

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

(BU)

**ATENDIMENTO: PRESSUPOSTO  
DO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

**TESE DE DOUTORADO**



03346234

**JANE IARA PEREIRA DA COSTA**

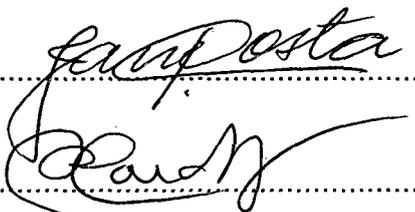
**FLORIANÓPOLIS/SC**

# ATENDIMENTO: PRESSUPOSTO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

JANE IARA PEREIRA DA COSTA

Tese submetida à banca examinadora no  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
para obtenção do título de Doutorado

CANDIDATA: Jane Iara Pereira da Costa

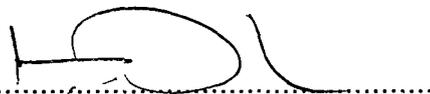
  
.....

ORIENTADORA: Olga Regina Cardoso, Dra.

  
.....

BANCA EXAMINADORA:

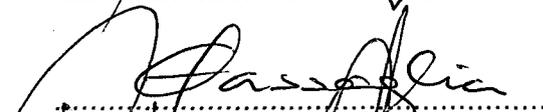
Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
.....

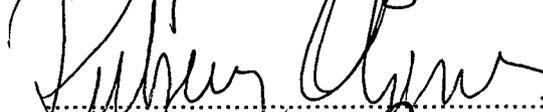
Neri dos Santos, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
.....

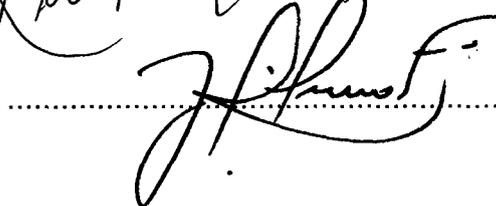
Eunice Passaglia, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina.

  
.....

Rubens Araújo de Oliveira, Dr.  
Faculdade Estácio de Sá

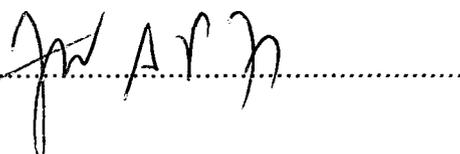
  
.....

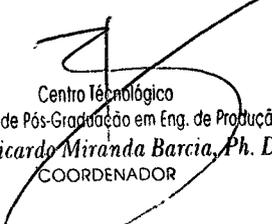
José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr.  
Universidade do Desenvolvimento de Santa Catarina

  
.....

MODERADOR:

Francisco Antonio P. Fialho, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
.....

  
Centro Tecnológico  
Programa de Pós-Graduação em Eng. de Produção  
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.  
COORDENADOR

Florianópolis (SC-Brasil), 20 de dezembro de 2000

É na simplicidade que está a sabedoria,  
fato que a experiência de vida só me faz confirmar:

"Devemos sempre encontrar  
a oportunidade de nos abrigar  
em árvore que dá sombra".

*Zenaide Maria Schmitt Pereira da Costa*

## RESUMO

O estudo desenvolve uma abordagem do atendimento a clientes como um diferencial de serviços a ser incorporado nas ofertas de organizações ao mercado. Faz uma análise da literatura que difunde o tema, propondo uma estrutura conceitual própria. Entende o atendimento como um fator de competitividade em organizações que estejam se focalizando no Marketing de Relacionamento.

Procura-se também indicar como os índices de satisfação de clientes devem ser desenvolvidos. Defende que mais que um número, tais índices devem ser propostos de forma a também indicarem áreas de foco para a ação gerencial. Nesta intenção, uma pesquisa de campo é desenvolvida numa organização, procurando-se desenvolver um índice de satisfação que possibilite esta interpretação para gerenciamento.

A linha utilizada no relato desta Tese para doutoramento, parte de uma revisão crítica da bibliografia fazendo questionamentos que na conclusão, são respondidos face ao que foi desenvolvido pelo estudo. Valida-se assim o trabalho no tema atendimento, que como os serviços, apresenta forte componente cultural na organização e ambiente em que se insere.

## ABSTRACT

This report focuses the client contact as a service. It is a differential incorporated in the organizations offers to the market. It makes a literature analysis which spreads the theme, proposing a conceptual structure. It understands the client contact as a competitiveness factor in organizations that focus the Relationship Marketing.

The study also indicate how the clients satisfaction indices must be developed. It defends that more than a number, indices must be proposed in a way to indicate focus areas for the managerial action. In this intention, a field research is developed in an organization, trying to develop a satisfaction index which enables this interpretation for management.

The exposition line for this Thesis for doctoral graduation, starts with a bibliography critical revision making questions that in the conclusion, are answered with the concepts developed by the study. Thus this work is validated in the customer interface area. In the same way of services, this client contact presents strong cultural component in the organization and ambient in which it inserts.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	IV
ABSTRACT.....	V
LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE QUADROS.....	X
LISTA DE TABELAS.....	XI
1. INTRODUÇÃO.....	01
2. JUSTIFICATIVAS.....	07
2.1 - Equívocos no conceito de atendimento.....	07
2.2 - Popularização de idéias sobre a qualidade.....	08
2.3 - Apologia ao cliente.....	09
2.4 - Validade dos índices.....	09
2.5 - Perspectivas do marketing.....	12
2.6 - Melhoria do atendimento.....	14
2.7 - Emergência do Marketing de Relacionamento.....	14
2.8 - Valorização do cliente.....	15
3. OBJETIVOS.....	17
3.1 - Objetivo geral.....	17
3.2 - Objetivos específicos.....	17
3.3 - Delimitações do estudo.....	18
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
4.1 - Conceituação do atendimento.....	20
4.2 - Questão da qualidade.....	23
4.3 - Atendimento e serviço.....	26
4.4 - Atendimento e relacionamento.....	28
4.4.1 - Classificação geral dos relacionamentos.....	31
4.4.2 - Propriedades dos relacionamentos.....	32
4.5 - A mínima interação.....	35
4.5.1 - Valorização do cliente.....	38

4.6 - Marketing de Relacionamento.....	39
4.6.1 - O que é.....	40
4.6.2 - Elementos do composto de marketing.....	41
4.6.3 - Perspectivas do cliente.....	42
4.6.4 - Suporte do atendimento.....	44
4.7 - Atendimento no Marketing de Relacionamento.....	45
4.7.1 - A satisfação de clientes quanto às ofertas.....	47
4.8 - Fatores para a satisfação no atendimento.....	49
4.9 - Considerações da fundamentação teórica.....	53
5. METODOLOGIA.....	55
6. RESULTADOS.....	59
6.1 - Levantamento dos fatores de atendimento.....	59
6.1.2 - Procedimento metodológicos.....	60
6.1.3 - Tratamento dos dados primários para indicações gerenciais.....	61
6.2 - Planejamento de ações prioritárias.....	65
6.2.1 - Índice de Satisfação de Clientes – ISC.....	66
6.2.1.1 - Sugestão para obtenção de um ISC.....	69
6.2.2 - Atividades prioritárias recomendadas.....	71
6.2.2.1 - Indicação pelo Índice de Satisfação de Clientes obtido.....	71
6.2.2.2 - Análise pelos fatores de atendimento.....	71
6.2.2.3 - Indicações gerenciais pelas dimensões da qualidade.....	74
6.3 - Planejamento do atendimento nas ofertas.....	77
6.3.1 - Dimensões e planejamento do atendimento.....	78
6.3.2 - Implicações dos determinantes estruturais e atitudinais.....	81
6.4 - Atendimento e competitividade.....	86
6.4.1 - Atendimento na construção de relacionamentos.....	89
6.4.2 - A cultura necessária: valorização do cliente.....	91
6.4.3 - Melhoria do atendimento na abordagem do relacionamento.....	94
6.4.3.1 - Etapa I: Desenvolvimento e análise estratégica.....	95
6.4.3.2 - Etapa II: Estratégia de informações e gerenciamento de clientes.....	97
6.4.3.3 - Etapa III: Planejamento e marketing internos.....	98

6.4.3.4 - Etapa IV: Desenvolvimento da capacidade.....	100
6.4.3.5 - Etapa V: Desenvolvimento do programa.....	102
6.4.3.6 - Etapa VI: Implementação.....	103
6.4.4 - Proposta de gestão do atendimento para a competitividade .....	104
7. CONCLUSÃO.....	110
7.1 - Objetivo I: Abordagem teórico-conceitual.....	110
7.2 - Objetivo II: Levantamento dos fatores de atendimento.....	111
7.3 - Objetivo III: Planejamento de ações prioritárias.....	112
7.4 - Objetivo IV: Planejamento do atendimento nas ofertas.....	113
7.5 - Objetivo V: Atendimento e competitividade.....	114
7.6 - Continuidade da linha de pesquisa.....	115
7.7 - Validação do trabalho na área de titulação.....	116
7.8 - Autocrítica da realização do trabalho.....	118
7.9 - Considerações finais.....	119
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	122
BIBLIOGRAFIA.....	125
ANEXO - Memória de Cálculo .....	128
APÊNDICE - Pesquisa de Satisfação de Clientes.....	143

## LISTA DE FIGURAS

1 - Atendimento ao Cliente e Funções Organizacionais.....	23
2 - Ligação entre Marketing, Qualidade e Serviço.....	37
3 - Contexto do Atendimento numa Orientação do Marketing de Relacionamento.....	38
4 - Os Elementos de Satisfação.....	50
5 - Dimensões da Qualidade: Abordagem Geral.....	52
6 - Dimensões da Qualidade: Enfoque nos Serviços.....	53
7 - Dimensões da Qualidade: Enfoque no Produto Ampliado.....	53
8 - Quadro Sinótico da Construção Conceitual para o Atendimento.....	54
9 - Elementos para o Planejamento do Atendimento no Projeto de Ofertas.....	82
10 - Aplicação dos Conceitos de Produto e Serviço.....	88
11 - Esquema Geral para Gestão Competitiva do Atendimento a Clientes.....	105

## LISTA DE QUADROS

1 - Significado das Palavras na Abordagem do "Relacionamento" .....	29
2 - Dimensões da Qualidade: Enfoque na Melhoria Contínua.....	51
3 - Quadro Resumo do Desenvolvimento da Tese.....	58
4 - Relação dos Tipos de Relacionamentos e Planejamento do Atendimento nas Ofertas.....	68
5 - Desenvolvimento da Organização para o Marketing de Relacionamento- Etapa I.....	95
6 - Desenvolvimento da Organização para o Marketing de Relacionamento- Etapa II.....	97
7 - Desenvolvimento da Organização para o Marketing de Relacionamento- Etapa III.....	98
8 - Desenvolvimento da Organização para o Marketing de Relacionamento- Etapa IV.....	100
9 - Desenvolvimento da Organização para o Marketing de Relacionamento- Etapa V.....	102
10 - Desenvolvimento da Organização para o Marketing de Relacionamento- Etapa VI.....	103

## LISTA DE TABELAS

1 - Fatores de Atendimento para o Banco.....	29
2 - Pontuação em Relação a Itens Pesquisados.....	72
3 - Pontuação e Prioridades pela decomposição em Dimensões da Qualidade.....	75

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de eficácia em negócios está cada vez mais associado a uma atividade de prestação de serviços, de modo a oferecer, sempre, a cada cliente ou usuário, um atendimento de qualidade que satisfaça, plenamente, expectativas e necessidades quanto a produtos e serviços. A função empresarial hoje deve ser interpretada para muito mais, do que apenas gerar lucros. As organizações buscam resultados maiores, obtidos pela geração de excedentes em relação aos recursos empregados em seus processos. Assim, a viabilidade empresarial passa pela sobrevivência em um meio mais competitivo e por formas de medida da habilidade gerencial para gerar resultados de negócios. A função específica que com maior chance produzia lucros para as empresas, sempre foi a de vendas. Em virtude do novo ambiente de negócios, não basta mais só "vender".

Constata-se que a função de vendas, se deslocou daquela forma de atuação considerada válida - num passado não muito distante - de tentar "empurrar" produtos e serviços, para incorporar-se a um desempenho profissional onde o conhecimento das expectativas e necessidades do mercado, a motivação para o trabalho (orgulho e prazer em servir, atender bem), a integração e a produtividade resultam no surgimento de um cliente/usuário satisfeito, na manutenção da sua confiança e preferência, bem como em maiores e melhores negócios. A dinâmica competitiva tem mostrado que a realização de negócios, que se traduzam em resultados empresariais planejados numa ação pró-ativa, está ligada a fatores competitivos relacionados com custo, qualidade, confiabilidade de entrega, flexibilidade, rapidez e capacidade de inovação. Estará na habilidade empresarial a sustentação de seu sucesso frente à concorrência.

A qualidade, ainda movimentada em programas empresariais, deixará de ter o apelo competitivo. Várias empresas estão nesta busca, e então em algum momento, a qualidade passará a ser um fator qualificador para o mercado e não mais aquele que definirá a escolha do cliente por uma ou outra oferta. O comportamento do consumidor também se tem acomodado a esta realidade: cada vez mais se escolhe não com base no "o que" se obtém, mas no "como" se obtém. Aparece aqui, o que

---

vem sendo tratado como atendimento na hora em que o cliente entra em contato com a empresa.

Num mercado consumidor cada dia mais consciente e exigente quanto à "qualidade", a excelência em atendimento constitui-se num instrumento essencial para conquistar e manter clientes, visando a um aumento no volume de negócios. Esta "excelência em atendimento" é o fator que passa a fazer a diferença entre maior ou menor sucesso, uma vez que se sabe, um cliente/usuário satisfeito fala sobre sua experiência para poucas pessoas, e que ao contrário, um insatisfeito relata para muitas. Este comportamento já está bem conhecido e difundido.

Para que se possa atingir e manter um desempenho com "qualidade em atendimento", tornam-se imprescindíveis à prática e o aperfeiçoamento contínuos de determinadas técnicas e instrumentos. Mesmo sabendo que o atendimento já tem interpretações técnicas, esta proposta de trabalho focaliza-se no *tema*: atendimento a clientes. Este trabalho nasceu da idéia de que, só se conseguirá um atendimento a clientes como um fator de competitividade, se ele for intencionalmente dirigido através da multidisciplinaridade das atividades empresariais. Daí a proposta de abordar o *atendimento no foco do Marketing de Relacionamento*.

A definição deste tema de pesquisa tem em seu início razões pessoais de interesse pelo assunto, reforçadas por trabalhos profissionais de ensino, pesquisa e extensão relacionados com a melhoria do atendimento a clientes. O desenvolvimento destas atividades oportunizou atuação em empresas interessadas na preparação de seu pessoal da linha de frente no contato com clientes. Pouco se encontrou como suporte mais estruturado, para elaboração de instruções que fossem aplicáveis à realidade empresarial: ora privilegia-se um enfoque em detrimento de outros igualmente relevantes, ora abordam-se elementos superficiais que pouco refletem numa melhoria do atendimento a clientes, de modo mais sustentável para que se torne fator diferenciador da empresa no mercado. Falta uma base mais consistente para o desenvolvimento do assunto. Pode-se complementar, ainda com outras justificativas constatadas nas argumentações de quem trata do assunto, e até mesmo, pela simples observação como consumidores comuns de produtos e serviços oferecidos pelas organizações:

- \* A evidente contribuição do atendimento como valor agregado a qualquer oferta, influenciando sensivelmente na decisão de compra do cliente.
- \* A falta de compreensão do atendimento como um serviço agregado a qualquer oferta, o que facilitaria o gerenciamento operacional para a melhoria dos negócios empresariais.
- \* Aumento da concorrência pelo desempenho no atendimento e não exclusivamente pelas características técnicas das ofertas em si.
- \* Paradoxo da tecnologia aplicada a serviços, observando-se a falta de cultura dos clientes para opções de atendimento automatizado.
- \* Baixa racionalidade no atendimento, por desconhecimento do seu processo.
- \* A dificuldade de implementar programas para a melhoria da qualidade do atendimento, seja por falta de visão empresarial, ou resistência por parte dos atendentes.
- \* Estatísticas equivocadas para a análise da qualidade do atendimento, não oferecendo subsídios para a empresa projetar seus sistemas numa base competitiva.
- \* Distanciamento entre quem projeta ofertas e clientes, perdendo-se o foco do atendimento nas diversas funções relacionadas aos processos referentes aos ciclos de vida dos produtos/serviços.
- \* Deterioração da qualidade do atendimento por falta de acompanhamento, e, conseqüentes reflexos na imagem empresarial.
- \* Desempenho e tratamento inadequados no atendimento a clientes.
- \* Vazio entre gerência e percepção de problemas no atendimento.

Confronte-se estas observações ao que é propalado e rotulado por muitos executivos e cientistas das Ciências da Administração como "foco no cliente". Costumam asseverar que as empresas podem conseguir cada vez melhores resultados em termos de vendas e lucros, se a satisfação dos clientes for colocada em primeiro lugar. Este conceito, amplamente disseminado, tem levado as organizações ao reconhecimento de que precisam focalizar suas atenções nos clientes, não apenas para a sua conquista e manutenção, através do atendimento e da satisfação de suas necessidades, mas, principalmente, para conseguir vantagem

competitiva frente aos concorrentes, através de constantes inovações e acomodação às percepções, tendências e expectativas dos consumidores.

Para conseguirem abandonar a simples articulação de palavras e partir para ações concretas no sentido de reconhecer e adotar este novo posicionamento, muitas empresas têm intensificado ações no sentido de ouvir seus consumidores, através de pesquisas aplicadas ou de canais abertos para uma comunicação eficaz. Vários tipos de pesquisas são realizados, aos poucos, especialmente por empresas de maior porte que possuem recursos para investir, que vão desde a aferição da satisfação dos consumidores até a identificação de novas oportunidades de mercado.

Uma política voltada para a consideração do cliente em primeiro lugar, precisa contar, além de um forte compromisso por parte dos níveis decisório superiores em concretizar este objetivo, com informações sobre o consumidor, no que se refere às suas percepções e comportamentos. Sem este referencial não será possível delinear a estrutura para o seu atendimento e estabelecer os processos adequados ao alcance de resultados para a competitividade.

A organização, ao voltar-se para o cliente, passa a entender e aceitar que a qualidade de seus produtos/serviços é o principal determinante do seu sucesso no mercado. Privilegiar a qualidade é, antes de tudo, admitir a importância dada a este elemento, por parte do consumidor.

Uma empresa, para sobreviver à dinâmica do mercado, pressionada por questões conjunturais sócio-econômicas e políticas e à concorrência, em segmentos ditos de competição acirrada, e, admitindo os níveis maiores de exigência por parte dos consumidores, deverá se organizar para oferecer aos clientes, excelência no produto e nos seus serviços. Para tanto, deve ter claro em todos os níveis da organização, dentre outras, as seguintes orientações:

- o cliente sempre deverá ser considerado o começo e o fim de todas as atividades da organização. Será também o centro permanente de todas as atenções;
- a responsabilidade pela satisfação dos clientes deverá ser considerada como obrigação de todos, em todos os níveis;

- é imprescindível o estabelecimento de formas permanentes de coleta, armazenagem, tratamento, análise e interpretação de dados sobre o comportamento do consumidor;
- é necessária uma constante avaliação das atividades da empresa, para verificar se ela está, de fato, integralmente voltada para o cliente;
- a busca da produtividade e de níveis cada vez mais elevados de qualidade de produtos e serviços, será sempre a base de todas as iniciativas da organização.

Empresas deverão constantemente se preocupar com a identificação das necessidades dos clientes, se possível, antes mesmo destas serem articuladas por eles. É claro que isto é desejável e que apresenta sérias dificuldades para sua concretização. Assim, um objetivo deve ser perseguido e alcançado de modo permanente: o conhecimento do mercado, da sua situação atual e potencial, da percepção do consumidor e de seus comportamentos, como base para o oferecimento de produtos e serviços que preencham as suas necessidades e expectativas.

A argumentação anterior é bem consolidada no meio dos negócios. Dificuldade real está em converter tais posicionamentos em efetivas ações gerenciais, para a melhoria do atendimento como um fator crucial para a utilização das estratégias de relacionamento. Mais interessante ainda é que as ferramentas disponibilizadas sejam de uso facilitado e expedito. Esta é a intenção deste trabalho: sem sofisticação, oferecer um suporte de análise para a ação gerencial, visando o atendimento como fator de competitividade.

Estrutura-se dentro daquilo que preconiza a apresentação de relatórios de pesquisa. Esta *Introdução* (Item 1) onde se expõe o tema de pesquisa e seu contorno, o que pode ser complementado pelo Item seguinte, *Justificativas* (Item 2). Foi propositadamente destacada porque já se constitui num encaminhamento exploratório através de revisão bibliográfica, para a parte seguinte. Esta se refere, aos *Objetivos* (Item 3) a serem alcançados pela pesquisa, bem como delimitações da condução dos estudos. Evidentemente que uma revisão mais extensa da literatura dentro do tema é realizada na etapa seguinte, *Fundamentação Teórica* (Item 4), onde a apresentação dá suporte conceitual necessário já numa construção

crítica própria, para as finalidades desta tese. Expõe-se então a *Metodologia* (Item 5), descrevendo-se os procedimentos adotados para se chegar aos *Resultados* (Item 6), que são apresentados analiticamente numa seqüência de tópicos conforme encadeamento seguido para obtê-los. Finalmente, na *Conclusão* (Item 7) apresentam-se as principais argumentações resultantes do desenvolvimento desta tese. Complementam a exposição deste texto, os *Anexos* e um *Apêndice*, frutos de estudos suplementares, mas que também são interessantes para o acompanhamento do estudo desenvolvido.

## 2. JUSTIFICATIVAS

Procura-se desenvolver a seguir um conjunto de elementos encontrados na bibliografia, e que se ajustam às justificativas que levaram ao interesse pelo tema de pesquisa desta tese. São colocados dentro de um sequenciamento de indagações que se espera responder com o desenvolvimento deste estudo.

Cabe salientar que particular interesse pelas questões do *atendimento*, decorre das demandas emergentes de empresas buscando sua melhoria, reconhecendo o diferencial competitivo dos serviços agregados a suas ofertas – contexto em que se insere o estudo do atendimento. Outra idéia que parece ser de senso comum, é que o atendimento relaciona-se com as funções de marketing. Como este é um campo de ação profissional da pesquisadora, são evidentes e desnecessárias as justificativas que viabilizam este trabalho.

Para garantir a integridade das afirmações obtidas na bibliografia, que são relevantes para o encadeamento deste estudo, todos os ressaltos dentro de texto corrido, em negrito ou itálico, são da autora.

### 2.1 - EQUÍVOCOS NO CONCEITO DE ATENDIMENTO

Exatamente por parecer óbvio, o *atendimento* assume diversas interpretações que extrapolam o consenso popular aparente e permeia o ambiente organizacional. Já são bem reconhecidos os malefícios de conceitos mal compreendidos, quando se busca melhoria no desempenho competitivo através da análise de processos organizacionais.

Há um engano generalizado no que empresas entendem que seja atendimento ao cliente. Em geral, conforme Cespedes [1996:268], elas o definem “como o fornecimento e o reparo de produtos, acompanhados pelo comportamento amigável da parte dos prestadores de serviços.” A confusão parece iniciar-se aqui, pois o resultado é que o foco tende à concentração em ações ligadas a prazos de entregas, proporção de preenchimento de pedidos e nos fatores ligados à atitude

quando se define o que é “bom ou mau” atendimento, portanto, nas referências à qualidade do atendimento.

**Seria então pertinente questionar: O que aconteceu com a qualidade, quando se sabe que inúmeros programas foram implementados por empresas?... teria negligenciado o atendimento, ou foi exatamente este, definido incorretamente?**

## 2.2 - POPULARIZAÇÃO DE IDÉIAS SOBRE A QUALIDADE

Sabe-se que se trata de ponto melindroso e nevrálgico. São vários os especialistas que se referem à questão da qualidade, e que convergem para constatações pessoais. A forma como a idéia da qualidade foi levada para a cultura empresarial como elemento destacadamente importante, agora está repercutindo, pois se verifica a importância também do gerenciamento de outros fatores competitivos, como confiabilidade de entrega, flexibilidade, rapidez e custos.

O foco crescente nas questões relacionadas com a *qualidade*, trouxe seu conceito para um lugar comum, onde facilmente adquiriu um significado pessoal. A subjetividade sugerida levou à perda de foco em termos de sua medida e gerenciamento. Isto não quer dizer que tenha perdido este sentido subjetivo, mas que justamente por isto, seu efetivo alcance toma uma variedade de formas, de acordo com as percepções de consumidores individuais. [Martin, 1997:5]

Este autor não demole a importância da qualidade. Martin [1997:73] reconhece que as características gerais de soluções da qualidade e apoio de serviço variam de empresa para empresa, e de fato, de pessoa para pessoa porque se lida com o mundo das *percepções do cliente*. Porém, deve-se salientar que a dimensão de apoio de serviços é crítica para o atendimento, pois é onde está um *relacionamento* em andamento, uma ligação que deve ser projetada e gerenciada.

**Seria este o contexto do atendimento: serviço ao consumidor e fundamentado num relacionamento?** Esta é mais uma questão que merece um estudo mais adequado.

## 2.3 - APOLOGIA AO CLIENTE

Talvez um dos objetivos mais badalados no foco gerencial dos últimos tempos. Está consensada a idéia de que uma empresa não sobrevive se não buscar a satisfação de seus clientes, e ainda: eles estão dentro e fora da organização. São freqüentes as menções que a satisfação vem do atendimento, manutenção e antecipação das necessidades de clientes. Mas... o que efetivamente se faz para garantir estas máximas gerenciais? A esta pergunta certamente qualquer administrador inquirido responderia: tudo. Por mais que isto represente, o resultado acaba sendo apenas uma intenção.

Neste sentido há uma boa questão levantada por Stone [1998:14]: “Quem é o ‘dono’ do cliente? (... ou melhor...) ‘Que departamento, função ou pessoas, dentro de sua organização, tem o direito de determinar como os *contatos* com os clientes devem ser *gerenciados*?’ ”

A questão pode ser analisada sob dois ângulos:

- se a empresa não possui política de *marketing*, provavelmente todos os departamentos, funções ou pessoas que contatem clientes, sintam-se no direito de controlar o relacionamento;
- quando a empresa tem contatos compartilhados com terceiros, a resposta dependerá do tipo de acordo, implícito ou explícito, que cada parte na cadeia de suprimento, pode ou não fazer com os clientes.

De fato, na intenção de satisfazer o cliente, todos podem fazer o atendimento de modo desordenado. **Como assegurar a consistência do atendimento ao cliente?** Mais um elemento a ser levantado neste estudo. A resposta remeterá à consideração das funções do Marketing.

## 2.4 - VALIDADE DOS ÍNDICES

Empresas costumam gastar tempo e dinheiro “desenvolvendo índices de satisfação dos clientes que, na realidade, são exercícios de pseudo-especificidade e

falsa quantificação. Com o louvável objetivo de estabelecer padrões de desempenho em serviços, esses índices medem as diversas características de um único conjunto de fatores que satisfazem alguns critérios individuais quanto à compra e ao atendimento”. [Cespedes,1996:270] Como se pode observar, a adoção de índices pode ser criticada, não só por aqueles que são acompanhados no seu desempenho no atendimento, como também por constatações de especialistas.

Lamentavelmente esta é uma realidade, pois o índice acaba por converter-se numa relação de controle, que pode distorcer ações efetivas para a melhoria do atendimento. As diferenças entre os critérios de atendimento devem ser identificadas e gerenciadas. Deve-se zelar para não abordar todos os clientes com um nível de atendimento que represente a média: “um comportamento que foi estimulado nestes últimos anos pela má aplicação dos estudos referentes a padrões de excelência.” [Cespedes,1996:272]

Já de princípio pode-se compreender que o atendimento é um serviço, e este tem a idéia consolidada pela maioria, de que realmente representa um diferencial competitivo. Assim para avaliar atendimento, entra-se no universo dos serviços, onde um serviço bom ou ruim tangencia a questão da qualidade.

A qualidade de serviços vem sendo discutida fartamente na literatura especializada. Um exame dos trabalhos publicados sugere alguns pontos a serem destacados [Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1998:197]. A qualidade de serviços:

- É mais difícil para o consumidor avaliar, do que a qualidade de mercadorias;
- Tem percepções que resultam da comparação das expectativas do consumidor com a performance atual do serviço;
- Possui avaliações que não são feitas apenas com base na saída recebida (qualidade técnica, conforme especificações), mas também em avaliações do processo de entrega (qualidade funcional, forma de entrega).

Observa-se a total pertinência e correlação do que afirmam estes consagrados especialistas, com o senso comum sobre o que seja *atendimento*. Ele de fato é um dos integrantes do “serviço ao cliente”, como se cita na literatura. Logo, para avaliar a qualidade do atendimento a “pesquisa de mercado deve definir as

dimensões-chave de qualidade” dentro de cada situação de mercado e para este como todo. [Christopher, Payne e Ballantyne, 1997:71]

Certamente algumas destas dimensões relacionam-se diretamente à performance humana e contato do pessoal com os consumidores. Sem de qualquer forma minimizar a importância de altas habilidades de contato, a pessoa somente pode desempenhar até o potencial do suporte que recebe do sistema total de operações.

É reconhecida a importância de se medir e monitorar a performance do serviço ao consumidor, mas enfatiza-se que a medida será relevante e indicativa se for gerada diretamente do consumidor através de pesquisa.

Razões que justificam a necessidade de pesquisa externa são comprovadas por Christopher, Payne e Ballantyne [1997:64]:

- A gerência pode não saber quais critérios de compra específicos que os usuários consideram importantes. Por exemplo, consumidores freqüentemente identificam fatores-chave de compras não identificados pelos gerentes. Mesmo quando critérios estão corretamente identificados, a gerência pode avaliar mal a importância relativa de critérios individuais, “algumas vezes numa ordem de 3:1”. [Christopher, Payne e Ballantyne, 1997:64].
- O gerenciamento pode julgar mal como os usuários percebem a performance de produtos competitivos num critério específico de desempenho. Esta diferença de percepção da performance pode existir para muitos critérios básicos.
- A gerência pode falhar em reconhecer que as necessidades dos usuários evoluíram em resposta a desenvolvimento competitivo de produtos, avanços tecnológicos, ou outras influências de mercado e ambiente.

**Como dirigir uma pesquisa para avaliar as dimensões da qualidade de um atendimento, e converter seus indicadores em ações efetivas para o planejamento de ofertas?** Uma proposta deverá sair deste estudo, de tal forma que seja um instrumento gerencial efetivo.

Lembra-se que o foco dado a este trabalho, está ligado às abordagens do “relacionamento”. E, deve-se enfatizar que qualidade, na perspectiva do Marketing de Relacionamento, deve ser perseguida sob o ponto de vista do consumidor.

[Martin,1997:5] Não há novidade nisto, mas o reforço dado por especialistas da área de serviços e atendimento, é um argumento que dá fidelidade a este estudo, justificando os caminhos metodológicos que serão adotados.

## 2.5 - PERSPECTIVAS DO MARKETING

Constantes são as referências quanto a um “novo marketing”. A defesa de uma revisão do conceito de marketing e do posicionamento das empresas, é examinada por McKenna [1992], a partir da análise de acontecimentos que estão acentuando os ambientes competitivos:

- a diversidade crescente de produtos e serviços em segmentos de mercado cada vez menores;
- competição para empresas em nível global;
- ciclos de vida de produtos/serviços cada vez mais reduzidos;
- pesquisas e previsões não oferecem linhas claras de ações;
- estreitas distinções entre tipos de indústrias;
- organizações achatadas (focalizadas no downsizing) buscam novas formas de negociar.

O autor constrói uma metáfora para conduzir a revisão conceitual que sugere, dizendo que marketing “é como ir à lua”; onde, a Lua é o mercado, a Terra é a empresa, e o Foguete, é o produto ou serviço. Evidente que se torna necessário durante o vôo, monitorar o ambiente e suas alterações. São necessários ajustes, alterações de cursos, sem perder o objetivo: chegar à lua. Mas também devem ser consideradas as forças gravitacionais que surgem durante a viagem. Surgem então, o que McKenna descreve como forças da empresa e forças de mercado. [1992:25-26]

São forças da empresas que devem ser analisadas:

- concepção do produto,
- disponibilidade de tecnologia,
- compatibilidade de recursos financeiros,

- oportunidade de tempo (timing),
- essência competitiva do serviço e suporte, talento de pessoal.

Tão importante também é a análise das forças de mercado:

- nível de maturidade das relações estratégicas com o cliente,
  - influências na opinião do consumidor ou infra-estrutura de mercado,
  - atitude da concorrência,
  - fase de adaptação em que o mercado se encontra na tecnologia,
  - tendências sociais, e a
- sigla MID - representa na abordagem do autor, a Medo-Incerteza-Dúvida e explica:
- “Se os clientes têm medos e dúvidas sobre um produto, esse produto não venderá bem, por mais avançada que seja sua tecnologia.”
- [McKenna,1992:27]

Outra afirmação severa é feita em relação ao Marketing. Avalia-se que a visão do marketing mix focalizada nos 4 P's (produto-preço-promoção-pontos de distribuição), é uma visão simplista e sedutora. Por mais que se saiba que na verdade estes elementos sumariam uma coleção de sub-atividades, ressalta-se o risco de perda de foco devido à falta de uma análise mais apurada de todos os elementos envolvidos. [Martin,1997:5]

Stone reforça este posicionamento, dizendo: “Essa ‘funcionalização’ do marketing tem uma grande desvantagem. Ela induz a uma falta de coordenação de todas as iniciativas criadas para influenciar e gerenciar os seus clientes’. [1999:8] A situação agrava-se quando intermediários em nome da empresa também fazem contatos com clientes. Há o risco do cliente passar por contatos não coerentes, por vezes, conflitantes com a empresa. A possibilidade de insatisfação é acentuada.

Qualquer que sejam as novas idéias para o Marketing, com certeza os contatos com os clientes estarão sendo sempre focalizados. Vale a pena identificar: **Qual será a amplitude do conceito de atendimento no foco do Marketing de Relacionamento com clientes?** Esta é a tendência contemporânea de abordagem do marketing – o Marketing de Relacionamento.

## 2.6 - MELHORIA DO ATENDIMENTO

É interessante encontrar referências de executivos internacionais, que confirmam a constatação também nacional, quando se trabalha em desenvolvimento empresarial visando melhoria de atendimento a clientes. Veja-se o que diz o consultor Frank Cespedes, para a realidade dos Estados Unidos:

“O fato é que as reuniões e os workshops sobre atendimento aos clientes consistem em geral numa pregação dirigida aos já convertidos. A maioria dos gerentes percebe que o atendimento é importante, mas as interações que ocorrem nas principais interfaces de marketing quase sempre impedem o bom atendimento. Elogiar heróis individuais do atendimento pode galvanizar momentaneamente a empresa, mas isso não será de grande auxílio se a gerência preconizar a necessidade do atendimento sem abordar os componentes deste.”  
[Cespedes,1996:267]

Então... quais seriam os “componentes”, para que o atendimento seja avaliado como sendo importante para uma organização? O que falta fazer para ter-se um atendimento realmente profissional? Outros desafios justificados para o campo deste trabalho.

## 2.7 - EMERGÊNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Qual a razão para a crescente ênfase no Marketing de Relacionamento, se ele apenas é uma abordagem para o marketing? Segundo Stone [1998:7], duas fortes razões podem ser destacadas:

- “- O uso freqüente da tecnologia de informação (TI) para tornar o Marketing de Relacionamento mais eficaz e eficiente.
- A introdução das disciplinas de cuidado com o cliente, ajudando a coordenar os inúmeros relacionamentos que alguns fornecedores de empresas têm com clientes específicos.”

Aqui surge uma resposta para o Item 3 abordado anteriormente, que questionava quem gerencia os contatos com o cliente. Contudo em nenhum lugar as propostas indicam, onde entra o atendimento no escopo do Marketing de Relacionamento

Assim, justifica-se mais uma vez a abordagem do Marketing de Relacionamento: proporcionar “uma estrutura dentro da qual todas as demais atividades de marketing podem ser gerenciadas, para ganhar, reter e desenvolver clientes.” [Stone, 1998:9] É um modo diferente de combinar e administrar ferramentas já conhecidas do Marketing, e que devem ser utilizadas “para criar, sustentar e desenvolver um bom relacionamento de marketing e serviço com os clientes”. [1998:1] A importância do Marketing de Relacionamento está na conclusão de que ganhar “novos clientes custa muito mais caro do que os manter”.

