Usuários de serviços bancários de Belo Horizonte

1. Você é cliente de qual banco (principalmente)? RU/RE

Banespa	1	Citibank	9	Safra	16
BCN	2	HSBC (Bamerindus)	10	Unibanco	17
Bilbao Vizcaya	3	Itaú	11	Outro. Especificar:	18
Bozano & Simonsen	4	Mercantil	12		
Bradesco	6	Real (ABN Anro)	13	NS / SI	77
Banco do Brasil	7	Rural	14	NR	99
Caixa Econômica Federal	8	Santander	15		

2. Em média, quantas vezes por mês você costuma ir ao seu banco? RU/RE

Esporadicamente (menos de 1 vez por mês)	1
Uma vez ao mês	2
Duas vezes ao mês	3
De 3 a 6 vezes ao mês	4
De 7 a 10 vezes ao mês	5
Mais de 10 vezes ao mês	6
NS / SI	77
NR	99

3. Quais as operações ou serviços que você mais utiliza quando entra em contato com o seu banco (agência, caixa-rápido ou internet)? RM/RE

Movimentar conta corrente (abertura/depósito/saque/extrato/saldo/transferência)	1
Movimentar conta poupança (abertura/depósito/saque/extrato/saldo/ transferência)	2
Resolver problemas de conta corrente e/ou poupança	3
Pegar talão de cheques	4
Efetuar pagamentos diversos (documentos/água/luz/telefone - via caixa ou auto-atendimento)	5
Receber benefícios sociais (pis/seguro desemprego/aposentadoria)	6
Solicitar/ contratar empréstimos e/ou financiamentos	7
Serviços diversos pela Internet	8
Solicitar informações	9
Outro:	10
NS / SI	77
NR	99

4. Classifique os itens a seguir, que se referem ao seu banco, como ruim, regular, bom ou ótimo. RU/RI

1 - RUIM	2 - REGULAR	3 - BOM	4 - ÓTIMO	77 - NS / SI	99 - NR
----------	-------------	---------	-----------	--------------	---------

1. ( ) Acesso à agência (rua, estacionamento)
2. ( ) Tempo de espera para ser atendido (filas e outros)
3. ( ) Funcionamento dos terminais/caixas rápidos (depósitos/extrato/saque/saldo/pagamentos)
4. ( ) Acesso ao gerente
5. ( ) Home page

5. Para os aspectos seguintes, você irá apontar seu sentimento de satisfação utilizando a escala de nota de 1 a 10. Quanto mais próximo ao número 10, maior é o seu grau de satisfação, quanto mais próximo ao número 1, menor é o seu grau de satisfação. RU/RI

	Grau de satisfação										NS	NA	NR
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
Infra-estrutura do seu banco (espaço físico, acomodações, sinalização interna, localização dos setores, caixas)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	77	88	99
Produtos e serviços oferecidos pelo seu banco	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	77	88	99
Funcionários (cortesia, disponibilidade, interesse, disposição, competência)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	77	88	99
Gerentes (cortesia, disponibilidade, interesse, disposição, competência)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	77	88	99

6. Você confia nos funcionários do seu banco? RU/E

Sim	1	Justifique:
Não	2	
Às vezes	3	
NS / SI	77	
NR	99	

7. Você confia no(s) gerente(s) do seu banco? RU/RE

Sim	1	Justifique:
Não	2	
Às vezes	3	
NS / SI	77	
NR	99	

8. Classifique os seguintes aspectos referentes ao seu banco como fácil, muito fácil, difícil ou muito difícil: RU/RI

1 - FÁCIL	2 - MUITO FÁCIL	3 - DIFÍCIL	4 - MUITO DIFÍCIL	77 - NS / SI	99 - NR
-----------	-----------------	-------------	-------------------	--------------	---------

1. ( ) Obter informações na agência
2. ( ) Obter informações por telefone (auto-atendimento ou na agência)
3. ( ) Resolver problemas por telefone (auto-atendimento ou na agência)
4. ( ) Obter informações e resolver problemas pela Internet

9. Dê uma nota de 1 a 10, **no geral**, em relação à sua satisfação com o serviço prestado pelo seu banco: RU/RE

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	77 NS	99 NR
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	-------

10. O que determina (influencia) este nível de satisfação? RM/RE

Positivamente		Negativamente	
Qualidade do atendimento	1	Qualidade do atendimento	1
Localização	2	Localização	2
Tempo de espera para ser atendido	3	Tempo de espera para ser atendido	3
Taxas / custos de produtos e serviços	4	Taxas / custos de produtos e serviços	4
Modernidade (tecnologias – terminais, internet, atendimento eletrônico)	5	Atraso tecnológico	5
Credibilidade (imagem, conceito, solidez)	6	Credibilidade (falta de)	6
Segurança	7	Segurança (falta de)	7
Outro:	8	Outro:	8
NS / SI	77	NS / SI	77
NR	99	NR	99

11. O que o faz ser cliente deste banco? RM/RE

Atendimento	1	Ser cliente há muito tempo	9
Localização	2	Segurança	10
Não há espera para ser atendido	3	Credibilidade	11
Caixas-rápidos (facilidade para realizar operações diversas)	4	Comodidade / Dificuldade para mudar de banco (burocracia)	12
Facilidade p/ conseguir empréstimos/ financiamentos	5	Outro:	13
Taxas / custos de produtos e serviços	6		
Conta universitária	7	NS / SI	77
Conta salário	8	NR	99

12. Com relação aos bancos, *de modo geral*, o que te deixa mais **insatisfeito**? RM/RE

Atendimento	1
Localização	2
Muito tempo de espera para ser atendido (filas e outros)	3
Quantidade de caixas insuficiente	4
Caixas-rápidos (dificuldade para realizar operações diversas)	5
Taxas / custos de produtos e serviços	6
Dificuldade para conseguir empréstimos / financiamentos	7
Falta de segurança	8
Falta de estacionamento	9
Outro:	10
NS / SI	77
NR	99

13. Qual a sua escolaridade? RU/RE

Sem instrução	1
Primário	2
1 grau completo	3
2 grau completo	4
Superior incompleto	5
Superior completo	6
Pós-graduação	7
NR	99

14. Quantos anos você tem? RU/RE

Até 25 anos	1
26 a 35 anos	2
36 a 45 anos	3
46 a 55 anos	4
56 a 65 anos	5
Mais de 65 anos	6
NR	99

15. Qual o seu estado civil? RU/RE

Solteiro(a)	1
Casado(a)	2
Amasiado (vive com o(a) companheiro(a))	3
Separado(a)	4
Desquitado(a)	5
Viúvo(a)	6
NR	99

16. Qual a sua profissão? RU/RE

Profissional liberal	1
Assalariado	2
Autônomo	3
Empresário	4
Aposentado	5
Dona de casa	6
Estudante	7
Desempregado	8
NR	99

17. Qual a sua renda familiar mensal? RU/RE

Até R\$ 300,00	1
De R\$ 301,00 a R\$ 600,00	2
De R\$ 601,00 a R\$ 1.000,00	3
De R\$ 1.001 a R\$ 2.000,00	4
De R\$ 2.001 a R\$ 4.000,00	5
De R\$ 4.001 a R\$ 8.000,00	6
Mais de R\$ 8.000,00	7
NS / SI	77
NR	99

18. Sexo:

Feminino	1
Masculino	2