Com tal intenção necessita-se de abordagens apropriadas que reflitam a realidade do mercado e que ajudem no caminho até estes mercados. Não existe uma teoria geral em marketing que faça ver tudo ao mesmo tempo. Novos conceitos auxiliam na forma que se percebe as coisas, e muitos especialistas concordam na necessidade de uma nova forma de pensar o marketing. [Gummesson, 1999:14]

Não é suficiente contudo, pensar; é necessário converter conceitos em ação. As pesquisas e experiências têm contribuído para o desenvolvimento da idéia de “relacionamento”, e suas propriedades podem auxiliar compreender melhor e avaliar as relações de uma empresa com seu mercado. **Seria o atendimento um relacionamento dentro do que se desenvolve para esta abordagem do Marketing? Tal revisão de abordagem, não é uma resposta à constatação do atendimento ser um diferencial competitivo? São fatores que contornam o planejamento de ofertas de uma empresa para o mercado e que se busca avaliar neste estudo.**

## 2.8 - VALORIZAÇÃO DO CLIENTE

Empresas de todas as partes têm compreendido que o sucesso depende muito de suas capacidades de manter seus clientes satisfeitos, assim considerados

o seu público, outras empresas, e até outras partes de sua organização. Em contrapartida, observa-se que os programas de melhoria de atendimento não têm obtido a necessária satisfação do cliente. Alguns o conseguem por algum tempo, mas não têm visão e flexibilidade para continuar atendendo às exigências crescentes dos clientes.

Patricia Wellington [1998:5], arrisca dizendo que talvez a pergunta certa não esteja sendo feita, e que deveria ser: “O que nós estamos fazendo que está deixando os clientes insatisfeitos? E por que? (...) é fundamental que as empresas dediquem tempo e trabalho para descobrir e eliminar a causa fundamental de todos os problemas de insatisfação dos clientes.”

E cita uma afirmação de um consultor americano (John Guaspari): “distância significativa que pode existir entre atitude e ação, pode em parte ser atribuída ao fato de que muitos empregados não foram instruídos de como seu trabalho impacta o valor do que o cliente recebe.” [Wellington, 1998:35]

Parece que a idéia do que seja valor para o cliente não está tão clara assim para os integrantes da estrutura organizacional voltada para a competitividade. **Como poderá ser disseminada uma cultura realmente voltada para o cliente? Será que ocorreria um impacto positivo no atendimento?** Aparentemente uma resposta óbvia, mas a contextualização do atendimento numa política de geração de resultados empresariais, não tem indicadores tão bem definidos. Como obter tais indicadores de resultados de atendimento ao cliente, será uma contribuição buscada por esta tese.

### **3. OBJETIVOS**

Adotou-se para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, a formulação de objetivos. A "construção de hipóteses ou determinação de objetivos" conforme instrui Gil [1987:50], é uma opção que é facultada entre os passos a serem seguidos nos estudos científicos.

#### **3.1 - OBJETIVO GERAL**

Desenvolver uma abordagem para o atendimento como fator de competitividade no Marketing de Relacionamento.

#### **3.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- I - Desenvolver uma abordagem teórico-conceitual para atendimento focalizado como vantagem competitiva.
- II - Identificar os fatores relacionados com o processo do atendimento como valor para o cliente externo.
- III - Definir atividades a serem priorizadas, que asseguram o atendimento de acordo com as demandas de mercado.
- IV - Situar como fatores relacionados com o processo de atendimento se incorporam no planejamento das ofertas.
- V - Indicar como o atendimento pode ser sustentado frente à ação da concorrência.

### 3.3 - DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

O trabalho mesmo com objetivos definidos, pode durante seu decurso colocar-se diante de alternativas que derivariam em outras abordagens pertinentes. Torna-se extremamente útil por tal razão, estabelecer *pontos que não objetiva focar*.

- A – O aprofundamento dos elementos de natureza psico-social dos relacionamentos humanos e suas influências no atendimento.
- B – A definição de processos internos para a realização do atendimento e sim estudar os impactos na percepção dos clientes para a valorização de negócios.
- C – A avaliação de atendimento a partir de clientes internos.
- D – As decisões em nível estratégico e respectivos estudos relativos a fatores de competitividade nos negócios.
- E – As abordagens conceituais por demais conhecidas quanto à qualidade, serviços e marketing, partindo-se de referências de especialistas e estudos já consagrados sobre os temas.
- F – A sofisticação em tratamentos estatísticos e matemáticos.

É importante também frisar que todo o estudo procura análise de conceitos aplicáveis a realidade brasileira, pois o próprio termo "atendimento" tem componentes de interpretação cultural, diferente do que internacionalmente é reconhecido.

#### 4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Muito se fala sobre o que seja “atendimento”, e mais ainda se reconhece sobre sua importância para as organizações competitivas. Mas apesar de ter uma definição com articulação aparentemente simples, estabelecer seu conceito não tem tanta clareza.

Reconhecido e justificado quanto a sua razão, este trabalho busca neste ponto deixar claros os conceitos relacionados ao que seja o atendimento, para que uma organização possa planejá-lo intencionalmente, e não simplesmente “deixá-lo acontecer”.

Entende-se que aqui se faz mais que um levantamento bibliográfico ou revisão teórica. Os pressupostos pesquisados são citados com seus respectivos autores, já fazendo uma construção de conceitos aplicados aos objetivos deste estudo – o gerenciamento estratégico do atendimento. Daí o título “fundamentação teórica”. Isto se justifica porque o tema “atendimento” aparece na literatura nacional muitas vezes tratado como “serviço ao cliente”, talvez numa versão equivocada do inglês que também o coloca como “service”. Porém como clientes, qualquer um no Brasil percebe a diferença entre o que seja “atender” e “obter um serviço”. É um fato que pode ser constatado não só por especialista no assunto como também por qualquer leigo.

Optar por este estilo de exposição, foi a forma considerada como a mais lógica e compreensível, não só para os fins desta tese, mas também para aqueles que eventualmente nela encontrem, subsídios para aplicação. Assim, o que se faz é uma revisão teórica daquilo que foi pesquisado, partindo-se em seguida para a opção conceitual que melhor se ajuste aos objetivos subsequentes para este trabalho.

A referida “opção conceitual”, será uma escolha entre o que está consagrado por determinado autor, ou já será um desenvolvimento próprio, advindo do estudo de diversas obras por parte da pesquisadora. À semelhança do que se fez para as justificativas, conceitos construídos ou adotados cujo encadeamento for importante para a compreensão de itens subsequentes, aparecem em negrito ou itálico; são portanto, destaques da autora.

## 4.1 - CONCEITUAÇÃO DO ATENDIMENTO

Não é raro encontrar a abordagem do “atendimento” como sendo o mesmo que “serviço ao consumidor”, e talvez aí esteja a origem da dificuldade em estabelecer sua amplitude dentro das organizações. E, conforme pesquisa de La Londe e Zinszer [1976], muitas empresas têm diferentes visões sobre o que seja serviço ao consumidor, que em geral incluem:

- Todas as atividades requeridas para aceitar, processar e entregar pedidos dos consumidores;
- Confiabilidade na entrega aos consumidores de acordo com suas expectativas;
- Um complexo de atividades envolvendo todas as áreas de negócio, combinando entrega e faturamento dos produtos que sejam percebidos como satisfatórios pelo consumidor e que atendam objetivos da empresa;
- Entrada total de pedidos, todas comunicações com consumidores, todo embarque, todo frete, todo faturamento e controle total no reparo de produtos;
- Entrega pontual e precisa de produtos pedidos com apurado acompanhamento e pedido de confirmação de entrega de fatura.

A prática tem mostrado que pior ainda é quando se falando em atendimento, há a interpretação de estar se referindo ao âmbito de atuação das recepcionistas e telefonistas. Não é exagero mas situação freqüente.

No foco deste trabalho, é uma idéia muito estreita para o que representa o atendimento. Entende-se que o *serviço ao consumidor* tem por finalidade a construção de laços com os consumidores e outros mercados ou grupos, para assegurar relacionamentos de vantagem mútua. Pode ser visto como um processo que fornece utilidades de tempo e lugar para o consumidor e que envolve considerações sobre pré-transação, transação e pós-transação no que se refere ao processo de troca com o consumidor. O atendimento não trata só disso.

O fornecimento de serviço de qualidade ao consumidor envolve compreensão do que ele compra e determinação de como um valor adicional pode ser agregado à oferta. Parece que a idéia de *atendimento* está aí, mas falta algo que o identifique explicitamente.

Para tirar qualquer dúvida que agrida a questão semântica desta palavra, que talvez tenha sido mal traduzida nas versões de obras internacionais, veja-se o que dicionários, simplesmente, trazem para o significado de “atendimento”: ato ou efeito de atender.

Evidente que se deve buscar o significado de “atender”. Trata-se de uma palavra de uso antigo, no idioma de origem do português: data do século XIII. Vem do latim “atténdere”, correspondendo a “esperar, aguardar, dar atenção, auxiliar”. Interessante é encontrar na etimologia, de que época datam o uso de seus derivativos: “atendível” do século XIX e “atendente” do século XX. Parece evidente e era de se esperar, que até a evolução da língua segue e sofre influência, das necessidades de um mercado competitivo. [Cunha, 1999] É fato reconhecido que exatamente neste período, houve um aumento da pressão pela competitividade e que o atendimento seria um fator diferenciador: daí a necessidade de expressões derivativas para *seu objeto* (o que é “atendível”) e para *seus atores* (“atendente”, como aquele que faz).

Autores como Bueno [1988], colocam um significado que parece perturbador para compreender o “atendimento” focalizado no que é objetivo deste estudo: atender, “dar atenção, acudir ao chamado de alguém, dar solução favorável a um pedido, levar em consideração”.

Estaria o atendimento ligado a “dar respostas positivas” a pedidos de clientes? Parece que aqui também se planta mais uma confusão para buscar o escopo do atendimento.

Porém, observe-se: atender, “refletir, advertir, atentar, escutar, ouvir, deferir, despachar, considerar, notar, acompanhar, seguir, observar”. [Fernandes, 1968] Se o atendimento também pode ser associado a “advertir”, pode-se ter a idéia de não obrigatoriamente deva ser “de uma solução favorável”.

A abordagem anterior focalizada na semântica, pode parecer estéril; porém, é justificável considerando-se aspectos da sócio-linguística. A língua com tão variados significados para uma palavra, que pode ser utilizada em tantos contextos, dificulta no momento de um planejamento empresarial mais detalhado. Aquilo que parece muito difuso leva à perda de foco. Um dos reflexos é o que foi argumentado no início

deste Item, quando se referiu a problemas de tradução de termos da literatura inglesa.

Pilares [1989:72] ajuda quando descreve o atendimento ao cliente, como a “relação interpessoal que envolve o funcionário de uma organização e o destinatário de produtos, idéias ou serviços dessa organização (ou ainda entre o funcionário e quem vende produtos ou presta serviços à empresa)”. Independente do nível hierárquico dentro de uma organização, todos que tiverem contato direto ou indireto com clientes, são considerados envolvidos na função “atendimento”.

Interessante é quando a autora estabelece uma diferenciação entre atendimento e tratamento. Veja-se.

“*Atendimento*. Está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras. O atendimento estabelece, dessa forma, uma relação de dependência entre o funcionário e a organização. (...)”

“*Tratamento*. Diz respeito à maneira como o funcionário se dirige ao cliente, orientando-o e conquistando sua simpatia. Este, sim, é um trabalho que depende exclusivamente do funcionário.” [PILARES, 1989:73]

Sob este ponto de vista, um cliente não terá uma imagem negativa de uma empresa, se for bem tratado, mesmo não sendo atendido nos seus negócios. O contrário não ocorre. A organização pode ser estruturada para atender o cliente, porém se não possuir funcionários preparados para o devido tratamento, terá risco em todo seu investimento. Daí, “a preparação dos funcionários para o tratamento ao (cliente, fazer) parte da preocupação da empresa com o atendimento.” [PILARES, 1989:74]

Parece justo vincular o atendimento ao desempenho de pessoas e aos aspectos que apoiam a percepção de seus atores, quanto à qualidade do relacionamento estabelecido com uma organização.

Estudos realizados para este trabalho, permitem neste ponto, definir sob **duas perspectivas: *atendimento para a empresa* como o relacionamento que se estabelece entre clientes e prestadores de serviço de uma organização visando a realização de negócios com interesse mútuo; e *para o cliente*, como a percepção deste relacionamento com a empresa.**

Tudo o que sair daí, entra no campo das características do atendimento nas diversas interações que ocorrem na amplitude de um negócio.

## 4.2 - QUESTÃO DA QUALIDADE

Não se pretende tratar dos conceitos relativos à qualidade pois os objetivos do trabalho não exigem isto. Serão feitas apenas algumas indicações referentes à dificuldade de se obter qualidade do atendimento.

O atendimento é um serviço, e por esta razão tem significados diferentes conforme o cliente. Uma afirmação bem consolidada, mas que na prática tem distorção. Empresas se debatem com o atendimento a clientes por tratá-lo como uma qualidade constante entre comprador e fornecedor, em vez de tratá-lo como uma variável. Vem então, uma advertência de Cespedes [1996]. Observe-se o exemplo apresentado por este especialista na Figura 1, num ciclo típico de pedidos em muitas empresas de manufatura.

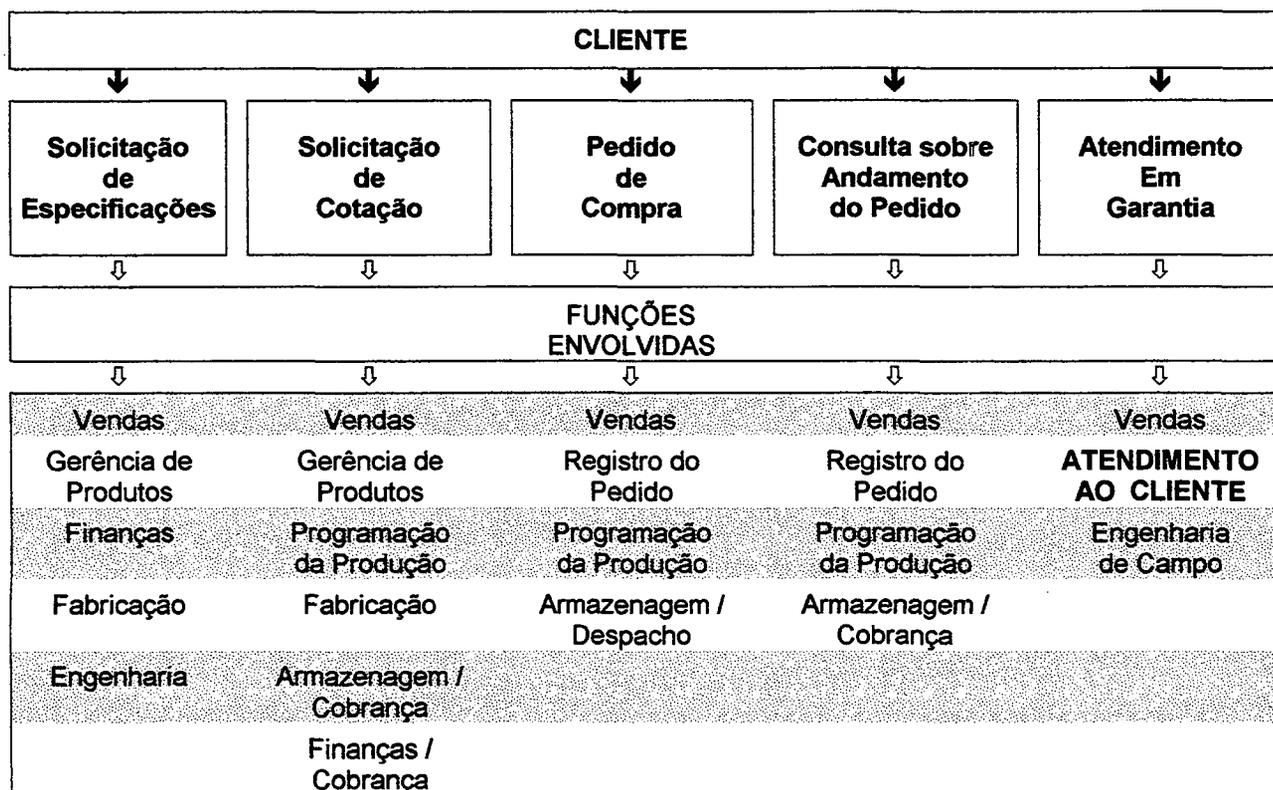


FIGURA 1 – Atendimento ao Cliente e Funções Organizacionais [Cespedes, 1996:273]

Mesmo tratando-se de um exemplo, ele de modo claro mostra que o atendimento aos clientes é uma atividade multifuncional. Alguns pontos podem ser ressaltados:

- função de vendas está envolvida na maioria das atividades do ciclo do atendimento, ainda que seja pelo fato de ser o ponto de contato direto com o cliente;
- apesar de estarem em contato direto, quem está em vendas, geralmente tem pouca influência sobre as demais funções;
- efeito conseqüente, é que estas pessoas que estão à frente do gerenciamento das relações diretas com clientes, “terão que persuadir o pessoal de outras áreas a colaborar na personalização do pedido e no atendimento a um determinado cliente.” [Cespedes,1996:274]

Assim, há muita inconsistência se empresas investem em desenvolvimento de cultura organizacional, quando a “responsividade externa exige a coordenação interna de todas as áreas”, deixando o atendimento aos clientes bem no “centro do fogo cruzado entre cooperação exigida e o conflito em potencial.” [Cespedes,1996:274]

Para efeito deste estudo e para outras aplicações, há de se entender o que seja a **natureza do atendimento**, que pode ser:

- \* **Atendimento funcional** – quando se referir a um setor da organização que tenha por função específica o “atendimento ao cliente” seja para venda ou esclarecimentos de uso em campo; por exemplo, o que tradicionalmente identifica-se como Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), entre outros. Vê-se que os contatos são tipicamente com clientes externos.
- \* **Atendimento pessoal** – aquele que qualquer pessoa da organização poderá prestar a um cliente, ocorrendo portanto, para clientes externos e internos. É o atendimento direto que pode ocorrer tanto face-a-face como por qualquer via, telefone, fax, eletrônica, etc.

Observa-se ainda que existem fatores que condicionam a natureza do atendimento, fazendo com que o resultado de sua prestação varie – são os **determinantes do atendimento**:

- \* **Determinante estrutural** – correspondem aos fatores contextuais da infraestrutura onde se realiza o atendimento, podendo-se exemplificar com sistemas de apoio/suporte (métodos de trabalho, processamento de dados, esquema decisório, etc.); ambientação (layout, iluminação, limpeza, música ambiente, etc.); apresentação (disposição de produtos, precificação, aparência de funcionários, etc.).
- \* **Determinante atitudinal** – são fatores que estabelecem o contato interpessoal entre pessoas e organização, expressos nas atitudes do atendente e clientes. Entram como exemplos o tratamento, comprometimento com objetivos, habilidade, etc. É onde reside em maior grau a arte de atender, mas a qualificação não é suficiente para garantir um resultado de atendimento.

Considerações importantes:

- \* O desenvolvimento e estudo do atendimento aplicam-se não só aos setores diretamente ligados ao contato com o cliente externo, mas a todos. A tendência de estruturas organizacionais flexíveis para resolver problemas, potencializa a possibilidade de contato com os clientes em qualquer ponto da empresa. Atendimento não é assunto só para recepcionistas e telefonistas.
- \* O atendimento depende de estrutura e atitude, podendo ocorrer em qualquer nível organizacional, dentro do conhecido conceito de clientes externos e internos. Para clientes externos é mais crítico pois foge do controle e conhecimento organizacional pleno, merecendo que atendentes sejam pessoas que gostem de pessoas.
- \* Especificações mais claras dos componentes de qualquer um dos denominados Itens anteriores, podem ser obtidas pelos já difundidos estudos das dimensões da qualidade.

Compreendidos o que sejam a natureza e determinantes, definir a qualidade do atendimento vem como consequência de uma política voltada para o todo da

organização. Isto quer dizer, uma estratégia corporativa para a competitividade organizacional.

### 4.3 - ATENDIMENTO E SERVIÇO

O atendimento é reconhecido como definitivo nas decisões de compra, representando um valor agregado às ofertas de uma organização ao mercado. Pelo o que se identificou no ponto anterior quanto à natureza e determinantes do atendimento, este se enquadra perfeitamente nas definições dos especialistas que tratam de “serviço”.

Não entrando no mérito de análise destes conceitos, indica-se um único julgado suficiente por sintetizar todos, e expresso por instituição internacional reconhecida. Para as Normas NBR ISO: *“Serviço: Resultados gerados por atividades na interface fornecedor-cliente, e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente.”* [NBR ISO 8402/1993, Item 1.5:3]. Portanto, **atendimento é o resultado originado do desempenho de um indivíduo e/ou processos, dentro ou fora de uma organização, estabelecendo uma interface cliente-fornecedor.** Reitera-se que nos processos integram-se métodos, pessoas e equipamentos.

Não parece justo quando se busca melhoria de atendimento, circunscrevê-lo numa distinção se é realizado em empresas com características de manufatura ou de prestação de serviços (“serviços puros”). *Em qualquer tipo de negócio ele é distintivo podendo apenas variar os processos pelos quais se realiza, conforme interesse estratégico.* Em qualquer situação, o atendimento deve ter qualidade e ser intencionalmente planejado. Neste caso está no âmbito do planejamento de qualquer função ou setor empresarial, que se inserido num programa de gestão de qualidade, a ele vinculam-se suas ações de melhoria do atendimento.

Veja-se que já está no bojo destes programas **o foco no cliente, objetivo claro de qualquer atendimento. É também o que busca a qualidade nas organizações e, com este foco, o sistema mais reconhecido para o gerenciamento da qualidade é o TQM (Gestão da Qualidade Total), conforme**

ressalta Martin [1997:74]. É total porque se refere a todos os processos de trabalho e como podem ser melhorados para encontrar as necessidades do consumidor. Logo, a ênfase particular para o atendimento será:

- Conformidade com especificações, de acordo com promessas da oferta;
- Fazer o certo;
- Fazer a coisa certa;
- Satisfação do consumidor.

*Um ponto marcante na concepção do gerenciamento da qualidade total (TQM), é o modo como coloca a prática de gerentes de várias áreas da organização, **trabalhando juntos** para melhorar qualidade e produtividade. Assim, “a qualidade torna-se um conceito integrador entre orientação da produção e orientação de marketing”. [Martin, 1997:75] Entenda-se produção tanto de manufaturados como de serviços.*

Com esta afirmação, o atendimento merece especial cuidado. Pelos relatos de experientes consultores, **há uma evidente inconsistência entre o tipo de atendimento dispensado por diferentes áreas organizacionais. Torna-se necessária uma integração.** A ênfase neste ponto, é que o pessoal representa papel essencial na prestação de serviço (lembrar que atendimento é resultado de um serviço), sendo necessário que ele compreenda seu papel e que seja preparado para um comportamento adequado. Antes de toda promoção externa, é necessário então “vender o serviço àqueles que vão fornecê-lo, fazer um trabalho de marketing interno, o que chamamos de endomarketing.” [Téboul, 1999:35]

*Então para o atendimento como diferencial competitivo, exigir-se-á uma integração no seu planejamento; uma coordenação de esforços entre serviços, qualidade e marketing. Tébol [1999] afirma que o objetivo de marketing não se restringe a atrair novos consumidores, mas transformar a clientela existente em compradores fiéis, e se possível, defensores da marca. Assim, na prestação de serviço (atendimento), o “marketing de transação pode mais facilmente evoluir para o Marketing de Relacionamento quando são estabelecidas e desenvolvidas as relações com os clientes.” [1999:33]*

Neste caso o autor Téboul, entre outros, afirma que o mix de “marketing clássico (os ‘quatro P’), utilizado para promover um bem material, revela-se insuficiente no caso de uma prestação de serviço.” [1999:33] E assim comenta:

- **Promoção** – a mídia clássica não funciona tão bem quanto o boca a boca originado pela experiência do cliente após experimentar o serviço.
- **Localização (ou Ponto de Distribuição)** – corresponde ao próprio local de produção e não a de um circuito de distribuição.
- **Preço** – a aceitação do preço proposto para um bem tangível é melhor do que para um imaterial.
- **Produto** – é o resultado esperado do serviço e não inclui somente características intrínsecas da oferta.

E por tais considerações, argumenta que alguns autores acrescentam dois outros elementos ao *marketing mix da prestação de serviços*:

- **Processo de entrega** – com grande peso, pois os clientes têm dificuldade em dissociar as características intrínsecas do processo e da interação com o pessoal.
- **Participantes** – os atores do processo de entrega, correspondentes aos funcionários e os clientes.

Convém ressaltar que além de Téboul mais especialistas também clamam por uma revisão do conceito de marketing-mix: Kotler [2000], Madia [1993], entre outros. Ampliam os 4 Ps, elementos descritos por McCarthy [1960], para outros que melhor ajustem o planejamento empresarial às exigências de um mercado cada vez mais dinâmico em competitividade.

#### 4.4 - ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO

Permeia em toda a exposição anterior a idéia de atendimento vinculado ao relacionamento com o consumidor/cliente, estando atento à sua satisfação. Não foi uma idéia premeditada para efeito deste trabalho; é o que realmente acontece, quando se focaliza uma leitura das produções científicas recentes, visando o

planejamento da *competitividade organizacional*. A resposta dos especialistas em estratégias é exatamente a de *buscar relacionamentos mais duradouros com clientes*, quando uma empresa visa permanecer com sucesso no mercado.

Presume-se que a qualidade uma vez alcançada dentro dos padrões estabelecidos, deixa de ser um critério diferenciador para ser um fator qualificador para o mercado. Ora, parece evidente que uma vez conhecidas as necessidades e expectativas de clientes, seja uma obrigação de todos os que estão no mercado, oferecer produtos conforme requisitos identificados. Portanto, o que fará uma organização ser bem sucedida no mercado, é *forma como se relaciona com seus clientes e não o que seu produto faz*. Afinal, todos (os concorrentes) estarão fazendo. Importante é o “como faz” e não “o que faz”.

Não está aí o conceito de atendimento? E como este fica, dentro desta abordagem de relacionamento, enfatizada por estrategistas contemporâneos? Para posicionar o atendimento nestas abordagens, basta recorrer ao significado inicial das palavras, sugerindo que se faça um acompanhamento pelos termos que são indicados no quadro 1.

RELACIONAMENTO – Capacidade de relacionar-se ou conviver com os outros; comportamento pessoal e social.
TRANSAÇÃO – Ato ou efeito de transigir ou transacionar; tudo o que se faz por acordo; negócio; operação comercial; ajuste.
TRANSIGIR – Conciliar; chegar ou fazer chegar a acordo com prejuízo de alguma posição ou opinião; ceder; temporizar; condescender.
CONTATO – Estado de dois ou mais corpos que se tocam; vizinhança; convívio; influência; proximidade.
INTERAÇÃO – Relação de comunicação entre indivíduos e grupos.

**QUADRO 1 – Significado das Palavras na Abordagem do “Relacionamento”**

O exame dos termos do quadro frente ao que foi já discutido, torna desnecessária grande argumentação para constatar que o **atendimento é um substrato importante quando se defende a “abordagem do relacionamento”**. É

uma condição necessária para que uma empresa desenvolva relacionamentos duradouros com seus clientes e se consolide no mercado. Reconhecida esta importância, vale identificar melhor esta forma de pensar as estratégias organizacionais.

Segundo Stone [1998], *existe uma hierarquia: relacionamento – transação – contato*. Um *relacionamento* “pode ser dividido em uma série de períodos, de *transações perceptíveis*”, e estes por sua vez, “podem ser divididos em episódios de *contato*, dos quais um elemento crítico é o ‘momento da verdade’.” [Stone, 1998:16-17]

“Momento da verdade” é um termo já bem difundido, quando do advento da literatura focalizando a qualidade de serviços. Corresponde à micro-situação onde se estabelece o contato do cliente com o prestador de serviços. Pode ser também denominado “encontro de serviço”, e nele, o determinante atitudinal torna-se o ponto mais crítico a ser desenvolvido no atendimento.

Em qualquer ponto da hierarquia citada, o cliente pode passar por uma “gama de estados mentais”, cujo entendimento é fundamental para melhorar a qualidade do relacionamento:

- Sentir a necessidade.
- Entrar em pânico quanto às possibilidades de como “atender à necessidade ou se ela será ou não atendida.
- Angústia – em relação a ter feito ou não a melhor escolha, ou em relação a aceitar a maneira como o serviço está sendo prestado.
- Dependência – uma sensação de se sentir ‘uma criança em relação ao adulto’ prestador de serviço.
- Felicidade ou infelicidade – de acordo com o grau de sucesso do encontro ou da transação.
- Satisfação ou ressentimento – depois que o encontro terminou, conforme for o resultado.” [Stone, 1998:17]

O contato do cliente com a empresa será o resultado de um mistura de políticas (de produto, pessoal, serviço, faturamento...), e a **forma como afetam cada cliente específico, deve ser consistente. Daí, a chave para o atendimento**

**ser avaliado e projetado, conforme estágio da hierarquia relacionamento-transação-contato** em que se processa a solicitação do cliente. Pode-se analisar em função dos fatores determinantes (estrutural e/ou atitudinal) que são predominantes, buscando-se reduzir as incertezas que rondam o cliente, pela observação dos estados mentais presentes na situação.

Esta concepção de hierarquia nos relacionamentos com clientes é reconhecida também por outros especialistas. Já num tratamento que pode auxiliar as ações da melhoria do atendimento, Gummesson assim se expressa: “A interação também pode ser abordada como uma hierarquia onde *atividades* (nível mais baixo) juntas formam *episódios* que formam *seqüências* que formam *relacionamentos*. (Os relacionamentos associados constituem a rede total da organização). ‘*Relationscapes*’ é sugerida como uma designação para todos os relacionamentos que são incluídos numa rede.” [destaques de Gummesson, 1999:15].

A classificação geral e as propriedades dos relacionamentos podem ser úteis na tomada de decisão e planejamento. Não é portanto inútil apresentá-las quando se trata de “atendimento”.

#### **4.4.1 – CLASSIFICAÇÃO GERAL DOS RELACIONAMENTOS**

Liljander e Strandvik [1995] identificaram dez laços, que esclarecem o caráter dos relacionamentos entre consumidores e fornecedores:

- Os primeiros cinco – **legal, financeiro, tecnológico, geográfico e baseado no tempo (time-based)** – podem ser controlados pelo fornecedor e pode ser difícil para o consumidor deixar o relacionamento. **O foco deve ser nos determinantes estruturais do atendimento.**
- Os restantes cinco – **baseado no conhecimento (knowledge-based), social, cultural, ideológico e psicológico** – estão primariamente atados à personalidade dos consumidores e suas percepções do fornecedor. **Os determinantes atitudinais devem ser mais cuidados no atendimento.**

Estes relacionamentos não desenvolvem qualidade no seu sentido comum. Qualidade é a saída da interação entre partes iguais, onde cada parte contribui com seu conhecimento e atividades. [Gummesson, 1999:55]. Os encontros de serviços incluem pessoas com diferentes situações de vida, demandas, status social, idade, sexo, linguagem, e outros aspectos físicos, culturais e sociais. Como os contatos são freqüentemente breves, as partes têm pequena oportunidade de desenvolver empatia. A intensidade de relacionamentos e interações podem variar consideravelmente. O pessoal de linha de frente, por exemplo, que tem contatos breves mas contínuos com consumidores, podem até experimentar estresse emocional.

#### 4.4.2 – PROPRIEDADES DOS RELACIONAMENTOS

Gummesson [1999] sumaria as importantes propriedades gerais dos relacionamentos comerciais. Propositadamente na descrição dada a seguir, algumas palavras são negritas: correspondem na percepção da autora, a alguns elementos relevantes a serem caracterizados no atendimento, a ser planejado como fator de vantagem competitiva.

*Colaboração* – Já foi afirmada como a propriedade fundamental dos relacionamentos entre fornecedores e consumidores, concorrentes, consultores, agentes governamentais e outros. A colaboração pode ser para um único negócio ou ser contínua. O grau de colaboração pode estar combinado com o **grau de concorrência**. Dependendo do nível de concorrência existente em um dado segmento pode-se associar aos concorrentes e conseguir colaboração.

*Comprometimento, dependência e importância* – Se um relacionamento é importante, está-se dependente dele e pode-se então se comprometer em fazê-lo funcionar. A dependência é dramaticamente óbvia quando ocorrem **emergências**.

*Confiança, risco e incerteza* – O sucesso de uma colaboração próxima entre consumidor e fornecedor é muitas vezes creditada à **confiança**. A ignorância

cria incerteza. Alianças representam um grande risco; podem haver disputas, uma parte pode tomar uma idéia da outra e não dar qualquer retorno.

*Poder* – A quantidade de poder num relacionamento é raramente simétrico, no sentido de que cada parte tenha o mesmo poder. Um relacionamento assimétrico significa que uma parte é mais fraca e pode sentir-se usada, mas o relacionamento pode mesmo assim ser funcional se não houver outra alternativa melhor para a mais fraca. Pode ser percebido como injusto e na primeira oportunidade a parte mais fraca desiste. A simetria de poder pode mudar, como no caso de **alterações de mercado**: uma empresa num mercado emergente pode ser um fornecedor fortalecido, mas quando o mercado cai, o consumidor passa a ter poder de negociar.

*Longevidade* – Tem sido reforçado que relacionamentos de longo prazo são pilares do marketing. As partes devem para tal, aprender a lidar com relacionamentos e utilizá-los em seu benefício. Algumas vezes é racional quebrar um relacionamento. Ele pode ter se tornado obsoleto ou perder seu **entusiasmo** (satisfação de manter-se no relacionamento).

*Freqüência, regularidade e intensidade* – Alguns relacionamentos são freqüentes e regularmente ativos (por exemplo, em transações bancárias). Outros são raros (como por exemplo, serviços funerários), mas **lealdade** a um fornecedor específico pode ser forte (exemplos são: educação – requer relacionamento intenso por muitos anos; cirurgia cardíaca – tem um intenso relacionamento em poucos dias).

*Proximidade e distanciamento (“remoteness”)* – A proximidade pode ser física, mental e emocional. A física facilita o contato mental e emocional. Certos relacionamentos tornam-se verdadeiramente pessoais, especialmente se encontram associados à **privacidade**. Outros são remotos no sentido dos condutores serem máquinas ou qualquer aparato da tecnologia de informação.

*Formalidade, informalidade e abertura* – Os relacionamentos comerciais são freqüentemente mais informais do que formais. Com consumidores raramente tem-se um contrato ou qualquer outra obrigação escrita, mas tem-se **expectativas**. Contudo, os aspectos formais devem ter mais atenção, assim

como deve ser avaliado o aspecto de abertura. Por exemplo: quanto a empresa deve revelar para outras partes, sobre seus próprios custo e retorno?

*Rotinização* – Pode parecer óbvio enfatizar que rotinas devem estar condicionadas a **eficiência e custos**. Contudo, consumidores também deixam fornecedores que demonstram nenhum interesse neles. Então, deverá haver uma negociação entre rotinas e procedimentos padronizados para velocidade e custo baixo, e o sentimento de que os relacionamentos se desenvolvem e vivem.

*Conteúdo* – O conteúdo de um relacionamento de negócios é tradicionalmente descrito como uma troca econômica. Um fornece mercadorias e serviços e outro fornece dinheiro. Neste sentido marketing é troca. Na idéia mais contemporânea de marketing e gerenciamento, o relacionamento está progressivamente sendo visto como uma interação e **criação de valor compartilhado**. O conteúdo de um relacionamento é freqüentemente, de fato, conhecimento e informação.

*Propriedades pessoais e sociais* – Estas são idade, sexo, profissão, educação, tipo de personalidade, mobilidade geográfica e social, bem como trato pessoal como desejo de poder, e uma habilidade de criar confiança e confiança. Aqui também estão charme, carisma, vibrações pessoais e química; todos os **fenômenos físicos, psíquicos e sociais** que são difíceis de analisar mas que são reconhecidos quando se manifestam.

Pode-se, com freqüência, perguntar quais propriedades são mais importantes. Muitas delas são entidades desfocadas que se sobrepõem em muitos aspectos. **Estas propriedades gerais podem contribuir para a avaliação de um relacionamento e seu desenvolvimento ou extinção. Direcionam o tipo de atendimento a ser dispensado, preservando-se contudo o tratamento, para não afetar a imagem organizacional. Mas elas não podem sozinhas servir de base para a tomada de decisão, planejamento e execução de marketing. Elas devem ser colocadas num contexto estratégico.**

Convém reforçar que a *idéia de “relacionamento” não é parte apenas do marketing, mas uma abordagem que deve estar presente em toda a organização;* um “alicerce” dos planos, estruturas e processos empresariais. [Stone,1998:18]

*Também é relevante lembrar que o produto oferecido é um conjunto total de benefícios (enfim, uma oferta que representa um “pacote de valor”), e os relacionamentos que se desenvolvem entre pessoal de organizações fornecedora e compradora, têm intangibilidade mas têm valor real.*

Há que se considerar que os benefícios podem incluir ausência de contatos pessoais, que não os desvalorizam; isto ocorre em particular em recompras por exemplo, onde as transações podem ocorrer de forma mais eficiente por meio de sistemas automatizados. Então, “estar próximo ao cliente não significa o contato humano cortês ou proximidade física.” [Cespedes,1996:269] O atendimento pode ter natureza diferenciada (funcional e/ou pessoal), conforme já descrito.

Não se está negando a relevância do contato físico e proximidade física como qualidades importantes no atendimento, mas lembrando que a eficiência também é uma qualidade. Uma abordagem assim consciente, pode estimular o fornecedor a desenvolver um atendimento diferenciado e competitivo.

#### **4.5 - A MÍNIMA INTERAÇÃO**

A todo instante surge a menção da necessidade de interação de políticas que sejam o alicerce dos planos, estruturas e processos organizacionais. Então, cabe identificar quais são os componentes estratégicos mínimos, para se chegar ao atendimento que represente uma vantagem competitiva.

Pode-se partir do que estabelece Martin [1997:5] para indicar o caminho. Segundo ele, o marketing tem sido visto, como um processo de percepção, compreensão, estímulo e satisfação das necessidades de um mercado selecionado, canalizando os recursos organizacionais para atender tais necessidades. Para tanto, vale-se de avaliação de:

\* Marketing mix - os elementos importantes que fazem um programa de ações;

- \* Forças de mercado - as oportunidades e ameaças que sustentam as operações de marketing de uma organização;
- \* Processo condizente - o processo estratégico e gerencial que garante que o marketing mix e políticas internas são apropriados para as forças de mercado.

Um suporte essencial para implementar qualquer ação estratégica deverá estar alinhando políticas globais da organização vinculadas a:

- \* *Marketing* – que representa a função organizacional de elo com o mercado;
- \* *Qualidade* – o foco de melhoria de processos que garantam saídas conforme resultados esperados;
- \* *Serviço* – de acordo com a política de valorização de clientes que a organização estabeleceu.

A Figura 2 mostra estes elementos mínimos que uma organização deverá alinhar numa intenção de melhoria de atendimento. Representam não setores ou departamentos específicos que devem ser criados dentro de uma empresa, mas apenas uma definição de políticas estratégicas que indicam diretrizes mínimas para haver consistência no atendimento. O esquema traz esclarecimentos suficientemente claros da abordagem a ser dada.

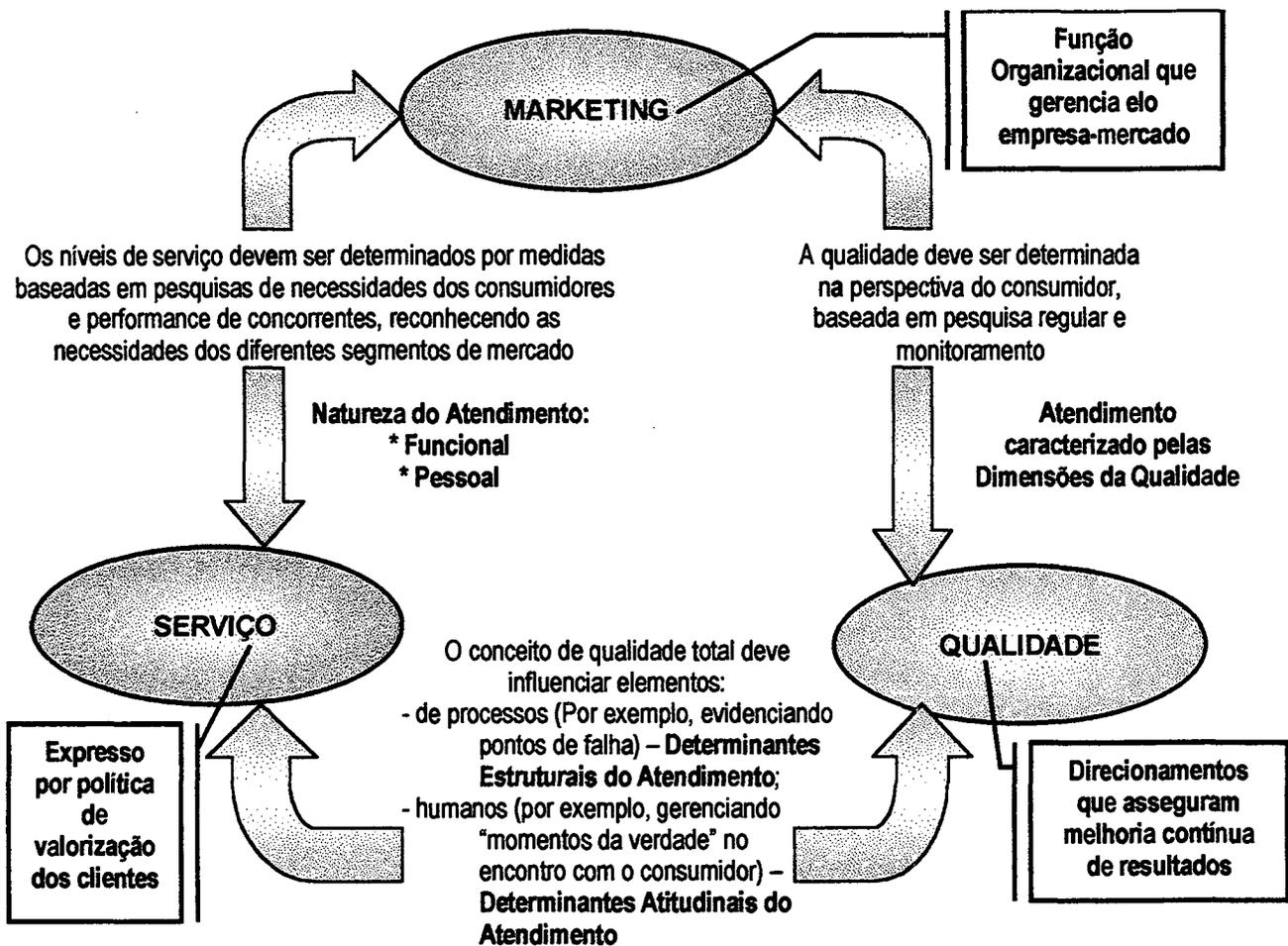
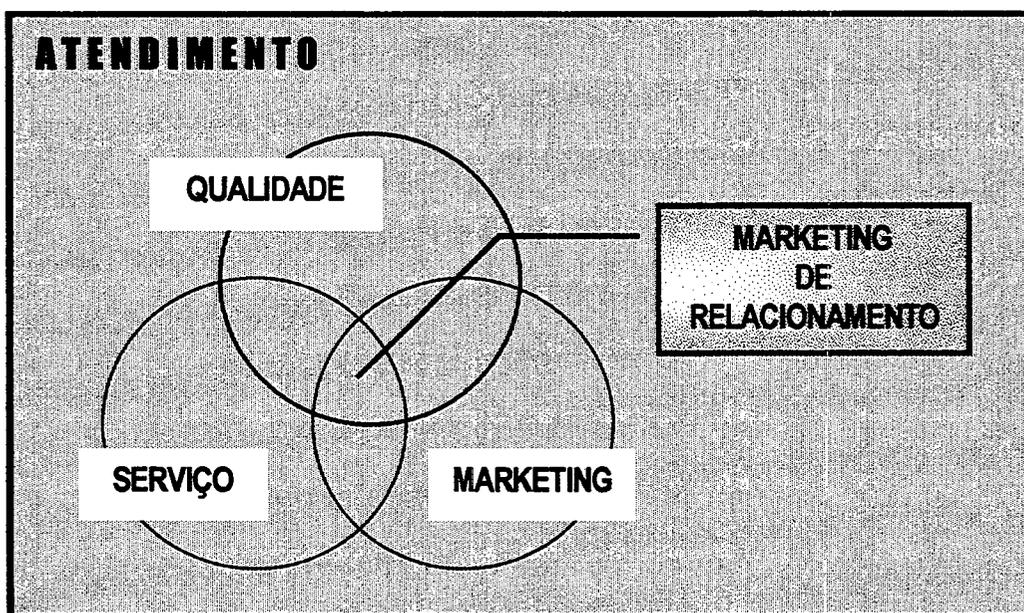


FIGURA 2 – Ligação entre Marketing, Qualidade e Serviço [adaptado de Martin, 1997]

Cabe agora buscar uma contextualização destes elementos incluindo o atendimento, objeto deste estudo. Evidente que outros fatores organizacionais estarão interagindo com Marketing, Qualidade e Serviço além de interfacearem também com a questão do atendimento. Mas se estes são elementos mínimos, como estarão pelo menos eles (qualidade, serviço, marketing), se relacionando dentro das abordagens voltadas para a competitividade aqui tratadas? Certamente representações esquemáticas às vezes falam por si mesmas, dispensando grandes exposições para explicá-las. É o que mostra a Figura 3.



**FIGURA 3 – Contexto do Atendimento numa Orientação do Marketing de Relacionamento**  
[adaptado de Martin, 1997]

Mostra-se que juntando Marketing, Serviço e Qualidade numa abordagem integradora, surge o Marketing de Relacionamento, a tendência estratégica de empresas que se planejam para a competitividade. O atendimento não perde sua importância funcionando como um substrato do relacionamento com clientes – é o que sustenta todas as diretrizes de ação de marketing, política de qualidade e serviço, num foco de valorização do consumidor.

#### 4.5.1 – VALORIZAÇÃO DO CLIENTE

É requisito fundamental de qualquer política organizacional que deseje uma estrutura voltada para a competitividade. Evidencia-se em todas as ações da empresa e reflete-se numa geração de resultados que viabiliza interesses de todos: clientes internos, clientes externos e detentores dos sistemas organizacionais (proprietários e acionistas).

Autores como Martin [1997:76] argumentam que a definição de *cadeia de valor para o consumidor* é dada como *uma série de ações que um consumidor pode*

*desenvolver, em contextos específicos, com objetivo de obter o que deseja. O conceito mostra que fazer uma única oferta pode ser uma perda de dinheiro, se esta não for adequada em benefícios obtidos em atividades, seqüência e ligações dentro da cadeia de valor do consumidor.*

*O valor que uma empresa pode criar para seus consumidores é uma função do alinhamento que se pode obter entre a cadeia de valor da empresa e a do consumidor. Se as atividades organizacionais internas não estão adicionando valor para o consumidor, elas poderão estar representando custos de não-valor.*

*O gerenciamento deve objetivar isto: ajustar a forma como a empresa tradicionalmente gere suas funções, de modo a aumentar o valor para o consumidor e reduzir suas próprias perdas. Para construir uma cadeia de relacionamento efetiva dentro de uma organização requer-se um foco sobre um número crítico de questões, que tem uma seqüência lógica [Payne, Christopher, Clark e Peck, 1998:6]:*

- Definição da proposição de valor;
- Identificação apropriada de segmentos de valor para consumidores;
- Projeto de sistemas de entrega de valor;
- Gerenciamento e manutenção da satisfação obtida.

**O atendimento deve ter esta noção clara: geração de valor através de um relacionamento que tem objetivo em duas vias – valor para o cliente e para o fornecedor.**

#### **4.6 - MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Apresentada anteriormente, a Figura 3 mostrou os elementos de contexto que levaram à necessidade do Marketing de Relacionamento: marketing – qualidade – serviço. Na realidade, conceitos do Marketing de Relacionamento vêm sendo discutidos já há algum tempo, tendo sido um termo usado pela primeira vez por Berry em 1983 [Payne, Christopher, Clark, Peck, 1998:4].

A principal argumentação dos que defendem suas idéias, é de que o Marketing tradicional precisa de uma revisão conceitual para melhor se ajustar às

crescentes mudanças do mercado. Outros já argumentam que os conceitos não mudam mas devem receber uma nova abordagem, focalizando nas contingências de um sistema específico.

Não é importante para este estudo tomar um partido na controvérsia, porque analisando claramente o que tratam as definições de Marketing de Relacionamento, observa-se que suas idéias estão contidas no já difundido conceito de Marketing Integrado (ou Marketing Coordenado, conforme nomenclatura recente de Kotler). Sempre foi reconhecido o foco no cliente como filosofia do marketing. Parece justo entender que o que ocorre é uma evolução, ampliando a aplicação dos conceitos a fatores ambientais de competitividade que progressivamente vão surgindo.

#### 4.6.1 – O QUE É

O Marketing de Relacionamento é o uso das diversas técnicas e processos de marketing, para:

- identificar clientes de modo personalizado;
- criar um relacionamento entre a empresas e esses clientes;
- administrar esse relacionamento para benefícios destes clientes e da empresa.

[Stone,1998:2]

Vavra [1993] usa os termos pós-marketing e “after marketing” para definir o Marketing de Relacionamento, e assim o faz: “Pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes.”

[Vavra,1993:40-41]

**Ponto importante no conceito do Marketing de Relacionamento: foco no cliente gerenciando relacionamentos com duplo objetivo de interesse mútuo – resultados para clientes e fornecedores.**

Para Vavra [1993:33], o pós-marketing (Marketing de Relacionamento) deve:

- Desenvolver ações de manutenção de clientes satisfeitos após a compra.
- Fazer todo o possível para que os clientes atuais repitam compra de produtos/serviços (os da primeira compra e outros complementares) da mesma empresa.
- Realizar mensuração contínua da satisfação dos clientes quanto a ofertas atuais, deixando-os conscientes de que estão sendo cuidados.
- Utilizar a informação coletada no planejamento estratégico.

#### **4.6.2 - ELEMENTOS DO COMPOSTO DE MARKETING**

Leonard Berry, reconhecido especialista na qualidade de serviços, argumenta que o mercado requer que “novos elementos sejam adicionados ao composto de marketing”, buscando a maior competitividade empresarial. Vavra [1993] assim o cita e a partir desta idéia, adapta o novo composto de marketing focalizando o relacionamento:

- “- Produto: qualidade, confiabilidade e características.
- Preço: preço cobrado, condições de preço e ofertas de preço.
- Distribuição (place): acessibilidade aos bens ou às instalações do fornecedor e acessibilidade do cliente.
- Promoção: propaganda pós-venda, publicidade e promoções de vendas.
- Comunicações com o cliente: programas de comunicação pós-venda (revistas próprias, eventos etc.), código 800 (discagem direta gratuita) e serviço de atendimento de reclamações e de cumprimentos aos clientes.
- Satisfação do cliente: monitoramento das expectativas do cliente e a satisfação delas com os produtos ou serviço disponíveis e com o sistema de entrega.
- Serviço: serviço pré-venda, serviço pós-venda e atividades de conveniência do consumidor.” [Vavra,1993:33]

Esta ampliação de elementos, é um dos pontos mais discutidos pelos especialistas e possui inúmeras derivações. Os motivos passam pelas justificativas que enfatizam os serviços como o diferencial competitivo marcante para as

empresas, discutindo-se o que já foi comentado anteriormente sobre a inadequação dos elementos tradicionais do Marketing-Mix (4 Ps de McCarthy). Autores clássicos no conhecimento de Marketing já se rendem a essa idéia, como é o caso de Kotler, que em revisões recentes de sua notável obra inclui novos elementos ao marketing-mix.

Porém, há os que resistem contrapondo que na realidade o que existe, é uma nova abordagem (focos adicionais) no planejamento de produto, preço, pontos de distribuição, promoção (composto promocional): o composto de marketing (4 Ps ou marketing-mix).

É o caso de Gordon [1998:41] que admite ser o Marketing de Relacionamento “uma disciplina inteiramente nova que oferece aos profissionais de marketing oportunidades para romper limites e criar novos valores para sua empresa, seus clientes e acionistas.” *Conserva o conceito do marketing-mix refocalizando seus elementos (produto-preço-ponto de distribuição-promoção), e sugere componente do Marketing de Relacionamento: cultura e valores – liderança – estratégia – estrutura – pessoal – tecnologia – conhecimento e percepção – processos.*

A difundida idéia do Marketing como função (foco no marketing-mix), é que acentua a abordagem do Marketing de Relacionamento. A idéia traz o marketing adotando um ponto de vista funcional, onde partes específicas de comunicação, distribuição, produto, preço, encapsulam técnicas muito particulares e próprias para gestão correndo o risco de fragmentação, tornando-se finalidades em si mesmas. Mas, certamente dentro da filosofia de marketing, todas têm o foco no cliente.

#### **4.6.3 - PERSPECTIVA DO CLIENTE**

Problema sério que as empresas organizações apresentam, é quando o cliente busca contato, este se realiza em pontos distintos da estrutura organizacional, e há incoerência nas informações que recebe, e até, no atendimento dispensado. Muito se coloca na missão de organizações, como Item número um: o cliente em primeiro lugar. *Todos assimilam a idéia, no entanto, quem planeja e mantém os contatos com*

*um cliente específico, assegurando a consistência?* As empresas têm se perdido neste cuidado.

A resposta conforme Stone [1998], independente do ângulo de análise, faz parte de um processo que inclui:

- identificação e análise das necessidades específicas de relacionamento dos clientes;
- planejamento de como serão atendidas tais necessidades;
- implementação de um processo de organização para fazer isso;
- monitoração desse processo em operação.

Numa perspectiva do cliente, Stone [1998:3] indica que o Marketing de Relacionamento “é como nós (a empresa):

1. Achamos você.
2. Passamos a conhecê-lo.
3. Mantemos contato com você.
4. Tentamos assegurar que você obtenha de nós aquilo que quer (...).
5. Verificamos se você está obtendo aquilo que lhe prometemos. (...)”

O Marketing de Relacionamento [Vavra,1993:33] manifesta-se em diferentes atividades de marketing focadas em clientes. São elas:

- Identificação da base de clientes.
- Reconhecimento individual dos clientes.
- Conhecimentos de suas necessidades e expectativas.
- Mensuração da satisfação proporcionada aos clientes.
- Fornecimento de amplos canais de comunicação.
- Demonstração ativa de reconhecimento a eles.

Às vezes muito esforço é despendido nas empresas para o aumento de sua base de clientes. O planejamento diário das ações de marketing, geralmente, dedica mais atenção para conquistar clientes, sendo raros os esforços de empresas em “maximizar a satisfação dos clientes atuais”. [Vavra,1993:32] Para corrigir distorções,

podem ser distinguidas sete etapas específicas de Marketing de Relacionamento dirigidas aos clientes atuais:

- Preparação “e organização de um banco de dados de clientes.
- Programação de pontos de contato com os clientes.
- Análise informal do feedback dos clientes.
- Elaboração de levantamentos sobre satisfação de clientes.
- Direção de programas de comunicações.
- Patrocínio de eventos ou programações especiais para os clientes.
- Auditoria e recuperação de ‘clientes perdidos’.” [Vavra,1993:40]

Existe uma expectativa por parte dos clientes que seus relacionamentos com empresas sejam gerenciados. Ela vem de uma ampliação da consciência do cliente, quando sabem que deram um volume enorme de informações; compras, pagamentos, solicitações, recebimentos de serviço, e até mesmo o crescente número de questionários preenchidos. Espera-se que tais informações possam ser utilizadas para melhorar a forma como as empresas gerenciam o relacionamento.

**Assim, no centro da abordagem do Marketing de Relacionamento está um banco de dados do cliente. Além da *informação*, papéis importantes ocupam o *contato pessoal* e a *estratégia empresarial*. Daí a ênfase na melhoria do atendimento como fator de contexto na abordagem dos relacionamentos.**

#### **4.6.4 - SUPORTE DO ATENDIMENTO**

O Marketing de Relacionamento envolve pessoas e os contatos entre elas. Stone [1998] identifica estas pessoas:

- “- Seu cliente e, se o cliente for uma organização, todos aqueles, na organização, que tratam com a sua empresa; se for um consumidor individual, os outros membros da família e também amigos.
- Você e o fornecedor – não apenas o pessoal de vendas e assistência técnica, mas qualquer pessoa que tenha contato com o cliente ou que influencie no relacionamento com ele.

- Qualquer intermediário envolvido no relacionamento, como, por exemplo, revendedores." [1998:16]

O princípio dominante do Marketing de Relacionamento de "orientação para o cliente não significa dar tudo para o cliente. Significa, e muito, identificar as necessidades dele e atendê-las – com lucro (...) trata-se de toda uma maneira de trabalhar." [Stone,1998:18]. Esta idéia indica a adoção dos princípios:

- Os clientes são o maior patrimônio;
- É necessário atender necessidades dos clientes melhor do que os concorrentes;
- A capacidade de entender e atender às necessidades de relacionamento dos clientes ocorre se estes forem colocados em primeiro lugar.

**Pode-se observar que o atendimento está nas entrelinhas destes princípios, sendo suporte da competitividade (substrato). Se este não for mantido de uma forma contínua, qualquer organização compromete seus resultados de negócios, numa nítida negligência em relação aos seus clientes.**

#### **4.7 - ATENDIMENTO NO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

O gerenciamento de relacionamentos ("relationship") progressivamente torna-se questão estratégica para empresas competitivas. Empresas como a Kodak utilizam o conceito de "customer delight" onde se entende que manter "a qualidade, tanto em produtos quanto em serviços de atendimento, é o melhor caminho para alcançar a fidelidade à marca". [Mello Neto, 1993:30]. A este respeito o consultor Francisco Madia completa que a "fidelidade sempre acontecerá quando a empresa for capaz de manter seus clientes permanentemente apaixonados por seus produtos e serviços, e felizes com sua companhia." [1993:30]

Inquiridos sobre ações que fortalecem um bom relacionamento, especialistas em estratégias de negócios e marketing, relacionam [Marketing e Negócios,1993:28]:

- atendimento ao consumidor;

- relações públicas;
- programas internos de qualidade total;
- patrocínios culturais;
- pós-venda;
- "relationship" (gestão de relacionamento);
- pesquisa junto a consumidores;
- treinamento interno para satisfação total um dos clientes.

À medida que a possibilidade de acesso à tecnologia aumenta, igualam-se os produtos evidenciando-se a necessidade de diferenciar pelo serviço ao cliente. "O serviço agregado à marca é o que proporciona o diferencial competitivo." [Dix, 1993:28] Assim as empresas passam a definir estratégias que visem manter os clientes para garantir a competitividade e a sobrevivência. Pesquisas indicam que o custo de reconquistar um cliente chega a ser cinco vezes mais caro do que mantê-lo como habitual comprador. [Marketing e Negócios, 1993:28]

Acompanhar as expectativas e preferências dos clientes para oferecer "produtos e serviços adequados significa saber manejar instrumentos de pesquisa". [1993:30] Este é o ponto de partida fundamental. Diante desses dados, como negar a importância do atendimento a clientes na abordagem estratégica do Marketing de Relacionamento?

Programas para satisfação dos clientes são o primeiro componente de um programa de Marketing de Relacionamento a ser endossado pela administração empresarial. [Vavra, 1993:35]

A busca de informação no Marketing de Relacionamento justifica-se dentro da psicologia do cliente. Trata-se de um processo "de reduzir ou tentar evitar a dissonância cognitiva – o reconhecimento mental que alguém comprou algo que não pode ter sido a alternativa mais inteligente ou mais racional." [Vavra, 1993:37] Proporcionando mais informações ou evidências, fortifica-se as percepções contra possíveis dissabores da satisfação.

Outra questão referente ao comportamento do consumidor, estabelece que o reforço através das atividades do Marketing de Relacionamento, aumenta a

possibilidade de respostas repetidas, as compras, que passam a ser vistas como recompensadas.

Diante do exposto, **por certo a avaliação de um atendimento inevitavelmente iniciará pela pesquisa da satisfação de clientes, e a partir dela, deve-se incorporar fatores decisivos no projeto consistente de ofertas.**

#### **4.7.1 - A SATISFAÇÃO DE CLIENTES QUANTO ÀS OFERTAS**

Sabe-se contudo, que o valor de uma aquisição e a satisfação dos clientes estão ligados a vários elementos. São os relacionados:

- ao próprio produto, os mais óbvios, como características de desempenho, preço, classificação quanto a padrões de qualidade, conformidade com especificações do comprador. São atividades “intrínsecas” do produto [Cespedes, 1996: 268].
- às atividades pré e pós-venda, as “extrínsecas” ao produto, sendo qualquer coisa “que o fornecedor possa fazer para reduzir os custos de fornecimento de informações e atendimento a reclamações do cliente, os custos logísticos embutidos, os custos de operação e manutenção e, em muitas categorias de produtos, os custos de perda ou substituição.” [Cespedes, 1996:268]

Conforme enfatizado os **elementos extrínsecos aos produtos que representam valor para os clientes, são diferenciadores do atendimento. A situação torna-se mais complexa ainda em empresas que dedicam a maior parte do tempo e atenção gerencial para os elementos intrínsecos, aqueles fatores mais ligados ao desempenho técnico da oferta. Organizações que tenham restrições de tempo que levem a distorções como esta, devem ter os focos fundamentais que se seguem.**

- *Responsabilidade da gerência:* deve-se entender que elementos intrínsecos ao produto são de responsabilidade do gerente de produtos enquanto os extrínsecos são de responsabilidade de outras áreas. Aqui se pode fazer uma analogia muito própria que denuncia uma grande falha no atendimento. Como numa produção de um filme existe um responsável pela continuidade, nas

empresas deveria haver uma função que supervisione atendimento a pedidos. Ao contrário o que se tem, é apenas um papel reativo a partir do pedido dos clientes, e que não raro dispõe de pouca autoridade para solução. O risco é grande, como diz Cespedes [1996], “a equipe de atendimento ao cliente deve curar e consolar os clientes feridos numa guerra interna que não foi iniciada nem por ela nem por eles.” [1996:275]

Uma abordagem indicada é o gerenciamento por caso, como parte de uma reestruturação dos processos. Uma pessoa ou uma pequena equipe executa a série de tarefas desde o início até o fim, “auxiliadas por sistemas de informações que coletam e distribuem os dados relevantes a partir de fontes multifuncionais.” [Cespedes,1996:275]

- *Planos e orçamentos*: os planos e estratégias empresariais devem ser completos, com destinações orçamentárias e rastreamento financeiro das atividades. Mais uma disfunção associa-se a este ponto. As empresas em geral, possuem controles relacionados aos produtos, elementos intrínsecos do atendimento. Os elementos extrínsecos normalmente não possuem um método financeiro que permita comparações entre diferentes grupos de clientes.

Um resultado involuntário é que as iniciativas de melhoria de atendimento acabam sendo iniciadas por necessidades emergentes. *Procedimentos contínuos de destinações de orçamento, enfatizam a importância da continuidade do atendimento aferindo-o a partir de resultados da excelência do atendimento.*

- *Mensuração e avaliação*: talvez sejam os entraves para o desenvolvimento do atendimento. Cespedes [1996:277] diz que “poucas medidas gerenciais relacionam realmente as despesas de apoio aos clientes aos critérios de lucros e perdas (... pois...), os sistemas existentes na maioria das empresas foram estabelecidos para alocar os custos segundo os volumes produzidos.” Assim, as medidas utilizadas para alocação de recursos para as atividades junto aos clientes mudam de ano para ano, conforme ganhos aferidos por outros elementos relativos ao desempenho financeiro e *não em resultados aferidos por indicadores de desempenho relativos a atendimento.*

- *Autonomia com responsabilidade*: "é um recurso mais escasso nas organizações, e essa carência se reflete no atendimento ao cliente." [Cespedes,1996:278] O gerenciamento das atividades multifuncionais que ligadas ao bom atendimento, faz com que empresas definam que o atendimento é responsabilidade de todos. "A prática empresarial mostra que às vezes o que é responsabilidade de todos acaba sendo de ninguém. Exame dos relatórios do Prêmio Baldrige revela" que obtêm melhores resultados os sistemas de incentivos que tentam remunerar os funcionários com base nos índices de satisfação dos clientes de toda a empresa. O resultado involuntário é a exacerbação da carência de autonomia com responsabilidade presente nos esforços de atendimento de muitas empresas." [Cespedes,1996:278]

Falou-se em componentes da satisfação do cliente intrínsecos e extrínsecos ao produto. Para eles, existem tipos diferentes de atenção gerencial que devem ser dispensados. A identificação e descrição das situações de atendimento aos clientes, pode indicar onde deverá ser dada uma ênfase de ações para a melhoria.

#### **4.8 - FATORES PARA A SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO**

A satisfação do cliente é influenciada por vários elementos que compõem o produto/serviço de uma empresa. Assim, os elementos de satisfação "representam todos os aspectos da empresa, e considerando que todos os elementos exercem influência direta na satisfação dos clientes, então, por definição, todos os empregados devem estar envolvidos, de alguma maneira direta, no atendimento aos clientes da empresa." [Wellington,1998:53] Estes elementos de satisfação são indicados na Figura 4.



**FIGURA 4 – Os Elementos de Satisfação [Wellington,1998:54]**

O que Wellington [1998] propõe como "elementos" da qualidade de atendimento [Quadro 2], têm correspondência conceitual com o que sejam "características" ou "dimensões" da qualidade por outros autores. Estas dimensões pesquisadas junto a clientes podem fornecer um conjunto de indicadores que tornam possível o controle. [Cardoso, 1995].

## **ELEMENTOS - FATORES - Interpretação da Definição**

### **I. PRODUTO**

#### **01. DISPONIBILIDADE**

- Disponibilidade imediata ou antes da data de entrega prometida (em geral, significa uma rápida chegada da oferta até o mercado).

#### **02. QUALIDADE**

- Zero defeitos durante toda a vida útil.

#### **03. APRESENTAÇÃO**

- Utilização de embalagens dentro dos padrões mais recentes de proteção ao meio ambiente e o mínimo necessário para acondicionamento.

#### **04. IMAGEM**

- Uma imagem compatível com realidade, e que reflita o estilo de vida e as aspirações dos clientes-alvo.

#### **05. VALOR DO DINHEIRO**

- Criação de valor conjunto, considerado valor para o cliente, valor para a organização e valor para os empregados a partir de cada transação.

#### **06. SATISFAÇÃO DAS EXPECTATIVAS**

- Oferecer satisfação além das expectativas.

### **II. VENDAS**

#### **07. MARKETING E MERCHANDISING**

- Marketing honesto, legal e decente, não intrusivo, não manipulador, não esbanjador, mas informativo e focalizado no segmento e tempo;  
- Pesquisa para que suas necessidades, preferências e valores de consumo sejam compreendidos em detalhes, sendo incorporados em ofertas.

#### **08. COMUNICAÇÃO VERBAL**

- Atendimento pessoal, ou via telefone, verbal que seja atencioso, interessado, responsivo e oportuno;  
- Fornecimento de mensagem exata, que atenda os objetivos dos clientes e à sua necessidade de ser ouvido, oferecendo opções de contatos.

#### **09. AMBIENTE DE COMPRA**

- Ambiente acolhedor e não agressivo, que promova negociações fáceis, fazendo que os clientes sintam-se confortáveis emocionalmente.

#### **10. PESSOAL**

- Empregados indispensáveis, responsivos, simpáticos, confiáveis, instruídos, leais à equipe da empresa, treinados e capacitados a agir;  
- Aparência pessoal (incluindo a limpeza de roupas/uniformes impecáveis) que estejam à altura das expectativas dos clientes.

#### **11. DOCUMENTAÇÃO**

- Todos os materiais contendo detalhes sobre referências e canais de consulta e ajuda da empresa, que devem ser precisos e oportunos.

#### **12. VARIÁVEIS DE COMPRA**

- Explicadas claramente, negociadas de forma justa e todas confirmadas por escrito.

### **III. PÓS-VENDA**

#### **13. INTERESSE CONSTANTE**

- Reconhecimento e honra ao valor do cliente para a empresa, e ainda à lealdade, não desapontando clientes de fato leais.

#### **14. ATENDIMENTO A RECLAMAÇÕES**

- Pessoal capacitado respondendo imediatamente, gentilmente, honestamente, de modo simpático e completo;  
- Utilização da tecnologia como ferramenta e não como problema adicional.

### **IV. LOCALIZAÇÃO**

#### **15. LOCALIZAÇÃO**

- Explicar a localização com precisão em texto, gravuras ou verbalmente;  
- Garantir que as opções de acesso a ruas ou a transportes públicos que sirvam à área, estejam incorporadas nas indicações atuais.

#### **16. ACESSO**

- Identificar claramente o local, idealmente em todos os pontos de acesso;  
- Assegura que as fachadas, portões e passagens, enfim todas as áreas, reflitam a imagem corporativa e apresentem empatia com os clientes.

#### **17. SEGURANÇA E CONFORTO**

- Garantir que todo o ambiente interno esteja de acordo com todos os regulamentos relevantes de saúde e segurança;  
- Assegurar que o espaço físico atenda às necessidades das dinâmicas da interação humana.

#### **18. REQUISITOS ESPECIAIS**

- Garantir que nada discrimine grupos portadores de necessidades especiais.

### **V. TEMPO**

#### **19. HORÁRIO DE ATENDIMENTO**

- Fornecer um serviço de acordo com as necessidades dos clientes, e não conforme presença ou ausência de concorrentes.

#### **20. APLICABILIDADE E DISPONIBILIDADE DE PRODUTOS**

- Fornecer produtos que estejam sendo constantemente melhorados, e que são relevantes em necessidades e padrões de compras atuais.

#### **21. VELOCIDADE NAS TRANSAÇÕES**

- Garantir que o processo seja tão rápido quanto o desejam os consumidores.

### **VI. CULTURA**

#### **22. ÉTICA**

- Ser inquestionavelmente legal, não discriminatório, moral e lícito.

#### **23. CONDUTA**

- Não ter preconceitos, estar pronto para atender, ser objetivos, justo, honesto, irrepreensível e verdadeiramente voltado para o cliente;  
- Aprender com a crítica construtiva.

#### **24. RELACIONAMENTOS INTERNOS**

- Demonstrar tratamento justo e equitativo para com todos os empregados, sem disparidades em função de posição hierárquica;  
- Entender o conceito de cliente interno em toda sua extensão oferecendo oportunidades e orientações para o autodesenvolvimento de talentos;  
- Confiar à equipe informações e poder para a tomada de decisões favorecendo a colaboração interfuncional;  
- Garantir que todos entendam, aceitem e ponham em prática sua missão pessoal de atendimento a clientes.

#### **25. RELACIONAMENTOS EXTERNOS**

- Desenvolver uma parceria com intermediários e clientes, evitando evidências de disparidades nas relações com o cliente final.

#### **26. QUALIDADE DE EXPERIÊNCIA DE VENDAS**

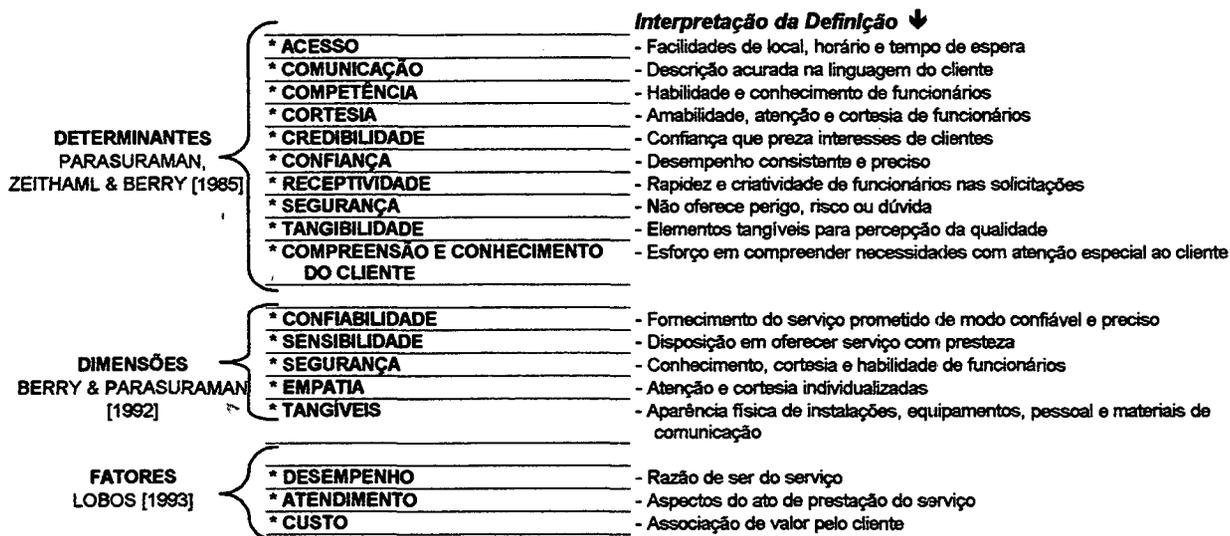
- Criação de um sentimento de pleno acordo com os direitos do consumidor;  
- Confirmação absoluta da primazia dos clientes em cultura, valores e políticas corporativas durante os "momentos da verdade em serviços".

## **QUADRO 2 - Dimensões da Qualidade: Enfoque na Melhoria Contínua [Wellington, 1998]**

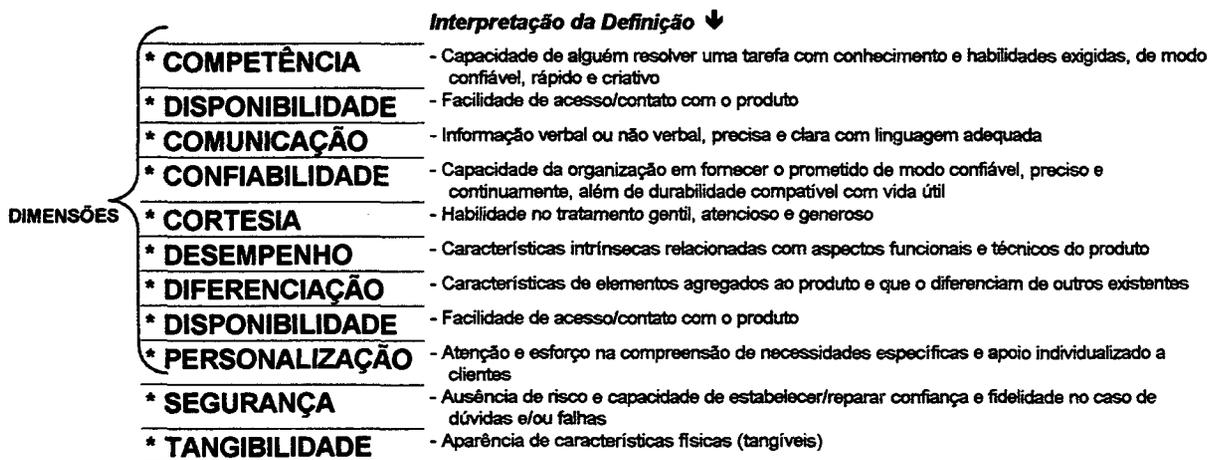
Uma análise das dimensões por mais complexa que possa parecer, deve ocorrer quando se deseja a qualidade como fator de competitividade. Evidentemente que será uma consideração importante quando se pretende tratar o atendimento de forma mais precisa, no âmbito do Marketing de Relacionamento. Uma revisão de todas as referências sobre tais dimensões torna-se desnecessária, pois já foi intensamente desenvolvida em trabalhos existentes e aqui referenciados, bastando para isto recorrer aos quadros das Figuras 5 a 7.

		<i>Interpretação da Definição ↓</i>
DIMENSÕES GARVIN	* CONFORMIDADE	* Cumprimento de especificações
	* DESEMPENHO	* Grau técnico da função principal
	* CARACTERÍSTICAS	* Funções secundárias como adicionais
	* CONFIABILIDADE	* Funcionamento sem falhas
	* DURABILIDADE	* Tempo de vida útil
	* MANUTENÇÃO	* Recuperação fácil no caso de falhas
	* ESTÉTICA	* Fatores observáveis pelos sentidos
	* PERCEPÇÃO	* Fatores sujeitos a formação de opinião
DIMENSÕES SCHONBERGER	As de Garvin, e mais	
	* RESPOSTA	* Agilidade no atendimento
	* MUDANÇA	* Alteração rápida de resposta
	* HUMANIDADE	* Cortesia no atendimento
	* VALOR	* Dimensões oferecidas X Preço
DIMENSÕES KOTLER	* LOCAL	* Elementos relacionados à instalação
	* PESSOAS	* Apresentação pessoal e competência
	* EQUIPAMENTOS	* Tecnologia, mobiliário e acessórios
	* COMUNICAÇÃO	* Facilitadores de ofertas
	* SÍMBOLOS	* Elementos relacionados à imagem
	* PREÇOS	* Divulgação ampla e clara
ATRIBUTOS JURAN [1993]	* PSICOLÓGICOS	- Beleza do ambiente, conforto, reconhecimento a clientes regulares...
	* De TEMPO	- Tempo de espera em filas, demora de um conserto...
	* CONTRATUAIS	- Garantia de serviço satisfatório...
	* ÉTICOS	- Honestidade, cortesia, propaganda verídica...
	* TECNOLÓGICOS	- Clareza do tubo de imagem de uma televisão...

**FIGURA 5 - Dimensões da Qualidade: Abordagem Geral [Cardoso, 1995]**



**FIGURA 6 - Dimensões da Qualidade: Enfoque nos Serviços [Cardoso, 1995]**



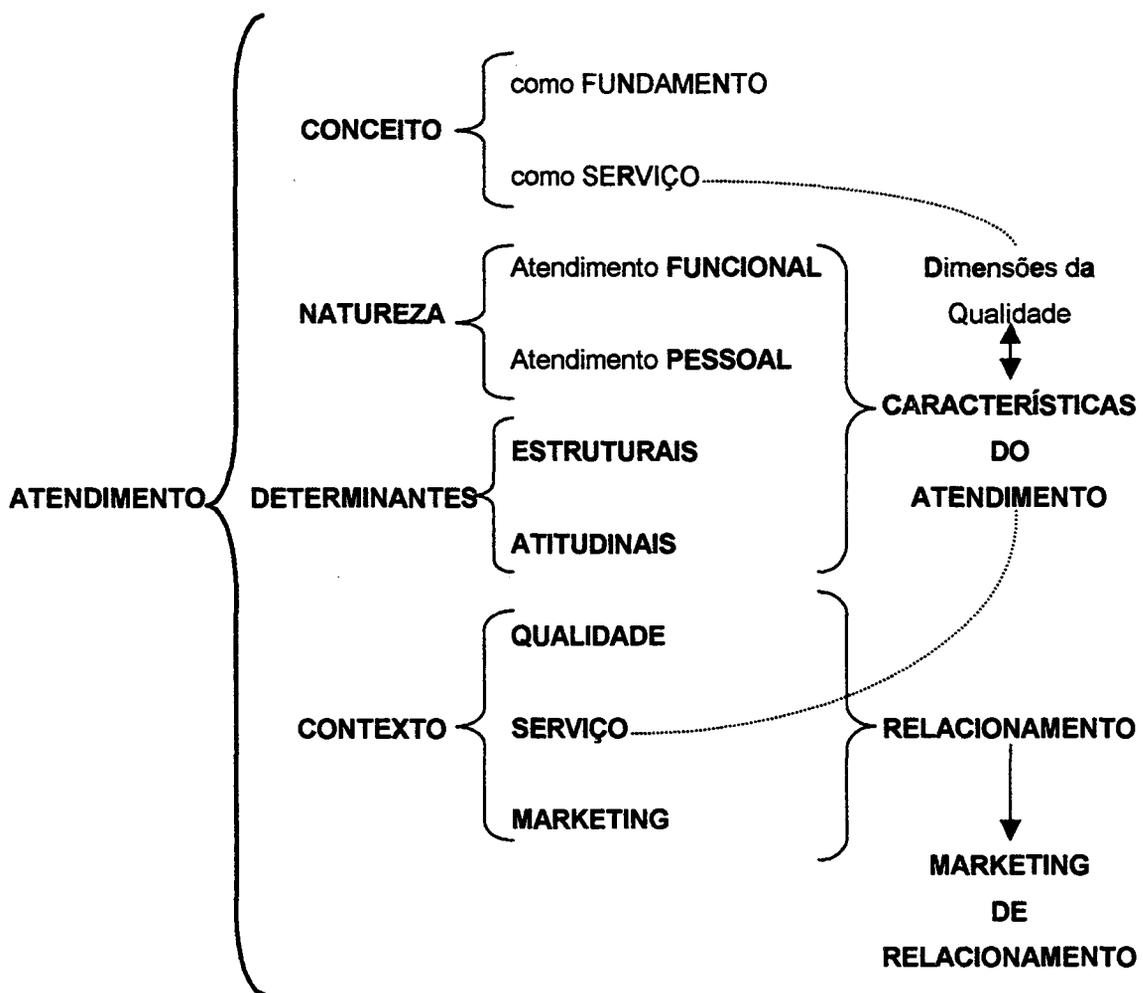
**FIGURA 7 - Dimensões da Qualidade: Enfoque no Produto Ampliado [Cardoso, 1995]**

## 4.9 - CONSIDERAÇÕES DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os objetivos seguintes visam complementar este estudo, desenvolvendo uma abordagem que focalize a melhoria do atendimento como fator de competitividade para uma organização qualquer. As indicações para o desenvolvimento dos

objetivos seqüentes, remetem para a definição de características do atendimento, pois a partir delas é que se pode, de modo operacional, propor ações efetivas de gerenciamento desta melhoria.

As características do atendimento poderão ser obtidas, conforme demonstra o encadeamento conceitual realizado (veja-se Figura 8), pelo estudo das dimensões da qualidade de serviços. Este será o caminho para o objetivo desenvolvido no ponto a seguir deste relato.



**FIGURA 8 – Quadro Sinótico da Construção Conceitual para o Atendimento**

## 5. METODOLOGIA

Para a consolidação de uma base que pudesse orientar o tema deste trabalho, uma **pesquisa de campo** foi realizada numa Agência Bancária. Utilizou-se para tal o método quantitativo. De acordo com Richardson [1999:70], "... o método quantitativo representa em princípio a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências".

O método assegurou que o estudo descritivo escolhido, pudesse descobrir características específicas da situação objeto da investigação. A pesquisa de caráter descritivo orienta-se para a avaliação de características previamente conhecidas e definidas. Tenta descrever, da forma mais completa e precisa possível, uma determinada situação com isenção do investigador porque nesse tipo de pesquisa, ele procura "conhecer em interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la". [Rudio,1988:55]

A escolha do tipo descritivo de investigação é esclarecida por Gil [1999:44]: "... há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias". A pesquisa de campo realizada, portanto, caracteriza-se como quantitativa e descritiva. É colocada como Apêndice deste trabalho.

Para a definição do universo, alvo da investigação, assumiu-se a característica de um universo infinito, uma vez que, para coleta de dados, seriam consideradas todas as pessoas que entrassem na Agência Bancária para efetuar suas operações. Dessa forma, qualquer uma delas teria probabilidade de compor a amostra a ser pesquisada.

De acordo com a fórmula apresentada por Richardson [1999:169], o tamanho da amostra aleatória simples, a partir de um universo infinito, chegou-se a 400 entrevistados.

Onde:

$$N = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

E:

$N$  = tamanho da amostra;

$\sigma^2$  = nível de confiança escolhido, em número de desvios (sigmas);

$p$  = proporção das características pesquisadas no universo, em percentagem;

$q$  = proporção do universo que não possui a característica pesquisada ( $q = 1 - p$ );

$E^2$  = erro de estimação permitido.

Definiram-se como parâmetros, o nível de confiança estimado de 95% e a margem de erro máxima de 5%, para mais ou para menos, sobre o resultado total da amostra.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado questionário estruturado e não disfarçado que, segundo Boyd e Westfall [1992], apresenta características que se ajustaram aos objetivos propostos pelo estudo, dentre eles:

- as respostas são limitadas a uma lista de alternativas que estão declaradas;
- a coleta de dados é mais fácil de conduzir e causa menor confusão para coleta de informações e na interpretação de resultados.

O tipo de questionário estruturado é aquele em que as questões são listadas e não permite alterações uma vez iniciado o processo de coleta de dados. Denomina-se não disfarçado, o questionário que, ao ser aplicado, envolve o esclarecimento de seus objetivos ao entrevistado.

As entrevistas pessoais realizadas para obtenção de dados por meio da aplicação do questionário, seguiram as orientações de um estudo de corte transversal onde, conforme Richardson [1999:148], "os dados são coletados de um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento". O período de coleta de dados foi de setembro a novembro de 1999.

A elaboração de uma nova abordagem para o atendimento a clientes, teve como base **estudos exploratórios**. Conforme se manifesta Gil [1999:43], "as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores".

Tanto atendimento quanto Marketing de Relacionamento, focos deste estudo, até mesmo o próprio Marketing, têm base conceitual recente e em evolução. Por isto, justifica-se o uso de pesquisa do tipo exploratória, com ênfase em investigações e produção científica publicadas. De tal modo permite-se, que definições, conceitos e aplicações práticas, sejam analisadas criticamente, para o oferecimento de alternativas e ênfases consideradas mais pertinentes às demandas de mercado contemporâneas.

Optou-se, dentro desta linha pela **pesquisa bibliográfica**, considerando-se livros e artigos científicos publicados sobre o tema-alvo do estudo pretendido: atendimento. Com esta opção, foi possível coletar dados das "chamadas fontes de 'papel' ", conforme Gil [1999:65], para a formação de base conceitual que permitisse novas construções teóricas.

Ainda de acordo com Gil [1999:65], "embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas". Buscou-se conhecer o maior número possível de abordagens ao atendimento, em fontes bibliográficas nacionais e internacionais, nos últimos cinco anos.

Pode-se afirmar que os procedimentos metodológicos utilizados caracterizam-se como quantitativos e qualitativos, encontrando a justificativa no que Goode e Hatt [1973:398] destacam: "a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos 'qualitativos' e 'quantitativos', ou entre ponto de vista 'estatístico' e ' não estatístico'. Além disso, não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade".

Este trabalho em todo seu desenvolvimento procurou um compromisso claro com resultados e seus objetivos. Sabe-se dos riscos que se corre neste tipo de estudo, principalmente, o da perda de foco. Por tal razão pautou-se todas as etapas de desenvolvimento de uma pesquisa técnico-científica, em revisões progressivas

para assegurar a consistência do relatório final aqui produzido. Para tanto, construiu-se um quadro resumo ao qual sempre se recorreu para esta intenção. Ele é apresentado no Quadro 3 porque se julga que seja útil para os interessados na leitura deste relato.

2. JUSTIFICATIVAS	1. ATENDIMENTO COMO PRESSUPOSTO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO		
	3. OBJETIVO GERAL Desenvolver uma abordagem para o atendimento como fator de competitividade no Marketing de Relacionamento. ITENS NA TESE (em negrito)		
	3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Referencia Conceitual	Apresentação De Resultados
<b>2.1 - EQUÍVOCOS NO CONCEITO DE ATENDIMENTO</b> A - O que aconteceu com a qualidade, quando se sabe que inúmeros programas foram implementados por empresas? B - ... teria negligenciado o atendimento, ou foi exatamente este, definido incorretamente? <b>2.2 - POPULARIZAÇÃO DE IDÉIAS SOBRE A QUALIDADE</b> C - Seria este o contexto do atendimento: serviço ao consumidor e fundamentado num relacionamento?	I. Desenvolver uma abordagem teórico-conceitual para o atendimento focalizado como vantagem competitiva.	4. <b>Fundamentação Teórica</b>	
<b>2.3 - APOLOGIA AO CLIENTE</b> D - Como assegurar a consistência do atendimento ao cliente?	II. Identificar os fatores relacionados com o processo do atendimento como valor para o cliente externo.		6.1 - <b>Levantamento dos Fatores de Atendimento</b>
<b>2.4 - VALIDADE DOS INDICES</b> E - Como dirigir uma pesquisa para avaliar as dimensões da qualidade de um atendimento, e converter seus indicadores em ações efetivas para o planejamento de ofertas? <b>2.5 - PERSPECTIVAS DO MARKETING</b> F - Qual será a amplitude do conceito de atendimento no foco do Marketing de Relacionamento com clientes?	III. Definir atividades a serem priorizadas, que asseguram o atendimento de acordo com as demandas de mercado.		6.2 - <b>Planejamento de Ações Prioritárias</b>
<b>2.6 - MELHORIA DO ATENDIMENTO</b> G - Quais seriam os "componentes", para que o atendimento seja avaliado como sendo importante para uma organização? H - O que falta fazer para ter-se um atendimento realmente profissional?	IV. Situar como fatores relacionados com o processo de atendimento se incorporam no planejamento de ofertas.		6.3 - <b>Planejamento do Atendimento nas Ofertas</b>
<b>2.7 - EMERGÊNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO</b> I - Seria o atendimento um relacionamento dentro do que se desenvolve para esta abordagem do Marketing? J - Tal revisão de abordagem, não é uma resposta à constatação do atendimento ser um diferencial competitivo? <b>2.8 - VALORIZAÇÃO DO CLIENTE</b> K - Como poderá ser disseminada uma cultura realmente voltada para o cliente? L - Será que ocorreria um impacto positivo no atendimento?	V. Indicar como o atendimento pode ser sustentado frente à ação da concorrência.		6.4 - <b>Atendimento e Competitividade</b>

QUADRO 3 - Quadro Resumo do Desenvolvimento da Tese

## 6. RESULTADOS

Retomando os objetivos fixados para esta tese, ao término da exposição do Item anterior, já se tem atingido o *Objetivo I: Desenvolver uma abordagem teórico-conceitual para o atendimento focalizado como vantagem competitiva*. Evidentemente que conclusões de objetivos subseqüentes, completam a abordagem pretendida com este trabalho. Então, a revisão bibliográfica redundou numa fundamentação conceitual, que expôs a evidência de um caminho a ser adotado para se atingir o *Objetivo II* deste trabalho: *Identificar os fatores relacionados com o processo do atendimento como valor para o cliente externo*. Ficaram claros alguns pontos:

- A recomendação do Marketing de Relacionamento de se explicitar claramente quem são os clientes que devem ser atendidos por uma organização;
- A necessidade de identificar a satisfação dos clientes quanto ao que desejam de um atendimento;
- A busca de uma avaliação por parte dos clientes deve ser realizada por pesquisa de campo;
- A avaliação da satisfação de algo por parte dos clientes, é realizada com base no que tecnicamente denomina-se dimensões da qualidade.

### 6.1 - LEVANTAMENTO DOS FATORES DE ATENDIMENTO

Desenvolveu-se um trabalho de campo balizado por estes fundamentos conceituais para o *Objetivo II* indicado. Uma Instituição interessada em identificar fatores de satisfação dos clientes relacionados ao atendimento prestado acatou a proposta de sua inclusão neste relato de estudo, desde que não fosse identificada. Por tratar-se de uma pesquisa encomendada, um relatório de pesquisa foi gerado para Instituição cliente, e que se encontra no Apêndice desta tese. Trata-se de uma instituição financeira com atuação nacional e que aqui será referida como *Banco*.

## 6.1.2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Existem dois métodos considerados formais, através dos quais podem ser obtidas informações relevantes sobre necessidades e percepções de clientes: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.

A **pesquisa qualitativa** é indicada para avaliação em profundidade de poucas informações com um número reduzido de clientes. Sua forma de operacionalização compreende a obtenção de dados e informações através de *entrevistas em profundidade*, com um número pequeno de clientes, ou também pode ser realizada através da mediação de *discussões em grupo* (aos chamados grupos de foco ou de enfoque, ou grupos de focalização).

A **pesquisa quantitativa**, indica-se para avaliação em grande número de informações com elevado número de clientes. Em toda a sua amplitude, exige um cadastro de clientes consistente e atualizado de tal forma que seja possível conhecer "Quem São Os Clientes", suas características, produtos e serviços que consomem, dentre outros aspectos que os identifique e que delineiem seu perfil.

Os pontos conceituais relacionados no início deste Item, confirmam ser este último, o tipo de pesquisa recomendado para os objetivos deste estudo e interesses da instituição cliente. Portanto, mostrou-se adequado do ponto de vista técnico-científico.

O Banco não possuía um cadastro confiável de seus clientes que permitisse uma segmentação para desenvolver suas estratégias de relacionamento. E este era um dos seus propósitos, ao obter dados adicionais dos resultados da realização desta pesquisa de satisfação de seus clientes. Mesmo não dispondo do cadastro é possível realizar investigações sobre necessidades, percepções, expectativas e satisfação dos clientes, ressalvadas, é claro, algumas limitações que decorrem da ausência de dados sobre eles.

A modalidade de pesquisa quantitativa, de maior facilidade de operacionalização, pode abranger um grande número de clientes por basear-se em métodos estatísticos, permitindo fazer generalizações para um universo maior porque utiliza a teoria da amostragem. A partir de uma amostra significativa de

clientes pesquisados pode-se concluir sobre tendências de comportamentos, necessidades e expectativas.

A pesquisa quantitativa, indicada para o caso, assumiu a característica de estudo descritivo estatístico que, como o próprio nome sugere, procura descrever situações de mercado com base em dados primários (coletados para um fim específico, pela primeira vez), obtidos através de entrevistas pessoais, relacionando e confirmando hipóteses ou conhecendo uma determinada situação.

Os objetivos desta tese não se centram na apresentação pura e simples da pesquisa de campo realizada. Isto já é comum. O maior objetivo é desenvolver um tratamento dos resultados de pesquisas deste tipo, que seja indicador de ações gerenciais para a melhoria do atendimento num foco de Marketing de Relacionamento. A pesquisa realizada para este trabalho encontra-se para consulta no Apêndice deste relato.

### **6.1.3 - TRATAMENTO DOS DADOS PRIMÁRIOS PARA INDICAÇÕES GERENCIAIS**

Vale ressaltar que não existe um "modelo" de pesquisa para avaliar a satisfação de clientes quanto ao atendimento. É evidente que há uma metodologia da pesquisa de marketing mas que deve ser customizada para uma organização específica. Neste caso, de acordo com interesses a serem avaliados, objetivos particulares devem ser definidos para cada pesquisa.

Os dados primários coletados que devem ser trabalhados para a geração de informações gerenciais. Pela Fundamentação Teórica (Item 4) desenvolvida, identificou-se o potencial de fazer um tratamento com base nas *dimensões da qualidade* já tão exploradas pela literatura. Para não reproduzir simplesmente e indicar algo que acrescente a este conhecimento, parte-se de uma classificação de dimensões existente.

Selecionou-se as dez dimensões indicadas por Cardoso [1995] pelas seguintes razões:

- \* Refere-se a um estudo abrangente de todas as classificações identificadas na literatura especializada, focalizando tanto características tangíveis como intangíveis. Considerando o que já foi discutido, o atendimento tem natureza funcional e pessoal (veja-se síntese na Figura 10), e portanto esta é uma abordagem adequada aos propósitos deste trabalho.
- \* A classificação foi obtida numa visão de oferta (produto ampliado), onde a percepção é global do valor recebido. O atendimento tem determinantes estruturais e atitudinais (como descrito nas fundamentação teórica, Figura 10); o que mais vez reforça a utilização da linha conceitual já realizada.
- \* Permite a obtenção de ações gerenciais mais pontuais por ser mais detalhada, o que seria comprometedor para a melhor compreensão do atendimento se este fosse analisado em número reduzido de dimensões.

A obtenção de fatores relacionados com o processo de atendimento como valor para o cliente externo, vem de um agrupamento dos objetivos da pesquisa de mercado que originaram questões para o levantamento de dados, conforme dimensões da qualidade.

É importante que na análise de cada questão tenha-se atenção em classificar o dado obtido através de um claro **descritor de dimensões**. Então:

- *Confiabilidade* = capacidade da organização em fornecer o prometido de modo confiável, preciso e continuamente.
- *Desempenho* = características intrínsecas relacionadas com aspectos funcionais e técnicos do produto/serviço.
- *Diferenciação* = características de elementos agregados ao produto/serviço e que o diferenciam de outros existentes.
- *Disponibilidade* = facilidade de acesso/contato com o produto/serviço.
- *Personalização* = atenção e esforço na compreensão de necessidades específicas e apoio individualizado a clientes.
- *Segurança* = ausência de risco e capacidade de estabelecer/reparar confiança e fidelidade no caso de dúvidas e/ou falhas do produto/serviço.
- *Tangibilidade* = aparência de características físicas (tangíveis) do produto/serviço.

- *Competência* = capacidade de alguém resolver uma tarefa com conhecimento e habilidades exigidas, de modo confiável, rápido e criativo.
- *Comunicação* = informação verbal ou não verbal, precisa e clara com linguagem adequada.
- *Cortesia* = habilidade no tratamento gentil, atencioso e generoso.
- *Aspectos globais* = outros aspectos relacionados com a percepção geral por parte dos clientes (agrupamento incluído para acomodar algum questionamento mais genérico desejado pela organização, e que não se enquadram nas descrições técnicas dos anteriores).

Este trabalho define que um fator é *um elemento cuja variação modifica a satisfação de clientes, sem modificar a natureza do processo de atendimento*. Portanto, um **fator de atendimento** é parâmetro, que identificado pode gerar uma medida de desempenho.

Os fatores de atendimento são variáveis de situação para situação, podem ser identificados a partir da pesquisa de satisfação de clientes analisada conforme descritores das dimensões da qualidade. Para isto, tomando o instrumento de coleta de dados da pesquisa, uma criteriosa análise permite fazer o agrupamento de fatores.

Para a pesquisa realizada para este trabalho chega-se ao que é exposto pelo quadro da Tabela 1. Uma consulta ao questionário anexo do Apêndice dá um entendimento de sua obtenção.

FATORES DE ATENDIMENTO: Agrupamento Dos Itens Do Questionário Nas Dimensões Da Qualidade

ITEM ↓	DIMENSÕES →										
	CONFIABILIDADE	DESEMPENHO	DIFERENCIAÇÃO	DISPONIBILIDADE	PERSONALIZAÇÃO	SEGURANÇA	TANGIBILIDADE	COMPETÊNCIA	COMUNICAÇÃO	CORTEZIA	ASPECTOS GERAIS
01. CONTA - Não Entra											
02. MOTIVOS			F2								
03. FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS PRODUTOS/SERVIÇOS - Não Entra											
04. AVALIAÇÃO DE PRODUTOS/SERVIÇOS - Não Entra											
05. ATENDIMENTO PESSOAL											
A. Cortesia/atenção dos funcionários										F5A	
B. Tempo de espera na fila				F5B							
C. Aparência dos funcionários							F5C				
D. Segurança/confiabilidade nas informações	F5D										
E. Iniciativa e agilidade nas decisões								F5E			
F. Ambiente/instalações (mobiliário, decoração)							F5F				
G. Clareza no falar (explicações adequadas)									F5G		
H. Atendimento de necessidades					F5H						
06. SE USAR ATENDIMENTO TELEFÔNICO - Não Entra											
6.1 - ATENDIMENTO TELEFÔNICO											
A. Cortesia/atenção de quem atende										F61A	
B. Tempo de espera em linha				F61B							
C. Segurança/confiabilidade nas informações	F61C										
D. Atendimento das necessidades					F61D						
E. Iniciativa e agilidade nas decisões								F61E			
F. Voz de quem atende (clareza, tonalidade)									F61F		
G. Música/mensagem enquanto espera							F61G				
07. SE USAR AUTO-ATENDIMENTO - Não Entra											
7.1 - AUTO-ATENDIMENTO		F71									
08. SE TEVE PROBLEMA - Não Entra											
8.1 - TIPO DE PROBLEMA											
A. Mau atendimento dos funcionários										F81A	
B. Demora no atendimento (filas)				F81B							
C. Falta de orientação ou esclarecimento do gerente ou funcionários								F81C			
D. Demora nas operações bancárias								F81D			
E. Espaço físico inadequado							F81E				
F. Desorganização administrativa	F81F										
G. Automação bancária (sistema fora do ar, informações desatualizadas)	F81G										
H. Lançamentos indevidos na conta	F81H										
I. Falta de comunicação (placas de avisos, extratos inadequados, correspondências atrasadas ou sem clareza)							F81I				
J. Falta de flexibilidade		F81J									
L. Falta de estacionamento							F81L				
8.2 - SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS						F82					
09. COMPARAÇÃO COM OUTROS BANCOS											F9
10. MELHOR BANCO - Não Entra											
11. IMAGEM DO BANCO											F11
12. SUGESTÕES PARA MELHORIA - Não Entra											
13. SUGESTÕES DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS - Não Entra											

LEGENDA: F = Fator Número e Letras Seguintes = Número e subitem a que se refere o fator

TABELA 1 - Fatores de Atendimento para o Banco

Este agrupamento é uma etapa importante, exigindo habilidade de juntar Itens aparentemente isolados, conhecimento técnico do processo da organização particular e interpretação clara dos descritores das dimensões. Recomenda-se que esta tarefa seja realizada pelos mesmos analistas para todos os Itens, numa garantia de um tratamento uniforme e baseado nos mesmos critérios.

## **6.2 - PLANEJAMENTO DE AÇÕES PRIORITÁRIAS**

Um dos reais objetivos das pesquisas é que gerem informações. Estas nada adiantarão, se não produzirem efeitos de melhoria em relação ao estado anterior à sua realização. Este é um dos desafios para qualquer analista: interpretar dados tabulados e converter números que sejam representativos para uma ação gerencial.

Aqui aparece um outro ator: os gerentes. A prática de apoio de consultorias a estes agentes para resultados de negócios tem mostrado que, se as informações não forem apresentadas de forma objetivamente interpretada, o atropelo do processo acaba por desordenar ações não tão bem mensuráveis, como é o caso do atendimento. Agrava-se o quadro quando a sofisticação do tratamento estatístico-matemático não é dominado, ou o que é pior: mesmo que seja conhecido, pouco tempo se tem para realizar avaliações mais indicadoras e quantitativas. Nota-se inclusive uma resistência à compreensão de se poder quantificar fatores intangíveis.

Uma sensata indicação pela gestão de negócios, é que sejam incorporados indicadores de resultados ligados a fatores não tão quantitativos, como a satisfação de clientes para com um atendimento prestado. Mesmo que muitas vezes controvertidos, aparecem os índices como elementos importantes na avaliação de desempenho no atendimento a clientes.

Buscando conciliar exigências de negócios que podem remeter a cálculos da matemática difusa mas nem sempre viável na prática empresarial, este trabalho procura apresentar um tratamento quantitativo não tão complicado, que seja compreensível na interpretação nos agentes da ação empresarial. É inevitável entrar no caminho de definição dos índices de satisfação de clientes.

Partindo dos resultados de uma pesquisa de fatores de satisfação de clientes de uma organização, como a apresentada no Item anterior, esta etapa do trabalho visa atingir outro objetivo: *Definir atividades a serem priorizadas, que asseguram o atendimento de acordo com as demandas de mercado.* Observa-se que o desenvolvimento matemático de índice de satisfação não é objetivo específico deste trabalho, mas é seu propósito, indicar critérios a partir dos quais tais índices devam ser gerados para que efetivamente, tornem-se instrumentos para a ação gerencial.

### 6.2.1 - ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES - ISC

O ISC é um valor numérico resultante da ponderação de Itens que avaliam a satisfação de clientes-usuários quanto aos produtos e serviços que o Banco disponibiliza. Seu cálculo utiliza dados provenientes da pesquisa de satisfação de clientes, cujas informações sem nenhum tratamento gerencial foram apresentadas no relatório de pesquisa do Apêndice.

O objetivo de se definir um número como o ISC, é de justamente instrumentalizá-lo para a ação gerencial, específica para uma determinada situação de agência frente a objetivos estratégicos buscados para o Banco como um todo. Sabe-se que o objetivo para qualquer organização deve ser o da excelência.

Entenda-se por excelência, a necessidade de atingir avaliação máxima (*ótimo*) em todos os questionamentos de satisfação, não apresentar problemas no relacionamento com clientes e sabendo recuperá-los em caso de falhas, destacar-se como superior à concorrência, fixar e manter imagem positiva junto à comunidade - enfim, ser o melhor frente a elementos que garantam a permanência no mercado com vantagem competitiva. Sob o ponto de vista da excelência empresarial, logo, para a determinação de um ISC, receber *regular* em avaliações pelo cliente é estar fazendo o mínimo necessário. Estas menções nas questões recebem pesos relativos para a definição do índice.

Examinado o questionário com o objetivo de agrupar as dimensões, verifica-se que existem fatores relacionados a dimensões que são relacionados a características intrínsecas da oferta e outros, mais relacionados a componentes mais

extrínsecos. Este fato sugeriu durante o desenvolvimento deste trabalho que seria possível identificar orientações mais precisas, de onde e como agir, para gerentes programarem suas ações de melhoria de atendimento. Pode-se identificar que:

- *Características Intrínsecas de Atendimento*, estão mais relacionadas com as dimensões confiabilidade, desempenho, diferenciação, disponibilidade, personalização/customização, segurança, tangibilidade;
- *Características Extrínsecas de Atendimento*, freqüentemente estão ligadas a competência, comunicação, cortesia, aspectos mais gerais de percepção (mais difusas).

Deve-se reforçar que esta discriminação de dimensões reforça o que se desenvolveu na fundamentação teórica, quando se tratou da "classificação geral dos relacionamentos". Veja-se quadro 4.

É certo que no momento em que se busca um agrupamento, há certa dificuldade de localizar precisamente um fator num tipo ou outro de dimensão e/ou característica. E não poderia ser diferente. As dimensões são interdependentes e fazem parte de uma percepção global. O que se busca é localizar naquela dimensão e característica de atendimento que é mais evidente, com objetivo de gerar ampla gama de ações de melhoria, e até localizar onde e como agir.

	<b>Mais Controláveis</b>	<b>Menos Controláveis</b>
<b>CLASSIFICAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS</b> [Liljander e Strandvick, 1995]	Legal Financeiro Tecnológico Geográfico Temporal (Time-Based)	Conhecimento (Knowledge-Based) Social Cultural Ideológico Psicológico
<b>FOCO PRIORITÁRIO NOS DETERMINANTES</b>	Estruturais	Atitudinais
<b>DIMENSÕES AVALIADAS NA PESQUISA JUNTO A CLIENTES</b>	Confiabilidade Desempenho Diferenciação Disponibilidade Personalização/Customização Segurança Tangibilidade	Competência Comunicação Cortesia Aspectos Difusos
<b>FOCO DO PLANEJAMENTO DE OFERTAS</b>	Características Intrínsecas Do Atendimento 50%	Características Extrínsecas Do Atendimento 50%

**QUADRO 4 - Relação dos Tipos de Relacionamentos e Planejamento do Atendimento nas Ofertas**

Pode-se claramente identificar que ações visando melhoria de atendimento relacionadas a características intrínsecas são mais estruturais, exigem um

planejamento mais consistente de ofertas (atendimento funcional). Já as características extrínsecas relacionam-se com o atendimento pessoal, onde a interface atendente-cliente é definitiva na percepção positiva. Remete-se aqui ao que foi desenvolvido na Fundamentação Teórica, quanto à natureza do atendimento: funcional e pessoal (Item 4.2). A satisfação com o atendimento vem de uma composição destas duas naturezas, fazendo assim que características intrínsecas e extrínsecas tenham igual peso quando for dada a ênfase de ações gerenciais. E isto também deve estar contemplado num cálculo de índice.

#### **6.2.1.1 - SUGESTÃO PARA OBTENÇÃO DE UM ISC**

Descreve-se a seguir uma forma de cálculo de um Índice de Satisfação de Clientes (ISC) sem a preocupação com tratamentos matemáticos mais sofisticados, pois não é esta a abordagem dos objetivos desta tese. Importante dizer para aqueles que o desejarem, que qualquer forma de se chegar a um índice dentro do foco deste trabalho, deverá relacionar fatores pesquisados junto a clientes com dimensões de avaliação da qualidade já tratadas. Os dados são aqueles da Pesquisa de Satisfação de Clientes do Banco, descrita no Item anterior e que se encontra no Apêndice. Para a compreensão do mecanismo de cálculo são indicadas algumas definições a seguir.

- A . DEFINIÇÃO DO ISC - Número variável entre 0 (zero) e 100 (logo, facilmente entendido em percentuais), que indica a satisfação de clientes (correntistas e/ou usuários) de uma agência, em relação a atendimento através das ofertas do Banco.
- B . PONDERAÇÃO DE FATORES - 50% avaliação dos clientes quanto a características intrínsecas + 50% avaliação dos clientes quanto a características extrínsecas. Esta ponderação é justificada pela afirmação de Gummesson [1999:55], que diz que a qualidade é a saída da interação entre partes iguais. Ver quadro da Figura 12 e Fundamentação Teórica-Item 4.4.1.

- C . FATORES DE AVALIAÇÃO** - Agrupados conforme dimensões da qualidade como fatores de diferença competitiva, apontadas nos exemplos de sucesso na literatura atual.
- D . LEVANTAMENTO DOS FATORES** - As dimensões descritas, conforme objetivos aprovados para a Pesquisa de Satisfação de Clientes do Banco, estão contempladas nas questões e alternativas do questionário aplicado na agência e aprovado pela Instituição (apresentado no Item anterior deste relato).
- E . CÁLCULO DO ISC** - Os fatores levantados geram um número (ISC) que representa a avaliação obtida pela agência onde foi aplicado o questionário, que pode ser calculado pela expressão a seguir. Encontra-se no Anexo a memória de cálculo, onde a partir do quadro da Figura 1, chega-se à expressão.

$$\begin{aligned} \text{ÍNDICE} = & 10,42(F5D+F61C-F81F-F81G-F81H) + \\ & 8,33 (F5C+F5F+F61G+F71-F81E-F81I-F81J-F81L) + \\ & 4,63 (F2) + 6,25 (F5B+F61B-F81B) + 4,17 (F5H+F61D) + \\ & 2,50 (F82) + 15,17 (F5E+F61E-F81C-F81D) + \\ & 7,58 (F5G+F61F) + 11,33 (F5A+F61A-F81A) + 6,64 (F9+F11) \end{aligned}$$

Os valores de *F* são parâmetros calculados com base nas alternativas obtidas como respostas dos entrevistados classificadas dentro do agrupamento de dimensões já enunciadas. O algoritmo pressupõe confiabilidade de 95% com erro máximo admitido de 5%, conforme aprovado para a Pesquisa da Satisfação de Clientes do Banco. Quando forem necessárias adequações por restrições do universo observado (caso de agências menores, por exemplo), este algoritmo deverá ser ajustado, caso haja variação no grau de confiança e erro admitido por imposição de plano de amostragem possível de ser realizado.

## **6.2.2 - ATIVIDADES PRIORITÁRIAS RECOMENDADAS**

Definir atividades prioritárias significa colocar ações numa série, indicando uma ordem relativamente ao tempo de realização. A obtenção de números que de algum modo tratem da satisfação de clientes, é uma forma de estabelecer tais prioridades. A análise possível através da obtenção de um ISC é desenvolvida a seguir.

### **6.2.2.1 - INDICAÇÃO PELO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES OBTIDO**

O índice de Satisfação de Clientes é obtido pelos escores das respectivas questões a que se referem os fatores na Pesquisa de Satisfação de Clientes (Apêndice), utilizando-se a fórmula apresentada e cujos cálculos aparecem no Anexo.

Chega-se a  $ISC = 56,2271$  para a agência pesquisada do Banco. Este é o procedimento sugerido na maioria das propostas de avaliação da satisfação através de índices. Agora numa primeira avaliação como poderia ser interpretado este valor de 56,2% para a agência pesquisada? Certamente é um indicador que tem sentido somente numa análise progressiva de vários índices ou numa avaliação comparativa entre agências.

Mas, se o que justifica a realização de pesquisas de satisfação e cálculo de índices, é a orientação de ações gerenciais para gerar resultados de negócios, não seria esta uma contribuição precária depois de tanto esforço de pesquisa? É desta forma que contribui a abordagem deste trabalho: direcionamento de ações a partir de uma análise de fatores que representam as dimensões da qualidade do atendimento.

### **6.2.2.2 - ANÁLISE PELOS FATORES DE ATENDIMENTO**

Os fatores de atendimento são valores obtidos das respostas dadas pelos clientes em questões que entram na composição do ISC. São valorosos para ações

gerenciais quando avaliados isoladamente, evidenciando os pontos mais críticos e que devem concentrar esforços prioritários em determinada situação. O quadro da Tabela 2 esquematiza os valores obtidos para a Agência do Banco. Para um conhecimento de como se chegar a tais números, os interessados podem recorrer ao Anexo.

FATOR	ITEM PESQUISADO	(A) PONTOS-ALVO	(B) PONTOS OBTIDOS PARA O ISC	(B/A) RAZÃO CRÍTICA	PRIORIDADE
F2	MOTIVOS DE ESCOLHA DO BANCO	0,54	1,69	3,13	25º.
	ATENDIMENTO PESSOAL				
F5A	Cortesia/atenção dos funcionários	0,60	0,39	0,65	20º.
F5B	Tempo de espera na fila	0,60	0,07	0,12	8º.
F5C	Aparência dos funcionários	0,60	0,40	0,67	21º.
F5D	Segurança/confiabilidade nas informações	0,60	0,39	0,65	20º.
F5E	Iniciativa e agilidade nas decisões	0,60	0,34	0,57	15º.
F5F	Ambiente/instalações (mobiliário, decoração)	0,60	0,37	0,62	18º.
F5G	Clareza no falar (explicações adequadas)	0,60	0,37	0,62	18º.
F5H	Atendimento de necessidades	0,60	0,36	0,60	17º.
	ATENDIMENTO TELEFÔNICO				
F61A	Cortesia/atenção de quem atende	0,60	0,41	0,68	22º.
F61B	Tempo de espera em linha	0,60	0,30	0,50	13º.
F61C	Segurança/confiabilidade nas informações	0,60	0,41	0,68	22º.
F61D	Atendimento das necessidades	0,60	0,40	0,59	16º.
F61E	Iniciativa e agilidade nas decisões	0,60	0,37	0,62	18º.
F61F	Voz de quem atende (clareza, tonalidade)	0,60	0,43	0,72	23º.
F61G	Música/mensagem enquanto espera	0,60	0,38	0,63	19º.
F71	AVALIAÇÃO DO AUTO-ATENDIMENTO	0,60	0,45	0,75	24º.
	TIPO DE PROBLEMA				
F81A	Mau atendimento dos funcionários	0,00	0,08	0,08	5º.
F81B	Demora no atendimento (filas)	0,00	0,21	0,21	10º.
F81C	Falta de orientação ou esclarecimento do gerente ou funcionários	0,00	0,07	0,07	4º.
F81D	Demora nas operações bancárias	0,00	0,06	0,06	3º.
F81E	Espaço físico inadequado	0,00	0,04	0,04	1º.
F81F	Desorganização administrativa	0,00	0,09	0,09	6º.
F81G	Automação bancária (sistema fora do ar, informações desatualizadas)	0,00	0,16	0,16	9º.
F81H	Lançamentos indevidos na conta	0,00	0,09	0,09	6º.
F81I	Falta de comunicação (placas de avisos, extratos inadequados, correspondências atrasadas ou sem clareza)	0,00	0,05	0,05	2º.
F81J	Falta de flexibilidade	0,00	0,05	0,05	2º.
F81L	Falta de estacionamento	0,00	0,10	0,10	7º.
F82	SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS	1,00	0,31	0,31	11º.
F9	COMPARAÇÃO COM OUTROS BANCOS	0,67	0,33	0,49	12º.
F11	IMAGEM DO BANCO	0,60	0,32	0,53	14º.

TABELA 2 - Pontuação em Relação a Itens Pesquisados

O quadro apresenta informações como *pontos-alvo*, que representam a avaliação máxima que deve ser obtida para alcançar a excelência nos Itens pesquisados junto aos clientes. A *razão crítica*, que é um número indicador de prioridade que exprime a relação entre pontos obtidos e pontos-alvo; quanto mais próximo seu valor estiver de 1, mais próximo da excelência no Item avaliado.

Recomenda-se pela análise dos fatores calculados (Anexo de memória de cálculo), que as ações gerenciais para a excelência na Agência do Banco, devem de acordo com percepção dos clientes, priorizar providências quanto aos fatores indicados isoladamente.

1º. Espaço físico inadequado;

2º. Falta de flexibilidade no atendimento;

- . Falta de comunicação (placas de avisos, extratos inadequados, correspondências atrasadas ou sem clareza);

3º. Demora nas operações bancárias;

4º. Falta de orientação ou esclarecimento do gerente ou funcionários;

5º. Mau atendimento dos funcionários;

6º. Desorganização administrativa;

- . Lançamentos indevidos na conta;

9º. Falta de estacionamento;

8º. Tempo de espera na fila no atendimento pessoal;

9º. Automação bancária (sistema fora do ar, informações desatualizadas);

10º. Demora no atendimento (filas);

11º. Busca da solução dos problemas dos clientes;

12º. Melhoria do Banco em comparação com outros Bancos;

13º. Tempo de espera em linha no atendimento telefônico;

14º. Aprimoramento da imagem do Banco na comunidade catarinense;

15º. Iniciativa e agilidade nas decisões no atendimento pessoal;

16º. Atendimento das necessidades no atendimento telefônico;

17º. Atendimento de necessidades no atendimento pessoal;

18º. Iniciativa e agilidade nas decisões no atendimento telefônico;

18º. Ambiente/instalações (mobiliário, decoração) no atendimento pessoal;

- . Clareza no falar (explicações adequadas) no atendimento pessoal;

- 19. Música/mensagem enquanto espera no atendimento telefônico;
- 20º. Segurança/confiabilidade nas informações no atendimento pessoal;
  - . Cortesia/atenção dos funcionários no atendimento pessoal;
- 21º. Aparência dos funcionários no atendimento pessoal;
- 22º. Segurança/confiabilidade nas informações no atendimento telefônico;
- 22º. Cortesia/atenção de quem atende no atendimento telefônico;
- 23º. Voz de quem atende (clareza, tonalidade) no atendimento telefônico;
- 24º. Melhoria do auto-atendimento;
- 25º. Desenvolvimento de motivos de escolha do Banco.

### **6.2.2.3 - INDICAÇÕES GERENCIAIS PELAS DIMENSÕES DA QUALIDADE**

A Figura 15 traz um quadro com valores obtidos de modo semelhante ao anterior, e representa uma análise por decomposição das parcelas do índice de satisfação de clientes conforme dimensões da qualidade, agrupadas na Figura 12. Exemplo: A dimensão "disponibilidade", apresentada como primeira prioridade na Figura 15, é composta neste caso, por "F5B - Tempo de espera na fila no atendimento pessoal" + "FG1B - Tempo de espera em linha no atendimento telefônico" + "F81B - Demora no atendimento (filas)". A base de cálculo da Tabela 3 é apresentada no Anexo.

DESCRIÇÃO	DIMENSÕES DA QUALIDADE	PONTOS-ALVO PARA A EXCELENCIA	PONTOS OBTIDOS PARA O ISC	RAZAO CRÍTICA	PRIORIDADE
Capacidade da organização em fornecer o prometido de modo confiável, preciso e continuamente	Confiabilidade	12,50	4,79	0,38	3º.
Características intrínsecas relacionadas com aspectos funcionais e técnicos do produto/serviço	Desempenho	5,00	3,33	0,67	9º.
Características de elementos agregados ao produto/serviço e que o diferenciam de outros existentes	Diferenciação	2,50	7,82	3,13	10º.
Presteza e facilidade de acesso/contato com o produto/serviço	Disponibilidade	7,50	1,00	0,13	1º.
Atenção e esforço na compreensão de necessidades específicas e apoio individualizado a clientes	Personalização	5,00	3,17	0,63	8º.
Ausência de risco e capacidade de estabelecer/reparar confiança e fidelidade no caso de dúvidas e/ou falhas do produto/serviço	Segurança	2,50	0,77	0,31	2º.
Aparência de características físicas (tangíveis) do produto/serviço	Tangibilidade	15,00	8,00	0,53	6º.
Capacidade de alguém resolver uma tarefa com conhecimento e habilidades exigidas, de modo confiável, rápido e criativo	Competência	18,20	8,80	0,48	5º.
Informação verbal ou não verbal, precisa e clara com linguagem adequada	Comunicação	9,10	6,07	0,67	9º.
Habilidade no tratamento gentil, atencioso e generoso	Cortesia	13,60	8,16	0,60	7º.
Outros aspectos relacionados com a percepção geral por parte dos clientes	Aspectos Globais	9,10	4,32	0,47	4º.
<b>TOTAL=100,00%</b>			<b>ISC 56,23%</b>		

**TABELA 3 - Pontuação e Prioridades pela Decomposição em Dimensões da Qualidade**

Com base nesta Tabela 3, recomenda-se para a melhoria do atendimento da Agência do Banco que se priorize ações, em função do agrupamento de fatores nas dimensões, que:

- 1º. Promovam a presteza e facilidade de acesso/contato com seus produtos e serviços, como redução do tempo de espera dos clientes para serem atendidos;
- 2º. Desenvolvam a capacidade de reparar a confiança e fidelidade no caso de dúvidas ou falhas cometidas, mediante soluções adequadas para problemas apresentados no relacionamento com clientes;
- 3º. Desenvolvam a capacidade de oferecer produtos/serviços de modo confiável, preciso e contínuo;
- 4º. Busquem a distinção do Banco frente à concorrência e comunidade;
- 5º. Incentivem o desenvolvimento de competência junto aos funcionários e gerentes, capacitando-os à solução de problemas com habilidades técnicas e com atitudes adequadas;
- 6º. Aperfeiçoem características físicas de instalações da agência e condições de estacionamento;
- 7º. Propiciem capacitação de funcionários para aperfeiçoar o atendimento a clientes;
- 8º. Aprimorem a percepção das reais necessidades através de contato mais próximo com clientes;
- 9º. Pleiteiem maior autonomia para a tomada de decisões que permita maior flexibilidade no atendimento direto a clientes e melhoria de condições de auto-atendimento;  
Desenvolvam capacidade de comunicação dos funcionários e mecanismos que favoreçam a clareza de informações aos clientes;
- 10º. Desloquem os motivos de escolha do Banco para aspectos diferenciais ligados à habilidade gerencial mais agressiva em relação aos concorrentes.

Vale salientar que o ISC é um índice gerencial, que não tem objetivo de qualificar se uma agência é boa ou ruim. Ele serve como um instrumento para a definição de ações gerenciais, e só terá sentido numa avaliação comparativa:

- . tomando-se valores periódicos obtidos por avaliações contínuas numa mesma agência, observando-se a progressão dos mesmos frente a ações adotadas no período;
- . tomando-se valores de outras agências, onde se respeitando as especificidades de cada uma (por exemplo, agência grande, média, pequena em termos de rentabilidade da carteira de clientes), se comparem as ações de uma e outra em relação a tais valores, podendo-se então generalizar o que foi proveitoso para todas as agências da rede.

A finalidade principal do ISC é estimular a melhoria contínua de ofertas de uma organização para o alcance da excelência empresarial.

Aqui encerra a exposição iniciada no Item 6.1, que relata a experiência prática em uma agência bancária, como o objetivo de testar uma proposta de índice de satisfação de clientes. A partir do Item seguinte (6.3), é apresentada a consolidação da experiência para generalizações em organizações interessadas neste tipo de tratamento.

### **6.3 - PLANEJAMENTO DO ATENDIMENTO NAS OFERTAS**

O valor de qualquer informação está ligado a sua utilização para decisões e ações gerenciais, e no caso do marketing, liga-se à forma como é empregada para estreitar a relação empresa-cliente. Teoricamente a pesquisa de mercado é a função que se encarrega de entender as necessidades de clientes, devendo auxiliar na integração dos fluxos e disseminação de informações correlatas ao marketing. Cuidado enorme deve se ter na sua coordenação pois o mercado cada vez mais rapidamente exige detalhamento e conhecimento de clientes.

Parece uma realidade óbvia, mas que na prática nem sempre se confirma. Cespedes [1996:147] afirma que a pesquisa de mercado na maioria das empresas, "significa realmente 'pesquisa de mercado', com equipes de pesquisa servindo amplamente prioridades de informações para os gerentes de marketing do produto." Refere-se o autor ao fato, de freqüentemente o resultado de pesquisas terem pouca

relevância para as preocupações diárias dos gerentes de vendas e de serviços aos clientes. Isto quer dizer: pouco refletem numa efetiva melhoria do atendimento por um acompanhamento contínuo de seus processos.

Combater este hiato entre pesquisa de mercado e informações para a ação gerencial, foi o objetivo alcançado e descrito no Item anterior desta tese. Mostrou-se uma forma de gerar indicadores de ação através de uma pesquisa de mercado com dados tratados conforme dimensões da qualidade. Conforme se destacou, indicações a partir da pesquisa são pontuais para a ação gerencial. Contudo, deve-se admitir que a sustentação da vantagem competitiva das ofertas através da manutenção do atendimento satisfatório, só será possível num processo contínuo de planejamento de ofertas.

Daí vem o objetivo seguinte deste trabalho: *Situar como fatores relacionados com o processo de atendimento se incorporam no planejamento das ofertas.*

### **6.3.1 - DIMENSÕES E PLANEJAMENTO DO ATENDIMENTO**

Não é isolada a proposta deste trabalho quanto à utilização das dimensões da qualidade para avaliar a satisfação de clientes. Tanto que, autores como Patricia Wellington identifica o que mais tradicionalmente trata-se as “dimensões da qualidade”, como “elementos de satisfação” [1998:54]. Junta tais elementos em grupos (produto, vendas, pós-vendas, localização, tempo e cultura) e os subdivide em vários “fatores”, conforme se mostrou na Figura 4 da Fundamentação Teórica.

As dimensões mais amplamente disseminadas são as dimensões que Berry, Parasuraman e Zeithaml [1992], definiram para os serviços. São reconhecidas como aplicáveis num modelo que pode ser adaptado a qualquer tipo de negócio. Esta tese dá uma continuidade ao trabalho desenvolvido por Cardoso [1995], que em análises e estudos confrontando teoria e prática, sugeriu que as dimensões da qualidade de ofertas (produto ampliado) fossem avaliadas segundo critérios utilizados pelos consumidores.

Peters e Austin [1985] também corroboram esta necessidade, enfatizando que os vencedores focalizam expectativas dos consumidores, pesquisa das

necessidades destes, medidas de desempenho da qualidade baseadas no consumidor, e formulação de objetivos de controle de qualidade para todas as funções.

Ao descrever *fatores de atendimento*, conforme dimensões da qualidade identificadas nos objetivos de uma pesquisa de satisfação de clientes, esta tese deve enfatizar que nenhuma lista ao ser apresentada, pode ser considerada totalmente abrangente. Mas é muito importante que se tenha alguma forma de acompanhar e avaliar um conjunto de fatores, porque:

- Basta uma experiência ou percepção negativas para o cliente acreditar que não conseguirá obter o nível de serviço ou satisfação, ao qual ele sabe ter direito e que pode ser obtido de um outro fornecedor. Portanto, o atendimento ao cliente é um determinante positivo.
- Nenhum fator por si só, proporcionará a satisfação completa do cliente. Cada um deles, nas diversas dimensões de avaliação da qualidade, contribui com alguma coisa que influi na decisão final de compra.

Evidente que empresas diferentes terão expressões diferentes dos padrões de excelência descritos para cada fator. Por tal razão este trabalho destacou a importância de uma pesquisa de satisfação de clientes customizada para uma organização específica, em determinado tempo.

Padrões de excelência não são totalmente universais tampouco perenes. Tudo depende dos mercados, clientes atendidos e tendências. A descrição de excelência para os fatores de atendimento deve ser interpretada, como posturas e comportamentos que fazem com que *o atendimento seja o determinante positivo, e não simplesmente banal. O atendimento deve ser visto como um critério competitivo diferenciador no mercado.*

Destacou-se na Fundamentação Teórica (Item 4.3) que o atendimento é um serviço - isto ficou claro. A implicação direta deste conceito, está no planejamento do atendimento na concepção de uma oferta para o mercado. Este está inserido no contexto de um encontro de serviço.

Um encontro de serviço (portanto, o atendimento) conforme diz Shostak [1998:185], é um período de tempo durante o qual o consumidor interage

diretamente com o serviço. Ou como é reconhecido no jargão popular do gerenciamento, “momento da verdade”. Existem muitas características que baseiam os esforços gerenciais em planejar e controlar a qualidade da interação vivenciada pelo consumidor, cabendo destacar:

- \* Pode ocorrer de diversas formas, mas é sempre experimentado através de um, ou mais dos cinco sentidos.
- \* Expõe ou não o consumidor ao atendimento total. Mais ainda, por si só é apenas uma parte de qualquer oferta. Dele o consumidor deduz, ou é estimulado a deduzir, sobre a natureza das partes com as quais não tem contato.
- \* Ocorre ou não no ponto de compra; em geral compra-se antes e encontra-se depois.
- \* Envolve ou não outras pessoas, não sendo exclusivamente face a face ou prestados pessoalmente.

O exame destas características reforça a necessidade de qualidade e consistência do atendimento. São claras as evidências de sua importância para o sucesso do negócio. Mas não é o que se percebe: todo esforço está geralmente concentrado em finanças, marketing ou gerenciamento geral, e relativamente pouco focado no controle destes contatos. Lamentável é quando se constata que o atendimento, pelo o que evidenciou a aplicação deste trabalho (Item anterior), pode ser gerenciável e controlável.

Nesta consideração cabe enfatizar dois pontos fundamentais para a gestão do atendimento, que podem ser propostos num contexto destes encontros com o consumidor:

- A qualidade do atendimento depende da qualidade do projeto da oferta total;
- A natureza do atendimento depende de projeto e controle das entradas sensoriais.

Já se demonstrou fartamente pela literatura e exemplos das práticas empresariais de sucesso que, da mesma forma com que sistemas de manufatura podem ser analisados e modelados para melhorar a performance operacional, também podem os sistemas de atendimento e serviços. O projeto pode ser desenvolvido através da construção de fluxogramas com análise racional de falhas

possíveis, e que foram identificadas pelos fatores de atendimento levantados por uma pesquisa de satisfação conforme a realizada para este trabalho.

Ponto fundamental é lembrar que a percepção está ligada aos sentidos das pessoas envolvidas, onde importância crucial tem os aspectos sensoriais relativos ao consumidor. Quando o projeto está correto e os "inputs" (entradas) do consumidor estão controlados, encontros positivos são resultado natural. Esta é uma responsabilidade e obrigação gerencial; e, não pode ser delegada.

Gummesson [1999:54] neste ponto, ainda ressalta a importância dos "points-of-marketing" (pontos-de-marketing). Pondera que durante a produção e entrega de ofertas, o processo de interação oferece oportunidades de marketing e vendas. Os pontos-de-marketing podem ocorrer em todos os encontros do consumidor com a organização fornecedora. Uma estratégia viável é estabelecer estes pontos, onde se pode estabelecer um impacto no relacionamento com o consumidor, e, decidir como melhor lidar com eles para consolidar o relacionamento e melhorar a sua retenção. Aqui já começa a enlaçar o conceito emergente do Marketing de Relacionamento e como o atendimento entra nesta abordagem, como discriminador positivo para a vantagem competitiva.

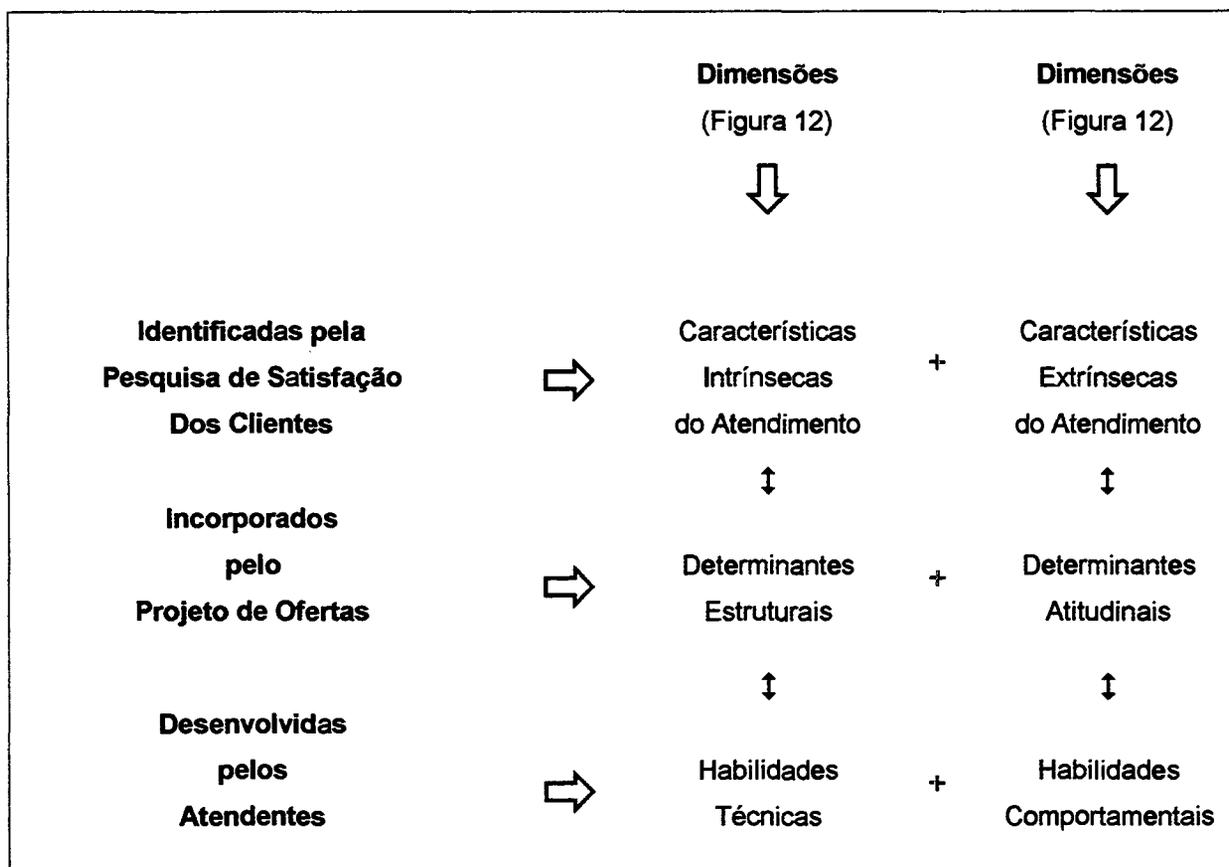
### **6.3.2 - IMPLICAÇÕES DOS DETERMINANTES ESTRUTURAIS E ATITUDINAIS**

O consumidor pode experimentar engajamento parcial ou total nas interações, independente do tipo que for o atendimento oferecido. Esta constatação revela-se por uma análise dos fatores avaliados na pesquisa de satisfação realizada. De onde se pode considerar que há um tipo de:

- Atendimento remoto, envolvendo nenhuma interação humana mas que se realiza através de meios indiretos.
- Atendimento pessoal indireto, realizado através de interação verbal mas não com confrontação física.
- Atendimento pessoal direto, onde o consumidor interage diretamente com outra pessoa (o atendente).

Percebe-se que o atendimento possui componentes sistêmicos, cuja avaliação para se tornar um discriminante positivo, depende de estrutura e atitudes. Tal fato confirma, o que a Fundamentação Teórica deste trabalho, desenvolveu nos conceitos de determinantes estruturais e atitudinais do atendimento (Item 4.2). Para uma revisão da idéia, reporte-se à Figura 10.

Recorrendo ao que foi constatado na etapa de pesquisa de campo quando da busca de um Índice de Satisfação de Clientes - ISC (Item 6.2.1), identificou-se características intrínsecas e extrínsecas ao atendimento. Pode-se então propor uma relação esquematizada como no quadro da Figura 9.



**FIGURA 9 - Elementos para o Planejamento do Atendimento no Projeto de Ofertas**

O atendimento final que o consumidor vai perceber, é resultante da correta execução e desempenho em cada grupo de características: intrínsecas e extrínsecas. Neste sentido, reforça-se mais uma vez que o reconhecimento das dimensões assume importância na definição das estratégias de concorrência, já que uma oferta pode se diferenciar numa composição destas dimensões, quando se pretende fazer do atendimento um fator de diferença competitiva.

O quadro da Figura 16 pode ser útil numa análise fornecendo:

- esclarecimento gerencial sobre os elementos intrínsecos e extrínsecos à oferta em relação ao seu valor para os clientes; e depois,
- atenção dedicada aos sistemas, estruturas e aos processos que auxiliam a gestão dos componentes intrínsecos e extrínsecos de uma oferta.

Fundamental é que se compreenda, que a satisfação com o atendimento é uma percepção do serviço que está embutido em todas as ofertas, e que, sua avaliação é global por parte do cliente. Importantíssimo é que se combata o risco de fragmentar o foco gerencial, oferecendo tanto para aspectos extrínsecos como intrínsecos do atendimento o mesmo rigor, incluindo:

- \* Estratégias e planos empresariais formais;
- \* Responsabilidade gerencial concentrada;
- \* Destinação de orçamento específico;
- \* Mecanismos de indicadores de desempenho e feedback durante o desenvolvimento do processo de atendimento;
- \* Sistemas de contabilidade dos custos que ofereçam dados para atribuição de preços e rentabilidade;
- \* Medidas de desempenho formal e visível da tecnologia, da qualidade e das receitas referentes à oferta global
- \* Negociação de custos/benefícios vinculada aos resultados de lucros e perdas.

O cliente é que avalia o valor da oferta recebida e se o atendimento é uma percepção do serviço nela embutido - ele possui componentes estruturais de organização e não somente comportamentais. Apesar de ser uma constatação esta parece não ser uma realidade na prática. Muito se exige de comportamentos e

atitudes adequados ao atendimento mas não com a correspondente estrutura sistêmica que garanta a consistência do atendimento no decorrer do tempo. Raramente encontra-se a idéia de um "projeto de atendimento". E, afinal o que seria? Se atendimento é um processo de serviço, um diagrama de fluxo é o seu "projeto".

O que pode distinguir um projeto de atendimento baseado em gráficos de fluxos, já bem conhecidos, é o fato de assumir que o comportamento do consumidor e sua percepção constituem-se em mais um ponto de vantagem do que simplesmente focaliza-los nos sistemas dos produtos e estrutura organizacional. Isto já deverá ter sido resolvido e superado pelos reconhecidos sistemas de garantia da qualidade.

As dimensões pesquisadas junto a clientes em suas características, geram uma série de indicadores de qualidade que tornam possível o controle. O desenvolvimento de indicadores pode sugerir complexidade, porque estas dimensões envolvem atributos que são mensuráveis e outros não, alguns são combinados, outros podem envolver preferências pessoais. É claro por isso, que sendo dimensões para ofertas, onde está inserida a percepção do atendimento, estas devem ser objeto de avaliação periódica frente à satisfação que geram nos clientes. Vale lembrar que definição de ofertas possui componentes estratégicos que devem ser tangibilizados por ações gerenciais.

Uma análise das dimensões por mais complexa que possa parecer, deve ocorrer quando se deseja a qualidade do atendimento como fator de competitividade. Considere-se que cada dimensão exige definições estratégicas da empresa. Exemplificando: um desempenho satisfatório necessita de prioridade à fase de projeto em termos de estruturação de recursos necessários ao atendimento; confiabilidade depende de capacitação técnica de atendentes na utilização de meios disponibilizados; segurança e cortesia supõem delicada seleção de atendentes com perfil para contatos externos. Assim, observa-se que em cada etapa do ciclo de atendimento (como uma série de encontros com o cliente) uma dimensão pode assumir papel prioritário. Recomenda-se por isso que em cada fase do atendimento, na forma de planejamento antecipado, as dimensões sejam avaliadas definindo-se os indicadores de qualidade que sejam expressivos em cada contato com o cliente.

A este respeito estudou Patricia Wellington [1998], acreditando que a melhoria contínua (Kaizen) seja uma boa ferramenta para aplicar no atendimento a clientes. Esta é uma idéia que esta tese acata, pois advoga que o atendimento pode ser planejado mas que também deve ser efetivamente construído e maturado num processo de melhoria contínua.

Esta consolidação do atendimento por planejamento-projeto-execução-reavaliação, exige como **princípios para o desenvolvimento de habilidades técnicas**:

- Ênfase nos clientes;
- Informação a todos os empregados;
- Capacitação de todos os empregados;
- Conhecimento de produtos e processos;
- Criação de equipes de trabalho;
- Promoção da abertura;
- Reconhecimento aberto dos problemas;
- Promoção de aprimoramentos contínuos;
- Nutrição de processo de relacionamento correto;
- Gerenciamento de projetos através de equipes multifuncionais;
- Desenvolvimento da autodisciplina.

Evidente que o atendimento a ser desenvolvido num ambiente de melhoria contínua requer pessoas com perfil ajustado aos relacionamentos. Uma pessoa para realizar um atendimento como diferencial competitivo deve empenhar-se em desenvolver **características para habilidades comportamentais**:

- Afinidade na lida com pessoas;
- Orgulho de seu trabalho e de sua organização;
- Disposição para assumir responsabilidade;
- Atitude de visão à frente;
- Atenção aos detalhes;
- Receptividade a avaliações construtivas;
- Disposição em cooperar.

Os princípios da melhoria contínua podem ser adotados de modo universal, por qualquer empresa, independente de seu porte, ramo de atividade ou volume de trabalho. A cultura organizacional deve apoiar a gestão multifuncional, quando se busca o atendimento como um diferencial competitivo.

A administração de nível estratégico tem a responsabilidade de assegurar que a cultura prevalecente, seja de incentivo aos relacionamentos de clientes internos. Os níveis decisórios intermediários dentro da organização, devem assegurar que todos os colaboradores sejam treinados e motivados para o respeito dos direitos e responsabilidades nos relacionamentos.

Mesmo sabendo-se que procedimentos e sistemas facilitam o fluxo de trabalho e eficiência, já não se deve mais discutir sobre a importância da cadeia de serviços da qual o atendimento deriva: deverá estar claro para as organizações que a colaboração das pessoas é essencial para proporcionar satisfação aos clientes externos.

#### **6.4 - ATENDIMENTO E COMPETITIVIDADE**

A absorção na política empresarial de que o atendimento torna-se progressivamente um diferencial competitivo, é um consenso para os negócios. A idéia só vem se cristalizando na medida que empresas evoluem em seus sistemas de garantia da qualidade, assumindo que qualidade de desempenho de produtos é uma obrigação e não fator de diferença competitiva. Mais e mais se comprova que clientes escolhem hoje não com base em "o quê" o produto faz mas em "como ele" funciona ou é oferecido. Esta é uma idéia que se consolida não só por uma consciência de consumo que se desenvolve, mas principalmente por ação de empresas concorrentes que cada vez mais dão opções de escolha e aguçam a percepção de quem consome.

A este ponto do estudo, parece uma consequência compreender que o *atendimento é um conceito de percepção global por parte do consumidor, onde este "avalia se foi ou não atendido" conforme um conjunto de características (técnicas e psicológicas) recebidas, foram satisfatórias ou não.* Esta foi uma indicação não

aprofundada mas sugerida nos trabalhos de Cardoso [1995], quando ao estudar serviços embutidos em todas as ofertas, colocou o atendimento como um fator de vantagem competitiva. Como ressaltado em outros pontos deste relato, este foi um ponto instigante para este trabalho. A Figura 10 sumaria as idéias apresentadas por Cardoso. É aqui incluída para dar o contorno dos termos "atendimento como fator de vantagem competitiva" e "dimensões como forma de avaliar ofertas", que este estudo trata.

As etapas anteriores procuraram desenvolver aspectos mais de operacionalização do atendimento como fator de vantagem competitiva. Neste ponto serão tratados elementos mais estratégicos, buscando-se alcançar o objetivo de: *Indicar como o atendimento pode ser sustentado frente à ação da concorrência.*

Recorre-se a fundamentos conceituados já nas primeiras partes deste estudo e que vêm representando tendências da abordagem do Marketing, em torno de "relacionamentos" onde já se mostrou a sintonia deste conceito com o de "atendimento".

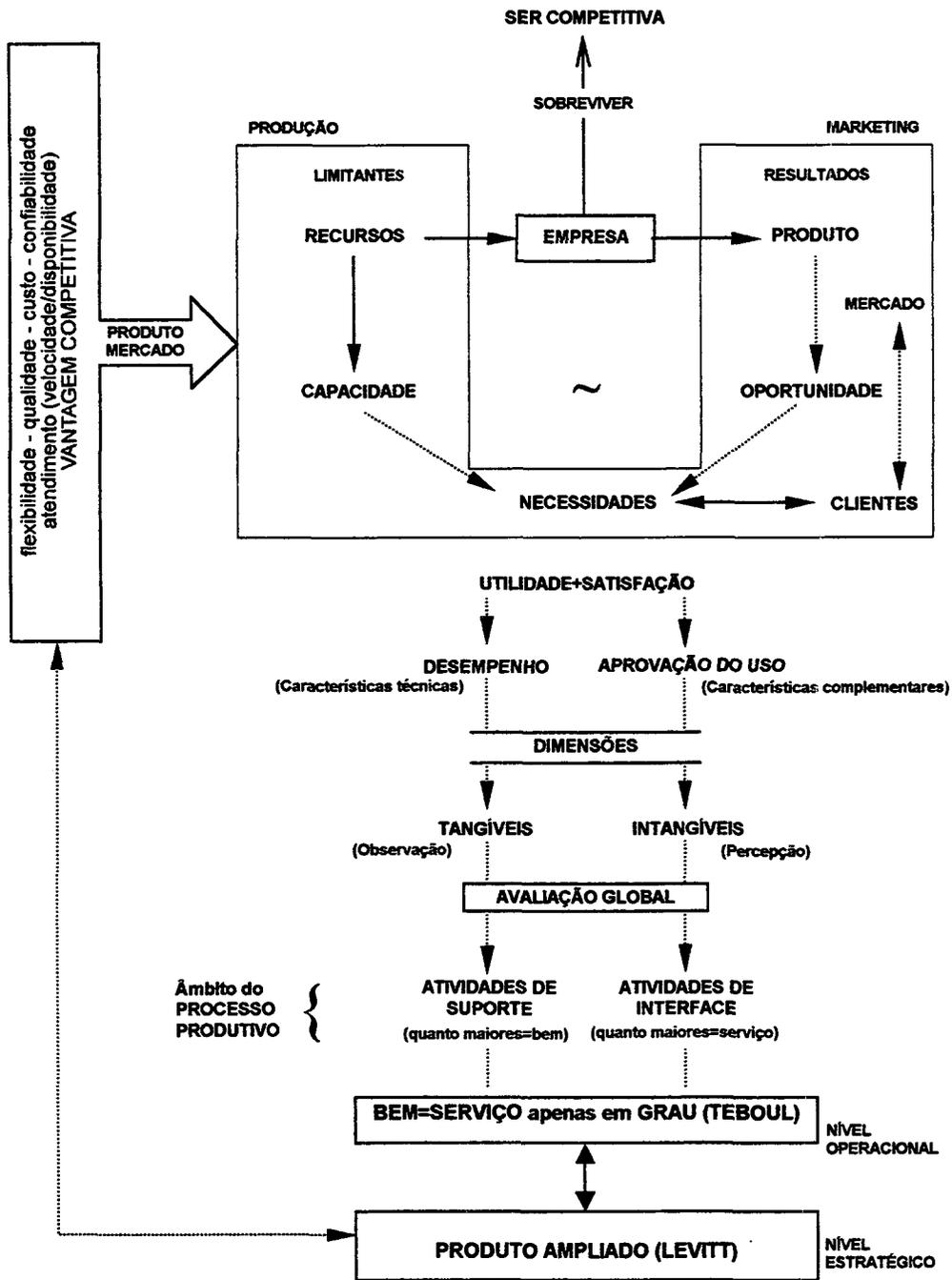


FIGURA 10 - Aplicação dos Conceitos de Produto e Serviço [Cardoso,1995:224]

#### 6.4.1 - ATENDIMENTO NA CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS

A avaliação do atendimento a clientes justifica-se em longo prazo pela necessidade de desenvolvimento e pressões da concorrência sobre uma organização. Os gerentes necessitam, em curto prazo, entender o valor de conservar clientes e como relacionamentos prolongados têm componentes econômicos. Dois fatores podem auxiliar na análise de retenção de clientes:

- diferenciar os fatores relacionados à deserção de clientes: relacionados aos componentes intrínsecos das ofertas e os relacionados aos elementos de valor extrínseco.
- considerar intervalos de tempo nos quais o fornecedor pode influenciar o comportamento dos clientes: antes e depois da instalação (ou implementação) do produto/serviço.

Esta é uma típica abordagem do Marketing de Relacionamento onde são fartas as demonstrações de que custa muito mais conquistar um novo cliente do que manter um, através de cálculos de vida útil de consumo. *E, o que é uma análise de retenção de clientes senão uma avaliação de atendimento? É fundamental para os objetivos da abordagem do Marketing de Relacionamento, entendido como a valorização dos clientes através da criação de infra-estrutura para relacionamentos duradouros e mutuamente benéficos.*

A compreensão emergente das propriedades únicas dos serviços trouxe significado para relacionamento, interações e conseqüentemente do atendimento. O Marketing de Relacionamento envolve não só contatos com consumidores com pessoal de vendas mas todos os tipos de contatos, com o pessoal prestador de serviço e equipamentos durante a produção e entrega de ofertas. Daí a necessária compreensão de que o atendimento possui dimensões técnicas a serem observadas além das comportamentais, porque sua percepção é única e muitas vezes de difícil dissociação. Neste sentido Gummesson [1999:51] afirma que *se pode falar sobre marketing interativo mas também, sobre aspectos interativos de desenvolvimento, produção e entrega de serviços. "O fornecedor e o consumidor criam valor juntos"*.

A observação de campo para este estudo, bem como confirmações de outros especialistas, indicam situações em que o atendimento deve ser considerado para que realmente seja avaliado de forma satisfatória.

- *Interação entre o pessoal de contato do fornecedor (linha de frente) e o consumidor*
  - Somente se o consumidor cooperar durante a produção que a qualidade estará assegurada. O consumidor torna-se co-produtor. Por exemplo: o paciente toma a medicação prescrita, o passageiro comparece no portão de embarque na hora, etc.
- *Interação consumidor-a-consumidor* – O consumidor parcialmente participa do processo se o fornecedor oferece o sistema, ambiente e pessoal certo. O fornecedor pode apenas assegurar que a arena para interações seja convidativa. Por exemplo, consumidores que esperam numa fila ou ouve a um concerto, interagem e influenciam na produção do serviço.
- *Interação entre consumidor, produtos e ambiente físico do fornecedor* – A localização dos produtos, a forma como são expostos, o layout, a conveniência do estacionamento, afetarão o comportamento do consumidor e suas relações com o ponto. O pessoal é escasso e o ambiente físico torna-se bem visível para o consumidor.
- *Interação entre o consumidor e o sistema de serviços do fornecedor* – É tão importante quanto à interação com pessoas. O sistema deve ser amigável com o consumidor e educativo na sua construção, ou então, o consumidor não se integrará e irá perceber que seu relacionamento com o fornecedor é insatisfatório.

Papéis para o pessoal podem ser identificados, e juntos formatam o sistema de produção e entrega. Considerados como co-produtores, *os consumidores devem ser tratados como também co-responsáveis pelo atendimento*. Assim, deve-se considerar num planejamento de atendimento de forma competitiva:

- Pessoal de contato (linha de frente), que se compõe daqueles que têm contato imediato com o consumidor.

- Pessoal de suporte, que é encontrado atrás da linha de visibilidade. Estes funcionários não são visíveis aos consumidores mas têm interação com a linha de frente.
- Gerenciamento, que tem função de ver o encontro com clientes de diferentes perspectiva, já que os papéis são bem focalizados pelas partes.
- Concorrência, sociedade em geral e infra-estrutura de serviços (por exemplo, disponibilidade de redes de comunicações), também influenciam os relacionamentos.

O que torna excelente um atendimento ao cliente? A resposta, conforme já se tratou neste estudo, é que todos os fatores importantes na avaliação dos clientes devem ser desenvolvidos e proporcionados ao mesmo tempo, para atingir qualidade e a profundidade do atendimento. E ainda, segundo Wellington [1998:71]: "Deverá haver uma cultura organizacional, que seja sustentável internamente por processos gerenciais baseados em pessoas, que seja estimulada externamente pelo conhecimento das necessidades dos clientes, e que proporcione um grau de satisfação (e recompensa) além das expectativas dos consumidores."

#### **6.4.2 - A CULTURA NECESSÁRIA: VALORIZAÇÃO DO CLIENTE**

O foco no cliente foi um elemento presente em todo o desenvolvimento deste estudo. O fato de não ter sido tratado de perto não significa negligência ou falta de importância mas simplesmente que não era objetivo explícito do trabalho. Deve-se deixar claro que atendimento ocorre na arena das interações interpessoais, cuja sinergia pode ser construtiva ou destrutiva. Ainda, no Marketing de Relacionamento também é o primeiro ponto fundamental indagar e qualificar muito bem "quem são os clientes". Esta é a busca estratégica para a competitividade da maioria das empresas, e clientes, estão dentro e fora de qualquer organização.

Uma organização que decida focalizar suas ações com base na satisfação de clientes necessita sensibilizar todos em sua estrutura, pois estes, dentro de suas

alçadas decisórias devem ter autoridade e assumir responsabilidades, para responder com criatividade, rapidez e coerência com as estratégias definidas.

As abordagens, para esta adaptação na forma de agir, podem variar de acordo com o ramo de negócios da organização, mas certamente há necessidade que se empreenda os esforços conforme seqüenciados:

1. *Definição e consenso em nível corporativo a respeito da filosofia e estratégia de satisfação do cliente/consumidor* – A administração de topo deve acreditar nesta estratégia: produzir valor dentro da empresa, numa perspectiva de longo prazo. É uma decisão que não se delega, e deve ser pensada e repensada pelos gestores de nível corporativo.
2. *Formular políticas e adotar diretrizes coerentes com a estratégia* – Significa no atendimento, objetivamente, desenvolver um profundo conhecimento, sensibilidade e empatia com o cliente. Empresas de sucesso relatam como razão de seu crescimento, a filosofia de relações com o consumidor, e consistência da estratégia à expectativa gerada nos usuários.
3. *Comunicação interna e coerência de posturas* – A explicitação interna dos valores e da filosofia de valorização de consumidores faz parte de um eficaz processo de comunicação, e deve alinhar ações de todos os gerentes dentro da organização. Tudo irá falhar se não existir coerência entre o discurso e a postura pessoal dos dirigentes e gestores. Neste momento é vital que todos em situação de gerência, preocupem-se em pessoalmente demonstrar, nos mais simples detalhes, seu compromisso com os clientes.
4. *Revisão valores, padrões e paradigmas vigentes na cultura organizacional* – Representantes do saudosismo e resistência sempre estarão presentes, e muitas rotinas e crenças devem ser revistas. Problema comum é a estagnação dos processos de inovação, quando se aborda a organização com amortecimento de pontos de vista discordante. Abordagens que estimulem questionamentos são mais eficazes, pois muito da contestação vem do receio do desconhecido: a inovação apresenta-se como algo temível e negado pelas empresas.
5. *Reestruturação organizacional buscando sinergia* – Como diz Maria Lucia Zülzke (pioneira no Brasil, na função de “ombudsman” da Rhodia): “Rigidez

hierárquica e estratégia de satisfação dos clientes são mutuamente excludentes” [1997:38]. É impossível que pessoal que interage com clientes, possa atender bem se não tiverem autoridade e respaldo para dar consistência à estratégia de satisfação. Executivos e gerentes conservadores sentem-se desconfortáveis com esta situação, que deve ser revista, concedendo-se maior autonomia decisória aos que estão na linha de frente. Quando se buscam ações para desenvolver a valorização do consumidor, “o gerenciamento passa a ter que considerar emoção, intuição e criatividade”, completa Zülzke. Particularidades da percepção do cliente são obtidas no momento de interação, no momento da verdade, em que o indivíduo se manifesta espontaneamente.

6. *Dotação orçamentária entendida como investimento* – Os passos anteriores desenvolvidos, tornam o volume monetário a ser investido para implementação da estratégia de valorização do cliente, um assunto menos traumático. Um equívoco entre alguns executivos é considerar que para implantar políticas de atendimento e valorização do consumidor, custa barato e pode ser realizado com os recursos internos.

Esta seqüência é uma adaptação ao que Zülzke [1997] apresenta conforme sua experiência na Rhodia brasileira, e que converge com as constatações práticas desenvolvidas para este trabalho.

O lado humano na questão do atendimento é crucial e inevitável ser considerado. Se atendimento é serviço, e conforme já disse Juran [1993] serviço é desempenho de alguém, a base do atendimento excelente a clientes não está somente nos elementos de satisfação, mas também nos processos internos, voltados para o ser humano, em pesquisas de mercado concretas e em um orçamento adequado e sustentável. O que se evidencia na maioria dos relatos de sucesso em atendimento, é o vínculo de uma avaliação de desempenho baseada em indicadores de atendimento a clientes. E nisto a aplicação da pesquisa de campo mostrou que é possível obter através da avaliação da satisfação de clientes.

A iniciativa estrutural ou de treinamento, quaisquer que sejam, exige a análise dos indicadores que influenciarão o comportamento em campo e a alocação de

recursos. E mais uma vez, exige-se que a empresa colete e mantenha dados sobre custos com base nas atividades. Normalmente os dados disponíveis são, como já foi dito, relacionados aos produtos na maioria dos sistemas padronizados de contabilidade de custos.

Outro ponto é que o sistema orçamentário deve incluir dados em nível de cliente. “A implementação dos conceitos de atendimento (...) exige que os custos sejam considerados à luz do seu impacto sobre compras repetidas e o relacionamento com os clientes ao longo do tempo” [Cespedes, 1996:286].

Uma abordagem para esse impasse são as análises de custos baseadas nas atividades porque os custos de atendimento variam, “não com as mudanças em curto prazo dos resultados (...) , mas sim com as mudanças ocorridas ao longo de anos no ‘design’, e da variedade dos produtos, clientes e canais de distribuição de uma empresa.” [Cespedes, 1996:286] Com tais informações, gerentes podem melhor ajustar os elementos do marketing-mix conforme necessidades de atendimento ao cliente.

#### **6.4.3 - MELHORIA DO ATENDIMENTO NA ABORDAGEM DO RELACIONAMENTO**

Uma implementação envolve a aplicação dos conceitos e princípios do Marketing de Relacionamento de forma lenta e constante, considerando que a perfeição jamais será alcançada (filosofia mestra da cultura para a qualidade). Fundamenta-se em ações transparentes de valorização de clientes, expressas num atendimento e tratamento responsável e consistente – uma cultura ligada ao valor agregado de serviços. Não é pois, tarefa que dê respostas a imediatismos de gerências, exigindo um sólido compromisso organizacional.

Diversas são as propostas para o desenvolvimento de uma organização voltada para o Marketing de Relacionamento. Optou-se por uma, de seis etapas, considerada a mais completa dentre as encontradas na literatura relacionada com o assunto – a de Stone [1998]. Elaborou-se um sumário com as técnicas sugeridas pelo autor e os respectivos comentários nos quadros das Figuras de 18 a 23. Em

cada etapa indicam-se referências (sob forma de Itens) que ensejam os objetivos deste estudo: o atendimento num contexto de Marketing de Relacionamento.

#### 6.4.3.1 – Etapa I: Desenvolvimento e Análise Estratégica (Quadro 5)

<b>TÉCNICAS</b>	<b>DESCRIÇÃO, COMENTÁRIOS E PROBLEMAS/INSUCESSOS TÍPICOS</b>
<b>I. DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DA ESTRATÉGIA</b>	Desenvolvimento da abordagem geral para a administração do negócio
01. Desenvolvimento da missão, objetivos e estratégia da corporação	Desenvolvimento da missão, objetivos e estratégia da corporação, levando em conta os requisitos dos clientes e as necessidades da própria empresa para construir e manter relacionamentos lucrativos com os clientes. Isso permite que outras funções, como operações, finanças, pessoal, levem esses requisitos em conta quando eles desenvolvem as próprias estratégias funcionais.
02. Desenvolvimento da estratégia de relacionamento com o cliente	Depois que o nível de corporação tenha sido tratado, é possível estabelecer a estratégia da empresa para gerenciar os clientes, em termos de números de clientes a serem recrutados e retidos, volumes de valores de negócios típicos de cada cliente, como esse negócio está sendo realizado, mudanças de política organizacional e processos; por meio de quais canais de comunicação e distribuição etc. Frequentemente isso é deixado de lado até que o desenvolvimento da estratégia de marketing tenha sido completado. Então é feito um "remendo" com a estratégia de relacionamento com o cliente.
03. Desenvolvimento da estratégia de marketing	Esta é a "visão" funcional do marketing na qual a aquisição e retenção dos clientes são divididas nos elementos clássicos do marketing mix - produto, distribuição, comunicações de marketing etc. Não é recomendável que isso seja feito de forma isolada do desenvolvimento da estratégia de relacionamento com o cliente - o ideal é que a empresa desenvolva essas duas estratégias em conjunto. A chave aqui é assegurar que as estratégias de vendas, marketing e assistência técnica sejam desenvolvidas com a estratégia de relacionamento com o cliente atuando como integradora. Isso também se aplica ao restante das tarefas nesta seção.
04. Estratégia de canal de vendas	Esta determina como seus clientes serão gerenciados por meio de seus canais de venda. Os canais de venda podem incluir: - equipe de vendas de campo; - equipe de vendas de terceiros; - agentes; - operadores de telemarketing; - canal de varejo.
05. Estratégia de atendimento do cliente	Esta deve incluir todos os sistemas e pessoas de interface com o cliente, como cobrança, assistência técnica, atendentes de reclamação e sugestões, apoio técnico.
06. Pesquisa das necessidades de relacionamento	Um elemento-chave da pesquisa precisa envolver os melhores/piiores clientes e o que o cliente mais gosta/detesta em relação à maneira como eles são gerenciados pela empresa ou pelos concorrentes "melhores na classe" ou por compradores (empresas em setores paralelos mas não concorrentes cujos processos-chave de gerenciamento podem ser comparados aos seus). A chave aqui é assegurar que a pesquisa seja direcionada pela política.
07. Análise e interpretação	Os dados disponíveis tanto do cliente como da pesquisa do concorrente e sistemas internos precisam ser analisados e os elementos do gerenciamento do relacionamento, introduzidos no desenvolvimento da estratégia.
08. Desenvolvimento de grupos ou segmentos	Isso ocorre em um alto nível, para ajudá-lo com o desenvolvimento da estratégia, mas pode ser feito com um alto nível de detalhe se existir um grande número de grupos de clientes que se comportam de formas muito diferentes. Isso permite que se identifique os clientes potenciais com algumas características iguais às dos seus (melhores) clientes existentes.
09. Desenvolvimento de abordagens de determinação de perfis nos segmentos	Isso mostra o relacionamento entre o bom gerenciamento de clientes e os retornos para a empresa, e fornece a base para previsões. Isso é necessário para muitas finalidades, desde o desenvolvimento de casos empresariais até o planejamento de comunicações com pessoas específicas.
10. Modelação do mercado	Modelação dos relacionamentos entre os dados do cliente, as políticas da própria empresa e dos concorrentes e dados econômicos, sociais e demográficos.

**QUADRO 5 - Desenvolvimento da Organização para o Marketing de Relacionamento—Etapa I**  
[adaptado de STONE, 1998:188-197]

Assim, entende-se que para o atendimento:

- \* As análises já deverão considerar o que será oferecido como atendimento funcional, isto é, que áreas deverão ser constituídas na organização para prestação de serviços internos e externos aos clientes.
- \* Não se pode ignorar a questão integradora entre marketing, qualidade e serviço, visando consistência do atendimento.
- \* As definições estratégicas serão mais relacionadas aos determinantes estruturais do atendimento (sistemas), mas já deverão ser avaliados e prever destinações dos recursos para investimento em determinantes atitudinais.
- \* Informações estratégicas podem ser obtidas internamente e externamente, devendo-se reconhecer que: (1) observar atendimento da concorrência pode ser um bom subsídio, e que, (2) pessoal interno envolvido em atendimento são pontos importantes a serem recorridos.

### 6.4.3.2 – Etapa II: Estratégia de Informações e Gerenciamento de Clientes

(Quadro 6)

TÉCNICAS	DESCRIÇÃO, COMENTÁRIOS E PROBLEMAS/INSUCESSOS TÍPICOS
<b>II. ESTRATÉGIA DE INFORMAÇÕES E GERENCIAMENTO DE CLIENTES</b>	Determinação de todas as informações necessárias para construir o banco de dados dos clientes e gerenciar os relacionamentos com clientes
11. Auditoria do contato	Auditoria de todos os pontos entre a empresa e seus clientes, possível conteúdo e resultado desses contatos, implicando fluxos de informação e possíveis oportunidades para aprimorar o aumento do relacionamento ou do faturamento.
12. Análise do conteúdo do banco de dados disponíveis na empresa	Uma análise formal do banco de dados de marketing, examinando o conteúdo, definição, população, idade, relevância, suposta precisão dos dados.
13. Auditoria dos dados dos clientes – quantidade e qualidade	Esta examinará os dados disponíveis tanto nos sistemas da empresa e relacionados à auditoria de contato, como os dados que atualmente são usados no diálogo entre o cliente e a empresa, mas que não são capturados.
14. Aprimoramento dos dados	O trabalho realizado no item anterior pode indicar uma necessidade de aprimorar os dados disponíveis nos sistemas internos. É possível, por exemplo, que alguns grupos de clientes (mais antigos) precisem ser testados ou pesquisados e possam ser arquivados; é possível que alguns campos de dados-chave tenham surgido incompletos ou imprecisos, mas, ainda assim, relevantes (por exemplo, informações sobre o produto comprado, informação de promoções). Os dados podem ser aprimorados a partir de fontes de dados, internas ou externas, ou de pesquisa específica e exercícios de coleta de dados.
15. Desenvolvimento da estratégia de dados	É preciso desenvolver uma estratégia para a manutenção contínua dos dados-chave, mostrando quem é responsável, o que eles têm que fazer, com que frequência e como isso será medido.
16. Superposição de dados externos	As fontes de dados externos, incluindo os geo-sócio-demográficos e conjuntos de dados de estilos de vida, podem ser pesquisados e obtidos para serem superpostos sobre os dados de clientes atuais (por exemplo, finanças da empresa, dados de referência de crédito para consumidores) ou para agregar nomes para o banco de dados.
17. Outras fontes de dados que podem ser ajustadas aos clientes	Exemplos incluem as respostas a promoções anteriores, registros de assistência técnica para clientes e levantamentos.
18. Fusão do banco de dados da empresa com os de parceiros de joint ventures	Isso tem se tomado cada vez mais comum, à medida que as empresas identificam parceiros não concorrentes com os quais elas podem desenvolver um mercado em conjunto. Às vezes os dados são compartilhados com concorrentes para identificar clientes problemáticos (por exemplo, nos setores de seguros e créditos).
19. Previsões	Evolução provável do banco de dados de clientes, levando em conta as tendências de perda por atrito e recrutamento, as próprias políticas e as prováveis iniciativas de concorrentes.

**QUADRO 6 - Desenvolvimento da Organização para o Marketing de Relacionamento—Etapa II**  
[adaptado de STONE, 1998:188-197]

Para o atendimento:

\* As pesquisas se evidenciam como o ponto de partida para qualquer programa de melhoria.

- \* Pode ser realizado um levantamento interno das modalidades de atendimento existentes, recompondo com o próprio pessoal envolvido, as interações que ocorrem nos contatos-transações-relacionamentos com clientes.
- \* Incluir nas bases de dados a serem construídas, possibilidade de registro de tendências de comportamento de clientes observadas nos contatos de pessoal de linha de frente.
- \* O levantamento para identificar e classificar clientes conforme custo-benefício sugere que um sistema de custeio recomendado, seja o baseado em atividades e não o tradicional custeio por produto.

#### 6.4.3.3 – Etapa III: Planejamento e Marketing Internos (Quadro 7)

TÉCNICAS	DESCRIÇÃO, COMENTÁRIOS E PROBLEMAS/INSUCESSOS TÍPICOS
<b>III. PLANEJAMENTO E MARKETING INTERNOS</b>	<b>Preparação da empresa para a mudança para o Marketing de Relacionamento</b>
20. Desenvolvimento do caso empresarial e planejamento do projeto	A reunião de todas as análises para mudanças da forma como os clientes são gerenciados, mais as implicações associadas de investimento e lucro, e o desenvolvimento de um plano de projeto para gerenciar e monitorar o progresso em direção ao Marketing de Relacionamento de clientes aperfeiçoado.
21. Desenvolvimento da planilha de orçamento	Mostrando como as verbas serão gastas, em que e quais serão os benefícios provisórios.
22. Programas de lobby (interno)	O lobby interno de gerentes de primeiro escalão para aprovação da proposta empresarial é uma tarefa-chave em grandes organizações.
23. Desenvolvimento cultural, treinamento e educação	Uma tarefa-chave, em algumas empresas em exercício muito longo, a chave é planejá-lo como um reforço continuado, não como uma "grande explosão".
24. Desenvolvimento de comunicações, baseadas em papel, vídeo ou multimídia	A mídia escolhida para o lobby interno precisa ser selecionada de acordo com o tipo e complexidade da mensagem, tamanho da audiência, nível hierárquico do pessoal e a cultura da empresa.
25. Desenvolvimento de um "sistema" protótipo para demonstrar aspectos-chave da "nova capacidade/sistema"	Isso pode ajudar a convencer pessoas não familiarizadas com a abordagem de suporte de sistemas, necessário para gerenciar os relacionamentos com clientes, e a mostrar a diferença que o Marketing de Relacionamento faz.

**QUADRO 7 - Desenvolvimento da Organização para o Marketing de Relacionamento—Etapa III**  
[adaptado de STONE, 1998:188-197]

Logo, para o atendimento:

- \* Inicia-se uma maior ênfase nos determinantes atitudinais.

- \* Parece relevante constatar que aqui, começa a implementação de um eficaz programa de comunicação interna; onde se pode iniciar um esforço de endomarketing (comunicação e atitudes).
- \* O aspecto-chave atitudinal a ser desenvolvido é o espírito de equipe visando à geração de resultados através de diferencial deste atendimento.
- \* Reforça-se a idéia de fixação do valor da melhoria contínua, entendendo que resultados atuais são apenas provisórios.

#### 6.4.3.4 – Etapa IV: Desenvolvimento da Capacidade (Quadro 8)

TÉCNICAS	DESCRIÇÃO, COMENTÁRIOS E PROBLEMAS/INSUCESSOS TÍPICOS
<b>IV. DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE</b>	Criação da infra-estrutura para o Marketing de Relacionamento.
26. Desenvolvimento organizacional e recursos humanos	A estratégia de Marketing de Relacionamento pode exigir uma abordagem muito diferente para a estrutura organizacional e para o recrutamento e treinamento.
27. Desenvolvimento de processos	Também chamado de reengenharia de processos empresariais ou de clientes, isso envolve a recriação do processo de gerenciamento do cliente em torno dos objetivos e idéias do Marketing de Relacionamento.
28. Desenvolvimento da estratégia de sistemas (por exemplo, banco de dados de telemarketing, ...)	Tem origem no trabalho de estratégia e dados acima. Este deve ser desenvolvido a partir da estratégia de Marketing de Relacionamento, e tendo em mente a interface com o cliente.
29. Estratégia de telemarketing/implementação do centro de vendas	Dependendo da estratégia de Marketing de Relacionamento, isso pode ser necessário e pode envolver mudanças na composição de pessoal e na estrutura organizacional.
30. Especificação de banco de dados (por exemplo, de cliente, telemarketing, gerenciamento de campanha, ...)	A especificação dos requisitos de sistemas surgirá da estratégia de sistemas. Observar que o sistema para o telemarketing e para o gerenciamento da campanha pode ser manual no início.
31. Desenvolvimento do banco de dados-piloto	Uma operação-piloto para um ou dois programas-chave pode ajudar a vender a abordagem.
32. Avaliação, seleção e integração do software de aplicação	Os pacotes de software podem fornecer o melhor caminho para a implementação mais rápida de toda, ou parte de, a solução do sistema. Uma escolha muito precipitada nesse ponto pode sair cara em longo prazo, de modo que é preciso definir os requisitos de maneira muito clara para assegurar a solução correta.
33. Desenvolvimento do banco de dados principal	Uma tarefa que envolve intensamente sistemas, embora ela possa ser contratada com um birô.
34. Operação do banco de dados	Dados os grandes volumes de dados, alguns deles de qualidade duvidosa, essa tarefa deve ser deixada para profissionais mais bem qualificados.
35. Monitoração da atividade do banco de dados e da qualidade dos dados	Assegurando que os padrões de qualidade para os dados comecem a ser alcançados. O pessoal de Tecnologia de Informação (TI) não pode ser responsável pela qualidade dos dados. Eles precisam monitorá-los e relatar as anormalidades.
36. Processamento dos dados (por exemplo, fusão, expurgo, desduplicação)	Assegurando que os registros duplicados ou incorretos sejam deletados ou corrigidos.
37. Treinamento (Atendimento do cliente, telemarketing, marketing direto)	Assegurando que todo o pessoal que faz interface com clientes seja treinado para atender os clientes e operar os sistemas e os processos que foram implementados para ajudá-los na tarefa.
38. Seleção de fornecedores (por exemplo, agências, birôs)	A maioria das empresas - particularmente aquelas que são novas em Marketing de Relacionamento - exige um suporte externo considerável. Eventualmente, elas se tornarão capazes de fazer muito, elas mesmas, à medida que aprendem com seus fornecedores.
39. Gerência da mudança	O processo de mudança em direção à nova maneira de trabalhar precisa ser gerenciado de forma adequada - tanto no nível técnico como humano.

**QUADRO 8 - Desenvolvimento da Organização para o Marketing de Relacionamento—Etapa IV**  
[adaptado de STONE, 1998:188-197]

Pontos importantes para o atendimento:

- \* Os valores organizacionais básicos para o comprometimento já devem estar fixados, e o atendimento compreendido como fator de distinção competitiva.
- \* O foco no cliente já deve ter sido compreendido como uma prática que se evidencia nas interfaces do atendimento (decorrente da política de valorização de clientes).
- \* Provavelmente remanejamentos de pessoas deverão ser exigidos, e nesta fase serão processados; indivíduos com melhor perfil para atendimento pessoal devem ter habilidades diferenciadas.
- \* A ênfase nos determinantes atitudinais não deve anular a necessidade de domínio e capacitação em sistemas estruturais (interfaces computacionais, métodos, procedimentos padronizados, etc.) que apóiam o atendimento.
- \* O compromisso com fidelidade de dados dos clientes, cuja entrada nos sistemas se realizada pelos atendentes; representa a essência da qualidade e melhoria contínua do atendimento.
- \* O treinamento formal é intensamente desenvolvido nesta fase, lembrando-se que para a manutenção do nível de atendimento, não se restringe a este ponto; devem ser previstas reciclagens e atualizações nas exigências de sistemas.

#### 6.4.3.5 – Etapa V: Desenvolvimento do Programa (Quadro 9)

TÉCNICAS	DESCRIÇÃO, COMENTÁRIOS E PROBLEMAS/INSUCESSOS TÍPICOS
<b>V. DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA</b>	Desenvolvimento de programas específicos para gerenciar ou contatar clientes
40. Planejamento e uso da mídia	Praticamente todas as mídias de comunicação de marketing são usadas no Marketing de Relacionamento, incluindo mala direta, telefone, e a equipe de vendas de campo, e muitas alternativas diferentes de comunicação de marketing também estão envolvidas - por exemplo, ponto de venda, Relações Públicas, propaganda. Mas a chave é assegurar uma abordagem integrada.
41. Escolha de clientes	Análise detalhada de banco de dados para identificar quais grupos de clientes são alvos adequados para iniciativas específicas.
42. Planejamento, coordenação e programação de campanha	Os objetivos, estratégias e timing de campanha precisam ser estabelecidos para maximizar a eficácia e minimizar a superposição.
43. Desenvolvimento da matriz de teste	Dados os custos de comunicação com grande número de clientes, as campanhas devem ser testadas sempre que possível.
44. Desenvolvimento da estratégia criativa	Isso se aplica particularmente para mídia impressa e eletrônica. O telemarketing também é recomendado. A estratégia é fortemente influenciada pela marca.

**QUADRO 9 - Desenvolvimento da Organização para o Marketing de Relacionamento—Etapa V**  
[adaptado de STONE, 1998:188-197]

Assim, para o atendimento é:

- \* Importante que não se prometa um atendimento cuja capacidade de sistema não o suporte. É melhor ser modesto na oferta e coerente no processamento de solicitações dos clientes. A ampliação de promessas será uma consequência da melhoria contínua do atendimento, pelo crescimento no aprendizado dos determinantes estruturais e atitudinais.
- \* Através do Marketing de Relacionamento que se trabalha a idéia de classificação de clientes oferecendo-lhes ofertas diferenciadas. São meritórias e necessárias estas ações. Contudo, a estrutura deverá estar preparada para não transparecer diferenças no atendimento de um para outro cliente. Lembrar a diferença entre atendimento e tratamento: todos poderão ser atendidos conforme diretrizes organizacionais, com tratamento igualitário.

### 6.4.3.6 – Etapa VI: Implementação (Quadro 10)

TÉCNICAS	DESCRIÇÃO, COMENTÁRIOS E PROBLEMAS/INSUCESSOS TÍPICOS
<b>VI. IMPLEMENTAÇÃO</b>	<b>Implementação de programas para gerenciamento ou contato de clientes.</b>
45. Gerenciamento de projeto/campanha de programas	Para verificar se as campanhas estão sendo feitas dentro dos prazos e, caso não estejam, correr atrás.
46. Reuniões informativas com fornecedores (por exemplo, agências de propaganda, birôs, agências de mala direta)	Os fornecedores precisam ser informados adequadamente acerca de seus papéis em cada campanha - a tempo (12 semanas).
47. Desenvolvimento dos textos de telemarketing	Dados os altos custos de contato, os textos precisam ser otimizados para atingir a mais alta qualidade, fornecer informações corretas no menor tempo possível e de forma consistente com os objetivos de atendimento do cliente.
48. Gerenciamento de indicações de negócios	Assegurando que no ponto de contato com o cliente estejam ocorrendo as transações e fluxos de informações certos. Os dados de indicação e feedback são atualizados no sistema.
49. Gerenciamento de contas de fornecedores	Assegurando que o papel dos fornecedores do programa esteja sendo desempenhado sem problemas, e comunicado adequadamente para o cliente e eventuais problemas resolvidos.
50. Interpretação e análise de programas	Identificando o que funcionou e o que não funcionou e quaisquer programas de processos/pessoal/política.

**QUADRO 10 - Desenvolvimento da Organização para o Marketing de Relacionamento—Etapa VI [adaptado de STONE, 1998:188-197]**

Destaca-se para o atendimento que:

- \* É essencial a manutenção de feedback quanto a informações de clientes e negócios realizados. Funcionam como reforço de valorização do pessoal, principalmente de linha de frente. Observação: tais informações devem ter “timing” – chegar a tempo de ainda serem relevantes.
- \* Distinguir para os atendentes, os clientes que estejam em fase de recuperação, quando foram perdidos e representem benefícios para a organização. O atendimento não pode falhar, principalmente na segunda vez em que é prestado.
  - O esforço gerencial é de dar apoio ao atendimento, provendo meios e não desautorizando pessoal de contato direto. Clientes também podem ser educados no sistema implantado, para o atendimento dentro das políticas fixadas.

O exame das etapas descritas mostra que não se trata de uma implementação desvinculada de um sério compromisso de transição organizacional. Estudos mostram que numa comparação de custos e benefícios de implementação do Marketing de Relacionamento, “pode-se dizer que são custos, aqueles associados às mudanças e crescente complexidade dos processos empresariais”. [Stone,1998:2] E, seus benefícios ocorrem por:

- Aumento da retenção e lealdade do cliente, e
- Maior lucratividade por cliente.

Uma metodologia para o planejamento e aperfeiçoamento do Marketing de Relacionamento, será melhor desenvolvida numa “filosofia de aperfeiçoamento contínuo, apoiado por medições periódicas de realizações relacionadas às necessidades dos clientes.” [Stone,1998:20]

O exame das etapas descritas mostra que o mesmo vale para o *atendimento: para ser implementado e desenvolvido como fator de competitividade, a melhor forma é dentro dos princípios da melhoria contínua.*

#### **6.4.4 - PROPOSTA DE GESTÃO DO ATENDIMENTO PARA A COMPETITIVIDADE**

Não se constitui um objetivo específico deste trabalho apresentar uma proposta de implementação de melhoria do atendimento. Porém durante desenvolvimento desta tese, uma sugestão pode ser dada com base em trabalhos experimentais em andamento, como consequência de implementações iniciadas para os demais objetivos do estudo realizado. Um esquema geral é apresentado na Figura 11.

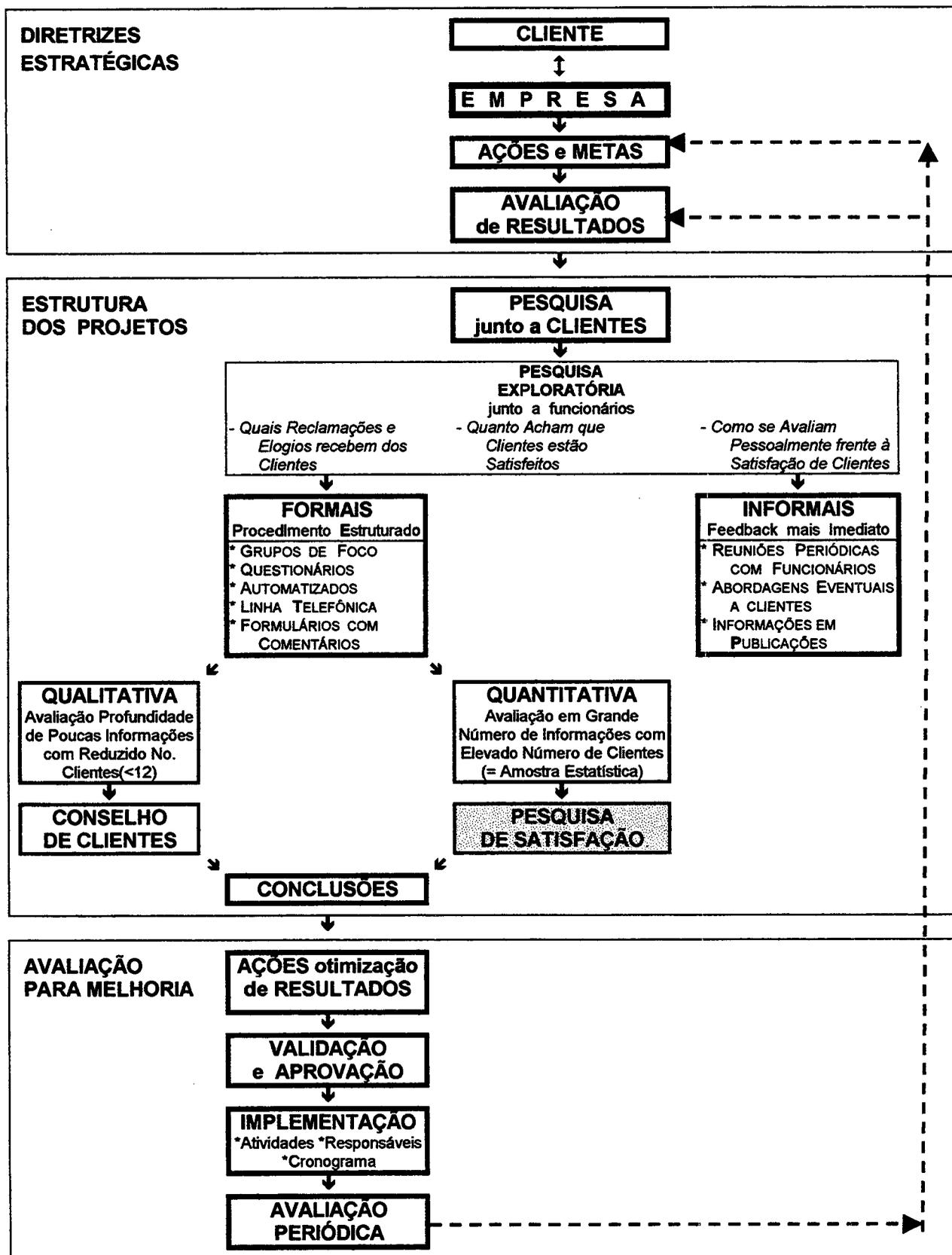


FIGURA 11 - Esquema Geral para Gestão Competitiva do Atendimento a Clientes

Definições essenciais são de caráter corporativo. A **diretrizes estratégicas** devem ser oferecidas numa política de *valorização de clientes* a ser adotada, consistentemente expressas em *ações e metas* a serem contratadas num claro plano de *gestão de resultados*.

A **estrutura dos projetos** a serem desenvolvidos não exige necessariamente um rótulo, para evitar a comum saturação em que se encontram as empresas numa profusão de programas que acabam por cair no descrédito. Deve ser adotada numa estrutura consistente, para não caírem na vala comum de ações descontinuadas, e se tornarem eficazes instrumentos para informação gerencial.

A *pesquisa junto a clientes* deve ser contínua e não um empreendimento de uma força-tarefa periódica. Este fundamento vem da melhoria contínua (kaizen). O melhor lugar para se iniciar um ciclo é por *pesquisa exploratória junto a funcionários*, pois aí já se tem muita contribuição para melhorar. Além disto, funciona como excelente meio de alavancar motivação e comprometimento dos envolvidos nos processos de atendimento. Outro ponto positivo é que já se prepara o meio interno da organização para respostas mais rápidas quando se buscar informações dos clientes externos, não se correndo o risco de frustrações destes por dar informações sem a correspondente expectativa gerada de melhoria no atendimento.

As pesquisas junto aos clientes externos como descrito (no Item 6.1) "Levantamento de Fatores de Atendimento" desta tese, pode ter caráter *formal e informal, qualitativa e quantitativa*. Para a pesquisa quantitativa apresentou-se um exemplo completamente desenvolvido. Por isto na Figura 24 aparece destacado o bloco *Pesquisa da Satisfação dos Clientes*. Algum comentário cabe em relação à pesquisa qualitativa.

Para a condução de uma *Pesquisa Qualitativa* são requeridos profissionais com preparo nesta metodologia, com conhecimentos na área comportamental e no assunto específico a ser investigado, bem como instrumentos adequados ao registro das manifestações dos envolvidos - os clientes.

A principal limitação deste tipo de pesquisa é que o resultado obtido (por ter sido extraído de um número limitado e pequeno de clientes - podendo chegar até 12 participantes, dependendo do assunto), não representa necessariamente uma

opinião geral, mas indica um maior aprofundamento do problema/situação pesquisado.

Esta modalidade de investigação quando numa fase inicial de projetos para avaliação da satisfação de clientes, pode assumir caráter de *pesquisa exploratória* quando pouco ou nada se sabe a respeito do assunto em questão.

Na pesquisa qualitativa é possível conhecer com maior profundidade a opinião dos clientes sobre os produtos/serviços da empresa, seus hábitos e motivações, assim como a sua avaliação a respeito deles, além de detectar sugestões, dentre outras alternativas.

O *conselho de clientes* pode assumir conotação de grupo de foco. Nas discussões em grupos de foco procura-se promover debates entre os elementos selecionados para participar da reunião, conduzindo-os ao consenso em determinados momentos do estudo. Tal pesquisa através de grupos de foco, apresenta como objetivos gerais:

- envolver mais ativamente os clientes (internos e externos) no processo de planejamento de tomada de decisão;
- melhorar a conscientização e a responsabilidade da gerência quanto às necessidades e expectativas da comunidade onde se insere a organização em estudo.

É extremamente importante neste tipo de pesquisa (conforme já destacado, um profissional), a figura do mediador, que conduzirá a reunião a partir de um roteiro que deve contemplar os principais pontos a serem abordados com o fim de obter informações. Nesta metodologia de pesquisa, não existem questionários a serem respondidos. Os integrantes do grupo de foco falam livremente sobre os temas abordados, a partir da abertura do assunto pelo mediador, sem que necessariamente tenha que obedecer a uma seqüência pré-estabelecida. Além do mediador, também participam deste tipo de pesquisa, outros analistas (profissionais qualificados e experientes) que observam a discussões e que também serão responsáveis pelas conclusões da pesquisa.

Para a realização de uma pesquisa qualitativa, do tipo grupo de foco, alguns detalhes precisam ser rigorosamente atendidos :

- a) planejamento das discussões, a partir da definição de situação/problema da pesquisa/tema.
- b) recrutamento criterioso dos participantes do grupo de foco, calcado em informações sobre o perfil do entrevistado e suas possibilidades de contribuir para o alcance dos objetivos da pesquisa;
- c) homogeneidade do grupo selecionado, com relação à: segmentação de clientes, faixa etária, escolaridade, dentre outros tipos como relevantes para a pesquisa;
- d) utilização de espaço físico e ambiente adequado para as reuniões; equipamentos como câmera de vídeo e gravador são imprescindíveis para facilitar a análise posterior das discussões.

Evidentemente que temas e os objetivos de pesquisa neste caso estarão envolvendo aspectos de atendimento que se deseja investigar. Cuidados especiais devem ser tomados quando da escolha dos integrantes do grupo de foco (conselho de clientes):

- deverão ser recrutados em cada comunidade, onde está atuando a organização, de acordo com as suas características sócio-econômicas e culturais;
- devem ser envolvidos por um prazo máximo de 1 ano;
- não podem ser somente pessoas representativas e de status;
- alguns devem ser líderes de opinião e outros, não;
- devem ser representantes de todos os segmentos.

Sugere-se que algum setor ou um grupo, ou alguém da organização consolide as avaliações oriundas da pesquisa qualitativa (conselho de clientes) e quantitativa (pesquisa de satisfação de clientes) para que possam ser distribuídas nas diversas áreas gerenciais. As *conclusões* serão importantes para um acompanhamento das melhorias contínuas alcançadas no atendimento.

Os efeitos reais virão progressivamente com mecanismos de **avaliação para melhoria**. As conclusões consolidadas e disseminadas nos diversos níveis organizacionais devem gerar *ações para otimização dos resultados* de negócios, recuperando fatores de atendimento perdidos e potencializando aqueles que são vantagens comparativas diante da concorrência. Num processo de *validação e*

*aprovação* destas ações, todos integrantes nas diversas áreas organizacionais devem novamente se compromissar através da *implementação* de novas melhorias. Uma *avaliação periódica* realimenta o sistema de gestão, que se efetivamente estruturado gerará todos os benefícios decorrentes dos resultados alcançados.

## 7. CONCLUSÃO

Apresenta-se uma síntese daquilo que foi mais expressivo nas conclusões do estudo realizado nesta pesquisa, procurando já validar o trabalho através de uma argumentação em torno dos objetivos que foram definidos. A clareza pode ser obtida procurando-se fechar as idéias que levaram à formulação dos objetivos, que foram apresentados como questões levantadas pela pesquisa bibliográfica, e, apontadas nas Justificativas (Item 2 deste relato). Um melhor acompanhamento pode ser feito consultando-se o quadro da Figura 11.

O objetivo geral foi *desenvolver uma abordagem para o atendimento como fator de competitividade no Marketing de Relacionamento*, que foi desdobrado nos específicos a seguir comentados.

### 7.1 - OBJETIVO I: Abordagem Teórico-Conceitual

*Desenvolver uma abordagem teórico-conceitual para atendimento focalizado como vantagem competitiva*, foi um resultado obtido em todas as partes deste trabalho. Mais especificamente nos Itens 4-Fundamentação Teórica, 6.3-Planejamento do Atendimento nas Ofertas e 6.4-Atendimento e Competitividade. Três foram as questões levantadas.

- A - *O que aconteceu com a qualidade, quando se sabe que inúmeros programas foram implementados por empresas? A qualidade vem como consequência de uma política voltada para o todo da organização porque assim ela passa ser inerente a todos os processos, da mesma forma que entram e são gerenciados todos os insumos para qualquer sistema. Se deste modo ela for assumida, não serão necessários programas que acabam por cair em descrédito por incoerência entre atitude e estrutura organizacional. (Item 4.2 e 4.3)*
- B - *... teria negligenciado o atendimento, ou foi exatamente este, definido incorretamente? O atendimento como processo não foge deste contexto*

organizacional para a competitividade. O atendimento muitas vezes é mal interpretado. Nos estudos realizados, esta tese conceitua atendimento sob duas perspectivas: *atendimento para a empresa*, como o relacionamento que se estabelece entre clientes e prestadores de serviço de uma organização, visando a realização de negócios com interesse mútuo; e *para o cliente*, como a percepção deste relacionamento com a empresa. (Item 4.1)

*C - Seria este o contexto do atendimento: serviço ao consumidor e fundamentado num relacionamento?* Conforme se procurou deixar claro em todo curso desta exposição, o atendimento foi alvo de más traduções. Na maioria dos casos, tecnicamente modelos internacionais foram interpretados como *serviço ao consumidor* (pós-venda) na tradução do termo inglês "service", quando se sabe, que no "service" está o *atendimento*. Portanto, ele tem determinantes estruturais e atitudinais como defendeu esta tese. Corriqueiramente atendimento é compreendido na cultura empresarial como meramente um aspecto comportamental do atendente, o que é um erro. O atendimento está presente no *serviço ao consumidor* mas não está restrito a ele, pois está presente em todas as relações organizacionais. Portanto, é correto admitir que atendimento é fundamentado na cadeia de relacionamentos ("relationscapes") das organizações. (Item 4.1 e 4.4)

## **7.2 - OBJETIVO II: Levantamento dos Fatores de Atendimento**

*Identificar os fatores relacionados com o processo do atendimento como valor para o cliente externo*, foi objetivo alcançado pela pesquisa de campo apresentada no Apêndice. O procedimento utilizado está no Item 6.1. deste relato. Uma questão foi levantada nas justificativas cuja resposta obtém-se do alcance deste objetivo.

*D - Como assegurar a consistência do atendimento ao cliente?* Identificando-se os fatores de atendimento que são elementos cuja variação modifica a satisfação de clientes, sem modificar a natureza do processo pelo qual se

realiza (Item 6.1.2). Para tanto, como se identificou na fundamentação conceitual (Item 4.8), fatores devem ser obtidos para segmentos específicos de clientes de organizações, conforme pesquisa de satisfação a partir das dimensões da qualidade.

### **7.3 - OBJETIVO III: Planejamento de Ações Prioritárias**

*Definir atividades a serem priorizadas, que asseguram o atendimento de acordo com as demandas de mercado, é uma extensão da aplicação do trabalho de campo onde se tratou os dados obtidos da pesquisa (Apêndice) para gerar informações gerenciais, relatadas no Item 6.2. Mais duas questões foram levantadas.*

*E - Como dirigir uma pesquisa para avaliar as dimensões da qualidade de um atendimento, e converter seus indicadores em ações efetivas para o planejamento de ofertas? Os procedimentos metodológicos para a execução da pesquisa de satisfação baseada nas dimensões da qualidade do atendimento foram detalhados no Apêndice e no Item 6.1. Os indicadores de ações, para que sejam efetivas, devem ter alguma base de priorização. Isto pode ser obtido por uma geração de índice de satisfação, que não tenha o objetivo de quantificar se um atendimento ou organização é bom ou ruim. Deve-se buscar a formulação de um índice indicador de satisfação de clientes, que num agrupamento de dimensões, forneça base para a ação gerencial. (Itens 6.2.2.1 a 6.2.2.3)*

*F - Qual será a amplitude do conceito de atendimento no foco do Marketing de Relacionamento com clientes? Deve-se buscar a caracterização de variáveis intrínsecas e extrínsecas do atendimento conforme dimensões da qualidade pesquisadas. Uma vez levantadas estas características, ações gerenciais mais específicas podem ser buscadas para o gerenciamento dos relacionamentos, conforme categorias de clientes identificados. Portanto a amplitude do atendimento, deve considerar*

determinantes estruturais e atitudinais a serem planejados nos seu processo. (Item 6.2.1)

#### **7.4 - OBJETIVO IV: Planejamento do Atendimento nas Ofertas**

*Situar como fatores relacionados com o processo de atendimento se incorporam no planejamento das ofertas*, é um objetivo que foi desenvolvido com o propósito de fornecer uma orientação gerencial para o atendimento. Este entendido como um serviço, tem componentes fundamentais baseados nas interações interpessoais que ocorrem entre atendente-cliente. As habilidades a serem desenvolvidas são apresentadas no Item 6.3. Mais duas questões esclarecem estes aspectos.

*G - Quais seriam os "componentes", para que o atendimento seja avaliado como sendo importante para uma organização?* O atendimento para ser avaliado como importante é percebido quando há consistência nos contatos com o cliente. Portanto não basta trabalhar comportamentos; deve-se também desenvolver infra-estrutura para que sejam sustentados. Assim os "componentes" do atendimento, podem ser os determinantes estruturais e atitudinais (Item 6.3.1 e 6.3.2) que devem ser incorporados aos projetos de ofertas de uma organização, avaliados após identificação do conceito de atendimento a ser adotado, natureza e características a serem desenvolvidas nos relacionamentos buscados. (Item 4.9)

*H - O que falta fazer para ter-se um atendimento realmente profissional?* Depois de identificados os determinantes estruturais e atitudinais necessários aos processos de atendimento, são necessárias pessoas capacitadas nos sistemas organizacionais e com perfil ajustado aos relacionamentos a serem desenvolvidos com clientes. Em síntese: oferecer capacitação para desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais necessárias aos processos de atendimento planejados (Item 6.3.2).

## 7.5 - OBJETIVO V: Atendimento e Competitividade

*Indicar como o atendimento pode ser sustentado frente à ação da concorrência*, é um objetivo necessário após o anterior, pois uma recomendação estratégica é indispensável abordar o atendimento como fator de vantagem competitiva. É o apresentado no Item 6.4 deste estudo. As questões formuladas a seguir resumizam as idéias apresentadas.

*I - Seria o atendimento um relacionamento dentro do que se desenvolve para esta abordagem do Marketing?* O Marketing de Relacionamento tem por objetivo desenvolver estratégias duradouras e benéficas para o cliente e organização. O correto será dizer que o atendimento é um substrato importante quando se busca desenvolver tal tipo de relacionamento. Pode ser planejado conforme estratégias na hierarquia relacionamento-transação-contato, definido-se os determinantes estruturais e atitudinais presentes. (Item 4.4 e 4.6)

*J - Tal revisão de abordagem, não é uma resposta à constatação do atendimento ser um diferencial competitivo?* A revisão da abordagem do marketing focalizando relacionamentos não possui este único fator. Vem da necessidade constatada de integrar os esforços qualidade, serviço e marketing que sempre tiveram elementos comuns (como é o atendimento), mas que em programas desenvolvidos isoladamente, correm o risco de inconsistência na entrega do valor para o cliente. (Item 4.5 e 4.7)

*K - Como poderá ser disseminada uma cultura realmente voltada para o cliente?* O suporte estratégico fundamental é o da definição de uma filosofia organizacional focalizando a valorização do cliente. Este é um pressuposto que não pode ser delegado. A transição dependerá do estágio de maturidade organizacional, mas é fato que haja a decisão corporativa do valor do cliente. E, este cliente a ser valorizado, é o interno e o externo. Políticas e diretrizes coerentes devem então ser estabelecidas. (Item 6.4.2)

L - *Será que ocorreria um impacto positivo no atendimento?* Certamente. Porém não foi intenção deste trabalho retornar para uma avaliação após recomendações encaminhadas para implementação (Item 6.4.3). Uma avaliação confiável demandaria tempo de maturidade no sistema sugerido (Item 6.4.4). A certeza de impacto positivo vem do ciclo contínuo proposto pelo esquema, para gestão competitiva do atendimento a clientes (Figura 24). Indicadores de desempenho no atendimento atrelados a resultados de negócios, focalizarão objetivamente ações visando a melhoria dos relacionamentos com os clientes.

## 7.6 - CONTINUIDADE DA LINHA DE PESQUISA

Evidentemente que um trabalho que estabelece um paralelo entre os temas "atendimento" e "Marketing de Relacionamento", desperta interesse de aplicação imediata por parte de empresas, por serem caminhos que potencializam sua competitividade. O próprio desenvolvimento foi sugerindo alternativas possíveis para construções conceituais em estudos complementares. Citam-se alguns.

- A - Elementos de natureza psico-social dos relacionamentos humanos e suas influências no atendimento, numa abordagem pragmática para preparação de atendentes num ambiente de gestão de resultados. Inevitavelmente por mais que alguns argumentem ser esta uma forma de gestão, coloca o risco de pressão selvagem sobre as pessoas, todas as tendências apontam para esta abordagem nas empresas. Um trabalho desta natureza deve rever os conceitos tradicionais para um da *gestão de pessoas em ambientes competitivos*.
- B - Estudos de caso aplicados para definição de processos internos para a realização do atendimento, em organizações que adotam a abordagem estratégica do Marketing de Relacionamento.
- C - Processos de avaliação do atendimento a partir de clientes internos, com o propósito da melhoria contínua, e mais: integrar num sistema de auto-

avaliação de equipes envolvidas, quanto a indicadores de desempenho no atendimento que impactam os resultados de negócio.

- D - Descrição de atividades de Endomarketing específicas para processos de atendimento, enfatizando ser este o fator integrador para os relacionamentos internos da organização.
- E - Estudos para decisões em nível estratégico considerando impactos do atendimento nos fatores de competitividade nos negócios. Por exemplo: Como os fatores competitivos - confiabilidade de entrega, qualidade, custo, rapidez, flexibilidade e inovação [Cardoso, 1995] - são impactados pelo atendimento e se refletem na rentabilidade organizacional.

Deve-se mais uma vez ressaltar que o atendimento tem componentes de interpretação cultural e de contingências de negócio, e que por isso, toda a condução de trabalhos deve considerar aplicação à realidade brasileira.

## **7.7 - VALIDAÇÃO DO TRABALHO NA ÁREA DE TITULAÇÃO**

A conclusão desta tese, deve também fazer indicações da sua propriedade através dos critérios de julgamento a que será submetida. No caso, o título de doutorado a que se habilita, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Seguem-se os critérios utilizados pelo referido Programa e descritos por Cardoso [1995:374].

### **A - CONTRIBUIÇÃO**

- \* O atendimento é preocupação de todas as empresas, sejam elas de produtoras de produtos ou serviços.
- \* A fundamentação a partir da coleta de campo garante a coerência do atendimento ao que o consumidor brasileiro busca no mercado, já que o nível de exigência, expectativas e necessidades são características acentuadamente culturais.

- \* O caráter do trabalho é prático pois adapta e aplica para conceitos do Marketing e da Engenharia de Produção ao desenvolvimento da qualidade do atendimento.
- \* Um caminho para levantamento de fatores relacionados ao atendimento a clientes, bem como suas avaliações do que vêm recebendo de empresas de um mercado específico, dá uma perspectiva do que deve ser priorizado em estudos de melhorias da competitividade.

## B - RELEVÂNCIA

- \* O assunto é importante porque está relacionado com o enfoque da Qualidade de Serviços, onde se enquadra o atendimento a cliente, um dos aspectos que sempre vem recebendo atenção na literatura especializada, para a competitividade empresarial.
- \* O tema está relacionado com questão crucial que chama atenção e afeta substancialmente o mercado nacional, quer pelo uso dos serviços de utilidade pública, quer seja pelo atendimento dispensado por empresas privadas de qualquer segmento manufatureiro, comercial, de serviços; em geral, são de qualidade discutível e não evidenciam objetivamente a prioridade do cliente.
- \* A abordagem do Marketing de Relacionamento para a gestão dos resultados de negócios, possibilita identificar atividades multidisciplinares (qualidade, serviço e marketing) necessárias às empresas que buscam competitividade, onde "atendimento a clientes" é agregado a ofertas, aumentando o seu valor. Assim o atendimento poderá ser planejado e gerenciado de forma mais efetiva, garantindo um aspecto mais competitivo através de respostas ágeis frente a mudanças. O Marketing e Engenharia de Produção aplicados ao desenvolvimento dos processos de atendimento, numa ótica de relacionamentos, darão um enfoque diferenciado em relação às abordagens existentes.

## **C - ORIGINALIDADE/INEDITISMO**

- \* A inexistência de uma abordagem integradora através do Marketing de Relacionamento para o atendimento a clientes, tratado como um dos fatores de vantagem comparativa que pode ser planejado, projetado e gerenciado para a competitividade.
- \* A possibilidade da Engenharia de Produção através de suas técnicas encontrar uma forma de tratar os processos de atendimento no âmbito do Marketing de Relacionamento, abrindo com este tema, uma nova abordagem em sua área de atuação.
- \* O Marketing como filosofia e função empresarial, terá um foco inovador no tratamento da qualidade do atendimento a clientes visando a crescente ênfase estratégica de gestão de relacionamentos.

## **D - VIABILIDADE**

- \* O trabalho chegou a resultados viáveis de aplicação, mantendo consistência com conceitos já aceitos e disseminados pela literatura nacional e internacional sobre o tema; contudo, ressalta-se que pelo seu caráter variável por cultura e comportamento de consumo, o atendimento a clientes assume contorno próprio de uma situação particular de mercado. É assunto extremamente dinâmico e variável em função de comportamentos sociais e culturais, necessitando inclusive de ponderações conforme realidade do país. A viabilidade está vinculada à busca de dados primários, em sua forma original, pesquisados em campo junto a consumidores/clientes de produtos/serviços e avaliação da qualidade do atendimento que recebem.

## **7.8 - AUTOCRÍTICA DA REALIZAÇÃO DO TRABALHO**

Uma vez encerrado o esforço num trabalho como este, fica a percepção de que talvez outros aspectos deveriam ser incluídos na abordagem. Sabe-se que este é o principal ingrediente de estímulo à continuidade de estudos deste porte: a idéia

de que se poderia ter feito mais. Contudo, a prática da pesquisa mostra que nenhum trabalho pode ser considerado conclusivo tampouco obra de uma vida. Daí a constatação da valiosa ferramenta chamada *metodologia da pesquisa técnico-científica*. Não fosse ela, a todo o momento sendo recuperada em seus passos anteriores, e, remetendo para os objetivos inicialmente definidos, facilmente se perderia na conduta do estudo, pela variedade de opções que se apresentam ao pesquisador. Esta foi uma realidade muito presente a todo o momento e que foi vivida pela autora.

Reforça-se especialmente um incômodo experimentado na pesquisa bibliográfica do tema. As interpretações equivocadas de algumas obras (mormente nacionais) sobre o que seja realmente escopo do atendimento, enfocando elementos superficiais que pouco contribuem para uma proposta mais sistematizada no desenvolvimento deste, como vantagem competitiva no Marketing de Relacionamento. As obras internacionais traduzidas acabam também caindo na vala comum daquilo que mais chama atenção, e não no que poderia ser uma contribuição mais consistente. Quando o são, tratam do *serviço ao cliente* numa concepção de pós-venda. Por outro lado, obras internacionais não mencionam especificamente *atendimento*, não havendo inclusive o correspondente na língua inglesa, por exemplo. Aparece como "service" e assim é tratado, no campo geral do assunto serviço. Por isto chegou-se à conclusão, que sob o ponto de vista mais geral *atendimento* para a cultura nacional, *significa uma percepção geral do valor recebido por parte do cliente*.

## 7.9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que expressou a última afirmação do Item anterior sintetiza o que este estudo conclui para uma definição do que seja atendimento. Sob o ponto de vista da empresa, pode-se concluir que atendimento excelente, portanto competitivo, pode ser desenvolvido pelas empresas conforme as características:

- \* Visão estratégica, fazendo com que o atendimento faça parte de um planejamento em longo prazo. Significa a necessidade de uma cultura organizacional voltada para o cliente, tomada no sentido amplo.
- \* Estrutura ambiental, onde políticas, diretrizes e procedimentos são desenvolvidos conforme conveniência do cliente e não da empresa.
- \* Suporte sistêmico, para que todos os funcionários tenham consciência da importância do atendimento excelente, confirmada pelo apoio irrestrito dos níveis estratégicos.
- \* Frente operacional, com pessoas que recebem especial capacitação para o contato com clientes.

Como destacado, o atendimento é um serviço para a empresa e uma percepção para o cliente. Isto reconhecido, impõe-se o entendimento de que a melhoria de seus processos de serviços, por conseguinte melhoria do atendimento, é tarefa árdua. A melhoria do atendimento neste caso, estará suportada em requisitos de decisão, que exigem uma mudança de atitude na direção dos negócios, principalmente:

- \* Delegação de poderes, o que exige dos executivos a consciência da necessidade de mudanças. É um trabalho difícil, romper comportamentos consolidados pelo receio de perda do poder e status na organização, e deslocá-los para uma atitude de delegar poder de decisão para pessoal de linha de frente.
- \* Investimento em capacitação de recursos humanos, para um melhor reconhecimento do cliente em suas necessidades e expectativas em relação à empresa e suas ofertas, e não apenas atrelar o atendimento a uma distribuição de sorrisos e a uma maquiagem de modernização organizacional.
- \* Abordagem de diferenciação, pois qualquer uma que seja fundada em características técnicas superficiais, pode ser facilmente copiada; a resposta a essa incômoda situação está no "como fazer" - o que enfatiza o fundamental comportamento do funcionário da linha de frente no atendimento.

- \* Personalização do atendimento, obtida pelo tratamento diferenciado ao cliente pois este muitas vezes tem necessidades humanas no momento do contato, e quer ser agradado; este é um ingrediente importante para fidelização.
- \* Utilização de tecnologia, não apenas na compra de equipamentos, mas no desenvolvimento também de sistemas que liberem funcionários para o atendimento pessoal a clientes. Convém lembrar que a tecnologia pode auxiliar na oferta de serviços personalizados, obtida por uma padronização cuidadosamente projetada, a partir de informações precisas das categorias de preferências da base de clientes da organização.

Estes requisitos, definitivamente, comprovam que o atendimento está no âmago das crescentes abordagens do Marketing de Relacionamento (ou CRM, "Customer Relationship Management") como fator de competitividade para as organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. . *Serviços de marketing-competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- BOYD, J.; HARPER, W.; WESTFALL, Ralph. *Pesquisa mercadológica: textos e casos*. Rio de Janeiro: FGV, 1982.
- BUENO, Francisco da Silveira. *Grande dicionário etimológico-prosódico da língua portuguesa*. São Paulo: Lisa, 1988.
- CARDOSO, Olga Regina. *Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado*. Florianópolis: UFSC/CTC/PPGEP, Tese de Doutorado, 1995.
- CESPEDES, Frank V. . *Marketing integrado: conjugando produto, vendas e serviços para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1996.
- CHRISTOPHER, Martin, PAYNE, Adrian e BALLANTYNE, David. *Relationship marketing-bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.
- CUNHA, Antônio Geraldo da. *Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- DIX, Luís Tadeu. "Quando todo cuidado é pouco". *Marketing & Negócios*. São Paulo, No. 12, junho/1993, p. 28-30.
- FERNANDES, Francisco. *Dicionário de sinônimos e antônimos da língua portuguesa*. Porto Alegre: Globo, 1968.
- GARVIN, David A. . *Gerenciando a qualidade-a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas em pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOODE, William; HATT, Paul K. . *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Nacional, 1973.
- GORDON, Ian H. . *Relationship marketing*. England: John Wiley & Sons, 1998.
- GUMMESSON, Evert. *Total relationship marketing-from the 4Ps of traditional marketing management to the 30Rs of the new marketing paradigm*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

- JURAN, Joseph M. & GRYNA, Frank M.. *Controle da qualidade-Handbook- Qualidade em diferentes sistemas de produção*. São Paulo: Makron Books, 1993, V.VIII.
- JURAN, Joseph M. . *A qualidade desde o projeto-novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000 (10ª. edição americana).
- LA LONDE, B. J. e ZINSZER, P. H. . *Customer service-meaning and measurement*. Chicago: NCPDM, 1976.
- LILJANDER, Veronika e STRANDVIK, Tore. "The nature of customer relationships in services". In: SWARTZ, Tereza A, BOWEN, David E., STEPHEN W. (eds.). *Advances in service marketing and management*. Greenwich, CT: JAI Press, vol. 4, 1995.
- LOBOS, Julio. *Encantando o cliente-externo e interno*. São Paulo: J. Lobos, 1993.
- MADIA, Francisco. "Quando todo cuidado é pouco". *Marketing & Negócios*. São Paulo, No. 12, junho/1993, p. 28-30.
- MARKETING E NEGÓCIOS (ed.). "Quando todo cuidado é pouco". *Marketing & Negócios*. São Paulo, No. 12, junho/1993, p. 28-30.
- MARTIN, Christopher. *Relationship marketing: bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.
- MCCARTHY, E. Jerome. *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas 1997.
- McKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MELLO NETO, Oswaldo. "Quando todo cuidado é pouco". *Marketing & Negócios*. São Paulo, No. 12, junho/1993, p. 28-30.
- NBR ISO/ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. *Normas NBR/ISO 8402/9001/9002/9003/9004-2*. Rio de Janeiro, 1993.
- PARASURAMAN, A. & ZEITHALM, Valerie A. & BERRY, Leonard L. ."A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*. Fall 1985, pp. 41-50.

- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valerie A., BERRY, Leonard L.. "A conceptual model of service quality and its implications for future research". In: PAYNE, Adrian, CHRISTOPHER, Martin, CLARK, Moira e PECK, Helen. *Relationship marketing for competitive advantage-winning and keeping customers*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998, p. 195-212.
- PAYNE, Adrian, CHRISTOPHER, Martin, CLARK, Moira e PECK, Helen. *Relationship marketing for competitive advantage-winning and keeping customers*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.
- PETERS, T. e AUSTIN, N. . *A passion for excellence*. USA: Random House, 1985.
- PILARES, Nanci Capei. *Atendimento ao cliente: o recurso esquecido*. São Paulo: Nobel, 1989.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 1988.
- SCHONBERGER, Richard J. . *Construindo uma corrente de clientes- unindo as funções organizacionais para criar a empresa de classe universal*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- SHOSTACK, G. Lynn. "Planning the service encounter". In: PAYNE, Adrian, CHRISTOPHER, Martin, CLARK, Moira e PECK, Helen. *Relationship marketing for competitive advantage-winning and keeping customers*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998, p. 185-194.
- STONE, Merlin e WOODCOCK, Neil. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- TÉBOUL, James. *A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- VAVRA, Terry G. . *Marketing de Relacionamento: aftermarketing*. São, Paulo: Atlas, 1993.
- ZÜLZKE, Maria Lucia. *Abrindo a empresa para o consumidor: a importância de um canal de atendimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997
- WELLINGTON, Patricia. *Estratégias kaizen para atendimento ao cliente: como criar um poderoso programa de atendimento ao cliente e fazê-lo funcionar*. São Paulo: Educator, 1998.

## BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl. *A única coisa que importa-trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ALBRECHT, Karl. *Serviços internos*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ÂNGELO, Cláudio Felisoni de; GIANGRANDE, Vera (coord.). *marketing de relacionamento no varejo*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. . *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEE, Frances. *Fidelizar o cliente*. São Paulo: Nobel, 2000.
- BERRY, D. . Marketing mix for 90s adds an S and 2Cs to 4 Ps. *Marketing News*, December 24, 1990, p. 10.
- BRETZKE, Miriam. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Marketing)*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CANNIE, Joan Koob. *Turning lost costumers into gold*. New York: American Management Association, 1994.
- COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. *Marketing: magia e sedução*. São Paulo: Cobra, 2000.
- COSTA, Jane Iara Pereira da. *Marketing: noções básicas*. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987.
- CRAIG, James C.; GRANT, Robert. *Strategic management*. USA: Kogan Page Limited, 1999.
- CURRY, Jay; STORA, Ludovic. *Le client, capital de l' entreprise*. France: Les Éditions d' Organization, 1993.
- DEMING, William Edward. *Qualidade-a revolução na administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DESATNICK, Robert L.; DETZEL, Denis H. . *Managing to keep the customer*. USA: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1993.
- DIX, Luís Tadeu. "Quando todo cuidado é pouco". *Marketing & Negócios*. São Paulo, No. 12, junho/1993, p. 28-30.

- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando para obter resultados*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FERNANDES, Francisco. *Dicionário de sinônimos e antônimos da língua portuguesa*. Porto Alegre: Globo, 1968.
- GELLER, Lois K. . *Response*. New York: The Free press, 1998.
- GODRI, Daniel. *Conquistar e manter clientes: práticas diárias que todos conhecem, mas só os bem-sucedidos utilizam*. Blumenau: Editora Eko, 1994.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento de serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HOROVITZ, Jacques. *Qualidade de serviço-a batalha pela conquista do cliente*. São Paulo: Nobel, 1993.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KAPLAN, Robert S. . *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MURRAY, Raphael; RAPHAEL, Neil. *Up to the loyalty ladder*. New Jersey: Raphael Publishing, 1995.
- NEWELL, Frederick. *Loyalty.com: relationship management in the new era of Internet Marketing*. USA: MacGraw-Hill, 2000.
- NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- NOBRE, Jorge Antonio. *Sua excelência o cliente: qualidade no atendimento*. Lajeado: RH editora e Produtora, 1997.
- PECK, Helen; PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira. *Relationship Marketing: strategy and implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- PIAZZA, Adílson. *Qualidade no atendimento: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial*. São Paulo: Nobel, 1999.
- PAYNE, Adrian. *La esencia de la mercadotecnia de servicios*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
- PGA, Programa de Gestão Avançada. *Temas para a excelência/Fundação Dom Cabral*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993.

- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
- STEWART, Judith. *Bem-até agora ninguém havia reclamado*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- TASCA, Bob. *Clientes satisfeitos: liderança em satisfação do cliente: a experiência de sucesso do distribuidor americano "Bob Tasca"*. São Paulo: Atlas, 1997.
- TEBOUL, James. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1991.
- TIMM, Paul. *50 powerful idéias you can use to keep your customers*. USA: Career Press, 1992.
- TROUT, Jack; RIVKIN, Steve. *O poder da simplicidade: como deixar de lado modismos administrativos e voltar a fazer as coisas de forma objetiva e simples*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. *Achieving excellence through customer service*. USA: Prentice Hall, 1991.
- UNRUH, James A. . *Customers mean business*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- WHITELEY, Richard C. . *A empresa totalmente voltada para o cliente-do planejamento à ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

**ANEXO**  
**MEMÓRIA DE CÁLCULO**

## MEMÓRIA DE CÁLCULO

### Índice de Satisfação de Clientes - ISC

#### ***PASSO 1: Distribuição dos itens levantados pela Pesquisa de Campo nas dimensões da qualidade.***

Realizada pelo enquadramento dos itens do questionário conforme *descritor de dimensões* gerando *fatores de atendimento* (Item 6.1.2 da Tese). É um trabalho que deve ser realizado pelas pessoas que participaram ativamente na elaboração do projeto de pesquisa de campo, para assegurar mesmos critérios de análise nesta distribuição, evitando-se distorções por incorporação de subjetividade de pessoas diferentes.

#### ***PASSO 2: Definição de proporcionalidades entre dimensões conforme interesse gerencial específico.***

As dimensões avaliadas podem ser identificadas como *intrínsecas e extrínsecas do atendimento* (Item 6.2.1 da Tese). É possível neste momento de definição do ISC, que por interesses estratégicos particulares de uma organização, faça-se uma ponderação para enfatizar o desempenho num aspecto desejado (maior ênfase em características intrínsecas ou extrínsecas). É portanto uma questão gerencial, colegiada, onde os decisores da organização pesquisada são os atores.

No caso do Banco alvo deste trabalho, os gerentes acataram a idéia de igual proporcionalidade entre as características (50% intrínsecas, 50% extrínsecas), conforme recomendação de especialistas (Figura 13 da Tese).

\* O Quadro 1 sumaria os pontos 1 e 2 anteriores.

Observe-se que os fatores já aparecem com sinais "+" e "-", indicando como devem ser considerados na composição de uma expressão matemática para o índice.

<b>DIMENSÕES →</b> <b>ITEM PARA O ÍNDICE ↓</b>	CONFIABILIDADE	DESEMPENHO	DIFERENCIAÇÃO	DISPONIBILIDADE	PERSONALIZAÇÃO	SEGURANÇA	TANGIBILIDADE	COMPETÊNCIA	COMUNICAÇÃO	CORTEZIA	ASPECTOS GERAIS
01. CONTA - Não Entra											
02. MOTIVOS			+F2								
03. FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS PRODUTOS/SERVIÇOS - Não Entra											
04. AVALIAÇÃO DE PRODUTOS/SERVIÇOS - Não Entra											
05. ATENDIMENTO PESSOAL											
A. Cortesia/atenção dos funcionários										+F5A	
B. Tempo de espera na fila				+F5B							
C. Aparência dos funcionários							+F5C				
D. Segurança/confiabilidade nas informações	+F5D										
E. Iniciativa e agilidade nas decisões								+F5E			
F. Ambiente/instalações (mobiliário, decoração)							+F5F				
G. Clareza no falar (explicações adequadas)									+F5G		
H. Atendimento de necessidades					+F5H						
06. UTILIZAÇÃO DO ATENDIMENTO TELEFÔNICO - Não Entra											
6.1 - ATENDIMENTO TELEFÔNICO											
A. Cortesia/atenção de quem atende										+F61A	
B. Tempo de espera em linha				+F61B							
C. Segurança/confiabilidade nas informações	+F61C										
D. Atendimento das necessidades					+F61D						
E. Iniciativa e agilidade nas decisões								+F61E			
F. Voz de quem atende (clareza, tonalidade)									+F61F		
G. Música/mensagem enquanto espera							+F61G				
07. UTILIZAÇÃO DO AUTO-ATENDIMENTO - Não entra											
7.1 - AUTO-ATENDIMENTO		+F71									
08. EXISTÊNCIA DE PROBLEMA - Não Entra											
8.1 - TIPO DE PROBLEMA											
A. Mau atendimento dos funcionários										-F81A	
B. Demora no atendimento (filas)				-F81B							
C. Falta de orientação ou esclarecimento do gerente ou funcionários								-F81C			
D. Demora nas operações bancárias								-F81D			
E. Espaço físico inadequado							-F81E				
F. Desorganização administrativa	-F81F										
G. Automação bancária (sistema fora do ar, informações desatualizadas)	-F81G										
H. Lançamentos indevidos na conta	-F81H										
I. Falta de comunicação (placas de avisos, extratos inadequados, correspondências atrasadas ou sem clareza)								-F81I			
J. Falta de flexibilidade		-F81J									
L. Falta de estacionamento							-F81L				
8.2 - SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS						+F82					
09. COMPARAÇÃO COM OUTROS BANCOS											+F9
10. MELHOR BANCO - Não Entra											
11. IMAGEM DO BANCO											+F11
12. SUGESTÕES PARA MELHORIA - Não Entra											
13. SUGESTÕES DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS - Não Entra											
NÚMERO DE ITENS AVALIADOS NA DIMENSÃO = 31	5	2	1	3	2	1	6	4	2	3	2
ATRIBUIÇÃO DE PESOS ( $\Sigma = 100\%$ ) RELATIVOS A	INTRINSECAS - 50% (20 ITENS NAS DIMENSÕES)							EXTRINSECAS - 50% (11 ITENS NAS DIMENSÕES)			
<b>PESOS DAS DIMENSÕES NA COMPOSIÇÃO DO ÍNDICE * PONTOS-ALVO *</b>	12,5	5,0	2,5	7,5	5,0	2,5	15,0	18,2	9,1	13,6	9,1

**QUADRO 1 - Classificação Dos Itens Do Questionário Nas Dimensões Competitivas: Geração dos Fatores "F" e Determinação dos Pontos-Alvo**

### **PASSO 3: Expressões para o cálculo dos Fatores de Atendimento.**

Uma análise das questões do questionário deve ser realizada com a finalidade de construir expressões matemáticas que permitam quantificar os fatores de atendimento. Mais uma vez ressalta-se a importância que esta etapa também seja realizada pelas mesmas pessoas que estruturaram o projeto de pesquisa de campo, para assegurar homogeneidade dos critérios avaliados.

Uma escala foi adotada para a organização pesquisada para neste trabalho, onde se atribuiu pesos relativos para menções. Assim definiu-se:

*Ótimo* = Peso 3  
*Bom* = Peso 2  
*Regular* = Peso 1  
*Ruim* = Peso 0 (zero)  
*Péssimo* = Peso -1

E ainda:

*Melhor* = Peso 2  
*Igual* = Peso 1  
*Pior* = 0

Indicam-se a seguir as expressões geradas.

#### **FATOR F2 - Questão 02**

$F = (\text{Número de Respostas da Questão}) : (\text{Número de Questionários Tabulados})$

#### **FATORES F5A a F5H - Questão 05**

$F \text{ de cada Item} = \{(\text{Ótimo} \cdot 3) + (\text{Bom} \cdot 2) + (\text{Regular} \cdot 1) + (\text{Ruim} \cdot 0) + [\text{Péssimo} \cdot (-1)]\} :$   
(Número de Respostas do Item na Questão . 5)

#### **FATORES F61A a F61G - Questão 6.1**

$F \text{ de cada Item} = \{(\text{Ótimo} \cdot 3) + (\text{Bom} \cdot 2) + (\text{Regular} \cdot 1) + (\text{Ruim} \cdot 0) + [\text{Péssimo} \cdot (-1)]\} :$   
(Número de Respostas do Item na Questão . 5)

#### **FATOR F71 - Questão 7.1**

$F = \{(\text{Ótimo} \cdot 3) + (\text{Bom} \cdot 2) + (\text{Regular} \cdot 1) + (\text{Ruim} \cdot 0) + [\text{Péssimo} \cdot (-1)]\} :$   
(Número de Respostas do Item na Questão . 5)

#### FATORES F81A a F81L - Questão 8.1

F = (Número de Respostas do Item) : (Número de Respostas da Questão)

#### FATOR F82 - Questão 8.2

F = (Número de Respostas em SIM) : (Número de Respostas da Questão)

#### FATOR F9 - Questão 09

F = (Melhor . 2) + (Igual . 1) + (Pior . 0) : (Número de Respostas da Questão . 3)

#### FATOR F11 - Questão 11

F = {(Ótimo . 3) + (Bom . 2) + (Regular . 1) + (Ruim . 0) + [Péssimo . (-1)]} :  
(Número de Respostas do Item na Questão . 5)

#### **PASSO 4: Determinação de parâmetros para melhor condição.**

O objetivo de índices é obter um indicador numérico que permita a comparação de uma situação atual em relação a uma anterior, ou que posicione comparativamente diversas áreas de uma organização. No caso da qualidade vista sob condição da melhoria contínua, tais efeitos comparativos não são totalmente aceitos; o real objetivo deveria ser de progressivamente, por ações gerenciais específicas de um local, melhorar a partir de patamares já alcançados.

A análise de fatores em agrupamentos de dimensões, possibilita calcular equivalentes numéricos que serão indicativos de pontos críticos que devem ser focalizados. Basta para isto, definir parâmetros numéricos para situações que seriam consideradas a melhor condição de desempenho em cada fator de atendimento.

Este passo portanto, faz uma simulação do questionário aplicado recebendo as melhores indicações, que seria a condição mais favorável numa avaliação gerencial.

### PARÂMETRO PARA F2 - Questão 02

São 13 opções na questão. Supõe-se que a situação ótima seria alguém marcando a metade das alternativas; então 6,50... 7 motivos de escolha do ponto de atendimento.

Então, o divisor será dado por

$$F2 = 7:13 = 0,54$$

### PARÂMETROS PARA F5A a F5H - Questão 05

$$F \text{ de cada Item} = \{(\text{Ótimo} \cdot 3) + (\text{Bom} \cdot 2) + (\text{Regular} \cdot 1) + (\text{Ruim} \cdot 0) + [\text{Péssimo} \cdot (-1)]\} : (\text{Número de Respostas do Item da Questão} \cdot 5)$$

$$F \text{ de cada Item} = \{ \text{Número de Respostas do Item da Questão} (\text{Ótimo} \cdot 3) + (0 \cdot 2) + (0 \cdot 1) + (0 \cdot 0) + [0 \cdot (-1)] \} : (\text{Número de Respostas do Item da Questão} \cdot 5) = (3) : (5) = 0,60$$

### PARÂMETROS PARA F61A a F61G - Questão 6.1

$$F \text{ de cada Item} = \{(\text{Ótimo} \cdot 3) + (\text{Bom} \cdot 2) + (\text{Regular} \cdot 1) + (\text{Ruim} \cdot 0) + [\text{Péssimo} \cdot (-1)]\} : (\text{Número de Respostas do Item da Questão} \cdot 5)$$

$$F \text{ de cada Item} = \{ \text{Número de Respostas do Item na Questão} (\text{Ótimo} \cdot 3) + (0 \cdot 2) + (0 \cdot 1) + (0 \cdot 0) + [0 \cdot (-1)] \} : (\text{Número de Respostas do Item na Questão} \cdot 5) = (3) : (5) = 0,60$$

### PARÂMETRO PARA F71 - Questão 7.1

$$F \text{ de cada Item} = \{(\text{Ótimo} \cdot 3) + (\text{Bom} \cdot 2) + (\text{Regular} \cdot 1) + (\text{Ruim} \cdot 0) + [\text{Péssimo} \cdot (-1)]\} : (\text{Número de Respostas do Item da Questão} \cdot 5)$$

$$F \text{ de cada Item} = \{ \text{Número de Respostas do Item da Questão} (\text{Ótimo} \cdot 3) + (0 \cdot 2) + (0 \cdot 1) + (0 \cdot 0) + [0 \cdot (-1)] \} : (\text{Número de Respostas do Item da Questão} \cdot 5) = (3) : (5) = 0,60$$

### PARÂMETRO PARA F81A a F81L - Questão 8.1

$$F = (\text{Número de Respostas do Item}) : (\text{Número de Respostas da Questão})$$

$$F = 0 \text{ (Nenhum Problema Marcado pelo Respondente)}$$

### PARÂMETRO PARA F82 - Questão 8.2

$$F = (\text{Número de Respostas em SIM}) : (\text{Número de Respostas da Questão})$$

$$F = (\text{Número de SIM} = \text{Número de Respostas}) : (\text{Número de Respostas da Questão}) = 1,00$$

### PARÂMETRO PARA F9 - Questão 09

$$F = (\text{Melhor} \cdot 2) + (\text{Igual} \cdot 1) + (\text{Pior} \cdot 0) : (\text{Número de Respostas da Questão} \cdot 3)$$

$$F = \text{Número de Respostas da Questão} (\text{Melhor} \cdot 2) + (0 \cdot 1) + (0 \cdot 0) : (\text{Número de Respostas da Questão} \cdot 3) = (2) : (3) = 0,67$$

## PARÂMETRO PARA F11 - Questão 11

F de cada Item =  $\{(\text{Ótimo} \cdot 3) + (\text{Bom} \cdot 2) + (\text{Regular} \cdot 1) + (\text{Ruim} \cdot 0) + [\text{Péssimo} \cdot (-1)]\} :$   
(Número de Respostas do Item na Questão . 5)

F de cada Item =  $\{(\text{Número de Respostas do Item na Questão} \cdot \text{Ótimo} \cdot 3) + (0 \cdot 2) + (0 \cdot 1) +$   
 $(0 \cdot 0) + [0 \cdot (-1)]\} : (\text{Número de Respostas do Item da Questão} \cdot 5) =$   
 $(3) : (5) = 0,60$

### **PASSO 5: Expressão geral para definição do índice.**

Um índice incluindo as avaliações dos clientes conforme dimensões, será composto pelas avaliações dos fatores de atendimento dentro das dimensões pesquisadas. Como já foi descrito, podem ser classificadas em características intrínsecas e extrínsecas.

Daí:

ÍNDICE = 50% (Características Intrínsecas) + 50% (Características Extrínsecas)

Então:

ÍNDICE = 0,50 (Confiabilidade + Desempenho + Diferenciação + Disponibilidade + Personalização + Segurança + Tangibilidade) + 0,5 (Competência + Comunicação + Cortesia + Aspectos Gerais)

Como se viu há uma ponderação conforme número de fatores pesquisados na organização específica, e que foram agrupados nas respectivas dimensões. É o que foi indicado no Quadro 1.

Assim:

ÍNDICE = 0,50 [(12,50 . Confiabilidade) + (5,00 . Desempenho) + (2,50 . Diferenciação) + (7,50 . Disponibilidade) + (5,00 . Personalização) + (2,50 . Segurança) + 15,00 . Tangibilidade] + 0,5 [(18,20 . Competência) + (9,10 . Comunicação) + (13,60 . Cortesia) + (9,10 . Aspectos Gerais)]

Como exposto nos passos 3 e 4 desta Memória, os fatores agrupados nestas dimensões podem ser calculados pelas menções obtidas na tabulação dos questionários aplicados (expressões do Passo 3). Ainda, indicações gerenciais podem ser obtidas se tais fatores forem analisados a partir de uma "melhor situação" que poderia ser considerada, para um ponto de atendimento específico (parâmetros divisores do Passo 4). Acompanhando-se pelo Quadro 1, obtém-se da expressão anterior:

$$\begin{aligned} \text{ÍNDICE} = & [(F5D+F61C-F81F-F81G-F81H) 12,50 : 1,20] + [(F71-F81J) 5,00 : 0,60] + \\ & [(F2) 2,50 : 0,54] + [(F5B+F61B-F81B) 7,50 : 1,20] + [(F5H+F61D) 5,00 : 1,20] + \\ & [(F82) 2,50] + [(F5C+F5F+F61G-F81E-F81I-F81L) 15,00 : 1,80] + \\ & [(F5E+F61E-F81C-F81D) 18,20 : 1,20] + [(F5G+F61F) 9,10 : 1,20] + \\ & [(F5A+F61A-F81A) 13,60 : 1,20] + [(F9+F11) 9,10 : 1,37] \end{aligned}$$

Efetuando as operações, tem-se:

$$\begin{aligned} \text{ÍNDICE} = & 10,42 (F5D+F61C-F81F-F81G-F81H) + 8,33 (F71-F81J) + 4,63 (F2) + \\ & 6,25 (F5B+F61B-F81B) + 4,17 (F5H+F61D) + 2,50 (F82) + \\ & 8,33 (F5C+F5F+F61G-F81E-F81I-F81L) + 15,17 (F5E+F61E-F81C-F81D) + \\ & 7,58 (F5G+F61F) + 11,33 (F5A+F61A-F81A) + 6,64 (F9+F11) \end{aligned}$$

Fatorando termos semelhantes, a fórmula final deduzida para cálculo do índice fica:

$$\begin{aligned} \text{ÍNDICE} = \text{ISC} = & 10,42 (F5D+F61C-F81F-F81G-F81H) + \\ & 8,33 (F5C+F5F+F61G+F71-F81E-F81I-F81J-F81L) + 4,63 (F2) + \\ & 6,25 (F5B+F61B-F81B) + 4,17 (F5H+F61D) + 2,50 (F82) + \\ & 15,17 (F5E+F61E-F81C-F81D) + 7,58 (F5G+F61F) + 11,33 (F5A+F61A-F81A) + \\ & 6,64 (F9+F11) \end{aligned}$$

O valor numérico obtido é em *percentagem (%)* pois a fórmula considera pesos das dimensões na composição do índice (conforme Quadro 1).

### **PASSO 6: Cálculo do Índice de Satisfação de Clientes - ISC.**

As expressões indicadas no Passo 3 calculam os valores numéricos dos fatores de atendimento da fórmula. Os valores a serem utilizados são as freqüências absolutas recebidas pelos itens do questionário que foi tabulado.

As Planilhas 1 e 2 a seguir, foram montadas conforme expressões deduzidas, e as tabelas indicadas são as da Pesquisa de Campo, cujo relatório conclusivo está no Apêndice I. Os equivalentes numéricos dos fatores de atendimento levantados são sumariados no Quadro 2.

**PLANILHA 1 - Cálculo dos Fatores para o Índice de Satisfação**

TABELA DE ORIGEM	FATOR	ÓTIMO MENÇÕES x PESO = 3	BOM MENÇÕES x PESO = 2	REGULAR MENÇÕES x PESO = 1	RUIM MENÇÕES x PESO = 0	PÉSSIMO MENÇÕES x PESO = -1	TOTAL DE MENÇÕES	CÁLCULO DO FATOR			
11A e 11B	F5A	95	285,00	84	84,00	13	0,00	2	-2,00	400	0,39
11A e 11B	F5B	11	33,00	117	117,00	88	0,00	126	-126,00	396	0,07
11A e 11B	F5C	59	177,00	44	44,00	5	0,00	1	-1,00	395	0,40
11A e 11B	F5D	84	252,00	68	68,00	6	0,00	7	-7,00	394	0,39
11A e 11B	F5E	49	147,00	108	108,00	23	0,00	6	-6,00	381	0,34
11A e 11B	F5F	63	189,00	93	93,00	14	0,00	2	-2,00	399	0,37
11A e 11B	F5G	67	201,00	81	81,00	16	0,00	2	-2,00	399	0,37
11A e 11B	F5H	62	186,00	71	71,00	17	0,00	9	-9,00	399	0,36
17A e 17B	F61A	51	153,00	28	28,00	7	0,00	0	0,00	159	0,41
17A e 17B	F61B	15	45,00	48	48,00	13	0,00	6	-6,00	159	0,30
17A e 17B	F61C	40	120,00	17	17,00	7	0,00	1	-1,00	158	0,41
17A e 17B	F61D	44	132,00	27	27,00	6	0,00	1	-1,00	158	0,40
17A e 17B	F61E	28	84,00	36	36,00	8	0,00	1	-1,00	157	0,37
17A e 17B	F61F	42	126,00	14	14,00	3	0,00	0	0,00	155	0,43
17A e 17B	F61G	11	33,00	5	5,00	2	0,00	3	-3,00	65	0,38
23	F71	109	327,00	27	27,00	4	0,00	3	-3,00	270	0,45
32	F11	30	90,00	130	130,00	20	0,00	6	-6,00	397	0,32

**PLANILHA 2 - Cálculo dos Fatores para o Índice de Satisfação**

TABELA DE ORIGEM	FATOR	MENÇÕES DO ITEM	TOTAL DE RESPOSTAS	CÁLCULO DO FATOR
25	F81A	37	443	0,08
25	F81B	91	443	0,21
25	F81C	33	443	0,07
25	F81D	28	443	0,06
25	F81E	16	443	0,04
25	F81F	38	443	0,08
25	F81G	71	443	0,16
25	F81H	41	443	0,09
25	F81I	23	443	0,05
25	F81J	22	443	0,05
25	F81L	43	443	0,10
29	F82	49	156	0,31
		QUESTIONÁRIOS TABULADOS		
2	F2	TOTAL DE RESPOSTAS	400	1,69
		IGUAL		
		MELHOR	PIOR	
		MENÇÕES x PESO = 2	MENÇÕES x PESO = 0	
30	F9	59	64	0,33
		118,00	267,00	
		267	0,00	
		TOTAL DE MENÇÕES	390	

**QUADRO 2 - Equivalentes Numéricos dos Fatores de Atendimento levantados**

FATOR	CALCULADO	FATOR	CALCULADO	FATOR	CALCULADO
F2	1,69				
F5A	0,39	F61C	0,41	F81E	0,04
F5B	0,07	F61D	0,40	F81F	0,09
F5C	0,40	F61E	0,37	F81G	0,16
F5D	0,39	F61F	0,43	F81H	0,09
F5E	0,34	F61G	0,38	F81I	0,05
F5F	0,37	F71	0,45	F81J	0,05
F5G	0,37	F81A	0,08	F81L	0,10
F5H	0,36	F81B	0,21	F82	0,31
F61A	0,41	F81C	0,07	F9	0,33
F61B	0,30	F81D	0,06	F11	0,32

Substituindo estes valores na fórmula para o Índice, vem:

$$\begin{aligned}
 \text{ISC} = & 10,42 (0,39 + 0,41 - 0,09 - 0,16 - 0,09) + 8,33 (0,40 + 0,37 + 0,38 + 0,45 - 0,04 - 0,05 \\
 & - 0,05 - 0,10) + 4,63 (1,69) + 6,25 (0,07 + 0,30 - 0,21) + 4,17 (0,36 + 0,40) + 2,50 \\
 & (0,31) + 15,17 (0,34 + 0,37 - 0,07 - 0,06) + 7,58 (0,37 + 0,43) + 11,33 (0,39 + 0,41 - \\
 & 0,08) + 6,64 (0,33 + 0,32)
 \end{aligned}$$

Daí tem-se o Índice de Satisfação de Clientes para a organização pesquisada:

$$\text{ISC} = 56,2271 \text{ ou } 56,23\%$$

**PASSO 7: Estabelecimento de prioridades a partir de hierarquia entre os Fatores de Atendimento.**

Os parâmetros para a melhor condição (definidos no Passo 4) podem ser considerados pontos-alvo que devem ser alcançados para o atendimento. Permitem a priorização dos fatores de atendimento, pelo cálculo de uma **razão crítica**. Esta pode ser definida pela razão entre o equivalente numérico do fator de atendimento e o respectivo ponto-alvo. O número obtido indicará a prioridade a ser dada numa ação gerencial. E, se:

Razão Crítica < 1,00 o fator de atendimento está abaixo do alvo a ser alcançado;

Razão Crítica = 1,00 está no limite esperado a partir do levantamento realizado;

Razão Crítica > 1,00 é um escore acima do alvo, indicando um fator a ser potencializado.

Chama-se atenção para fatores que tenham sido incluídos como itens negativos de atendimento que fazem parte do questionário da pesquisa de campo. Neste caso, a razão crítica não deve ser calculada, prevalecendo na priorização o próprio equivalente numérico obtido. É o que apresenta o Quadro 3.

**QUADRO 3 - Priorização dos Fatores de Atendimento**

FATOR	ITEM PESQUISADO	PONTOS-ALVO (A)	PONTOS OBTIDOS PARA O ISC (B)	RAZÃO CRÍTICA (B/A)	PRIORIDADE
F2	MOTIVOS DE ESCOLHA DO BANCO	0,54	1,69	3,13	25°.
	ATENDIMENTO PESSOAL				
F5A	Cortesia/atenção dos funcionários	0,60	0,39	0,65	20°.
F5B	Tempo de espera na fila	0,60	0,07	0,12	8°.
F5C	Aparência dos funcionários	0,60	0,40	0,67	21°.
F5D	Segurança/confiabilidade nas informações	0,60	0,39	0,65	20°.
F5E	Iniciativa e agilidade nas decisões	0,60	0,34	0,57	15°.
F5F	Ambiente/instalações (mobiliário, decoração)	0,60	0,37	0,62	18°.
F5G	Clareza no falar (explicações adequadas)	0,60	0,37	0,62	18°.
F5H	Atendimento de necessidades	0,60	0,36	0,60	17°.
	ATENDIMENTO TELEFÔNICO				
F61A	Cortesia/atenção de quem atende	0,60	0,41	0,68	22°.
F61B	Tempo de espera em linha	0,60	0,30	0,50	13°.
F61C	Segurança/confiabilidade nas informações	0,60	0,41	0,68	22°.
F61D	Atendimento das necessidades	0,60	0,40	0,59	16°.
F61E	Iniciativa e agilidade nas decisões	0,60	0,37	0,62	18°.
F61F	Voz de quem atende (clareza, tonalidade)	0,60	0,43	0,72	23°.
F61G	Música/mensagem enquanto espera	0,60	0,38	0,63	19°.
F71	AValiação DO AUTO-ATENDIMENTO	0,60	0,45	0,75	24°.
	TIPO DE PROBLEMA				
F81A	Mau atendimento dos funcionários	0,00	0,08	0,08	5°.
F81B	Demora no atendimento (filas)	0,00	0,21	0,21	10°.
F81C	Falta de orientação ou esclarecimento do gerente ou funcionários	0,00	0,07	0,07	4°.
F81D	Demora nas operações bancárias	0,00	0,06	0,06	3°.
F81E	Espaço físico inadequado	0,00	0,04	0,04	1°.
F81F	Desorganização administrativa	0,00	0,09	0,09	6°.
F81G	Automação bancária (sistema fora do ar, informações desatualizadas)	0,00	0,16	0,16	9°.
F81H	Lançamentos indevidos na conta	0,00	0,09	0,09	6°.
F81I	Falta de comunicação (placas de avisos, extratos inadequados, correspondências atrasadas ou sem clareza)	0,00	0,05	0,05	2°.
F81J	Falta de flexibilidade	0,00	0,05	0,05	2°.
F81L	Falta de estacionamento	0,00	0,10	0,10	7°.
F82	SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS	1,00	0,31	0,31	11°.
F9	COMPARAÇÃO COM OUTROS BANCOS	0,67	0,33	0,49	12°.
F11	IMAGEM DO BANCO	0,60	0,32	0,53	14°.

**PASSO 8: Estabelecimento de prioridades conforme agrupamento de dimensões da qualidade.**

Pode-se de forma análoga fazer o agrupamento dos fatores de atendimento dentro das respectivas dimensões da qualidade. Neste caso, é necessário buscar a contribuição dos fatores no ISC, considerando-se o agrupamento de dimensões. Basta relacionar os fatores nas dimensões do Quadro 1, considerando o que seria a melhor condição do atendimento. Assim, obtém-se as expressões a seguir.

$$\begin{aligned} \text{CONFIABILIDADE : 12,50 (Pontos-Alvo)} &= F5D+F61C-F81F-F81G-F81H \\ &= 0,60+0,60-0-0-0 = 1,20 \text{ (Melhor Condição) } \therefore \\ \text{CONFIABILIDADE} &= (F5D+F61C-F81F-F81G-F81H) \text{ 12,50 : 1,20} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{DESEMPENHO : 5,00} &= F71-F81J \\ &= 0,60-0 = 0,60 \therefore \\ \text{DESEMPENHO} &= (F71-F81J) \text{ 5,00 : 0,60} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{DIFERENCIAÇÃO : 2,50} &= F2 \\ &= 0,54 \therefore \\ \text{DIFERENCIAÇÃO} &= (F2) \text{ 2,50 : 0,54} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{DISPONIBILIDADE : 7,50} &= F5B+F61B-F81B \\ &= 0,60+0,60-0 = 1,20 \therefore \\ \text{DISPONIBILIDADE} &= (F5B+F61B-F81B) \text{ 7,50 : 1,20} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{PERSONALIZAÇÃO : 5,00} &= F5H+F61D \\ &= 0,60+0,60 = 1,20 \therefore \\ \text{PERSONALIZAÇÃO} &= (F5H+F61D) \text{ 5,00 : 1,20} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{SEGURANÇA : 2,50} &= F82 \\ &= 1,00 \therefore \\ \text{SEGURANÇA} &= (F82) \text{ 2,50 : 1,00} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{TANGIBILIDADE : 15,00} &= F5C+F5F+F61G-F81E-F81I-F81L \\ &= 0,60+0,60+0,60-0-0-0 = 1,80 \therefore \\ \text{TANGIBILIDADE} &= (F5C+F5F+F61G-F81E-F81I-F81L) \text{ 15,00 : 1,80} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{COMPETÊNCIA : 16,70} &= F5E+F61E-F81C-F81D \\ &= 0,60+0,60-0-0 = 1,20 \therefore \\ \text{COMPETÊNCIA} &= (F5E+F61E-F81C-F81D) \text{ 18,20 : 1,20} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{COMUNICAÇÃO} : 8,30 &= F5G+F61F \\ &= 0,60+0,60 = 1,20 \therefore \end{aligned}$$

$$\text{COMUNICAÇÃO} = (F5G+F61F) 9,10 : 1,20$$

$$\begin{aligned} \text{CORTESIA} : 12,50 &= F5A+F61A-F81A \\ &= 0,60+0,60-0 = 1,20 \therefore \end{aligned}$$

$$\text{CORTESIA} = (F5A+F61A-F81A) 13,60 : 1,20$$

$$\begin{aligned} \text{ASPECTOS GERAIS} : 12,50 &= F9+F11 \\ &= 0,67+0,60 = 1,37 \therefore \end{aligned}$$

$$\text{ASPECTOS GERAIS} = (F9+F11) 9,10 : 1,37$$

Estas expressões e os dados das Planilhas 1 e 2 compõem o que aparece no Quadro 4.

**QUADRO 4 - Prioridades pelas Dimensões da Qualidade**

DESCRIÇÃO	DIMENSÕES DA QUALIDADE	PONTOS-ALVO PARA A EXCELÊNCIA (Quadro 1)	PONTOS OBTIDOS PARA O ISC (Expressões - Planilhas 1 e 2)	RAZÃO CRÍTICA	PRIORIDADE
Capacidade da organização em fornecer o prometido de modo confiável, preciso e continuamente	Confiabilidade	12,50	4,79	0,38	3º.
Características intrínsecas relacionadas com aspectos funcionais e técnicos do produto/serviço	Desempenho	5,00	3,33	0,67	9º.
Características de elementos agregados ao produto/serviço e que o diferenciam de outros existentes	Diferenciação	2,50	7,82	3,13	10º.
Presteza e facilidade de acesso/contato com o produto/serviço	Disponibilidade	7,50	1,00	0,13	1º.
Atenção e esforço na compreensão de necessidades específicas e apoio individualizado a clientes	Personalização	5,00	3,17	0,63	8º.
Ausência de risco e capacidade de estabelecer/reparar confiança e fidelidade no caso de dúvidas e/ou falhas do produto/serviço	Segurança	2,50	0,77	0,31	2º.
Aparência de características físicas (tangíveis) do produto/serviço	Tangibilidade	15,00	8,00	0,53	6º.
Capacidade de alguém resolver uma tarefa com conhecimento e habilidades exigidas, de modo confiável, rápido e criativo	Competência	18,20	8,80	0,48	5º.
Informação verbal ou não verbal, precisa e clara com linguagem adequada	Comunicação	9,10	6,07	0,67	9º.
Habilidade no tratamento gentil, atencioso e generoso	Cortesia	13,60	8,16	0,60	7º.
Outros aspectos relacionados com a percepção geral por parte dos clientes	Aspectos Globais	9,10	4,32	0,47	4º.
		<b>TOTAL=100,00 %</b>	<b>ISC 56,23%</b>		

## **APÊNDICE**

### **PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES**

## **PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES**

Este trabalho foi desenvolvido sob encomenda de uma instituição financeira interessada em conhecer a satisfação de clientes e usuários de seus serviços. O interesse principal centrava-se no atendimento prestado por uma agência bancária específica. A oportunidade de desenvolvimento desta pesquisa, possibilitou a proposta de um que trabalho e que pudesse posteriormente servir de subsídios para um estudo futuro. Seria o desenvolvimento mais aprofundado, visando a obtenção de indicadores para a ação e gerencial de para o a melhoria do atendimento a clientes. Esclarecido este interesse, a Instituição permitiu o desenvolvimento deste trabalho em uma de suas agências, sem contudo identificar sua razão social na divulgação dos resultados. Assim a todo o momento quando neste trabalho se referir à agência pesquisada, simplesmente será mencionado "Banco".

### **1. OBJETIVOS**

#### **GERAL**

Levantar fatores relevantes para satisfação de clientes da "Agência X do Banco".

#### **ESPECÍFICOS**

- a. Caracterizar os clientes quanto ao seu tipo e ramo de negócio;
- b. Identificar os motivos de escolha do banco;
- c. Listar produtos e serviços de utilização mais freqüente;
- d. Verificar percepções de qualidade das dimensões no atendimento pessoal e telefônico;
- e. Verificar condições de utilização do auto-atendimento;
- f. Identificar problemas ocorridos com o banco e a sua solução;

- g. Verificar classificação do banco junto aos concorrentes na percepção dos entrevistados;
- h. Buscar de sugestões de novos produtos e serviços a serem ofertados pelo banco e sugestões de melhorias.

## 2. BASE CONCEITUAL

Empresas que pensam não apenas em sobreviver, mas especialmente em crescer e ampliar sua participação no mercado, rotuladas de progressistas, têm investido em tempo, pessoal e recursos para entender melhor seus clientes. Sentem que é preciso capacitar e treinar seus recursos humanos para prestar serviços de alto nível para seus clientes, removendo as barreiras que impedem o oferecimento de serviços eficientes e eficazes. Estas organizações estão continuamente engajadas no maior enfoque de suas atividades, para o cliente.

Entende-se por **CLIENTE** qualquer pessoa (física e/ou jurídica) que mantém algum vínculo com a Instituição. Assim, os funcionários são os clientes internos e os que adquirem produtos/serviços ou interagem com a organização são os clientes externos. Clientes possuem necessidades motivadas por inúmeras variáveis, e buscam satisfazê-las para manter o equilíbrio entre uma carência e o benefício percebido no produto/serviço que elege.

Independente de qualquer classificação, as *necessidades* devem ser identificadas. A formulação de qualquer uma destas necessidades expressa de fato um comportamento, que no caso de clientes, refere-se às razões que levam um indivíduo necessitar de um produto/serviço, isto é, a necessidade expressa num comportamento de consumo e compra. Assim, identificam-se necessidades conhecendo-se melhor o comportamento de consumidores.

Conhecer antecipadamente o que os clientes pensam, sentem e vivenciam pode ser o ponto-chave para um enfoque sobre o aprimoramento de serviços por parte das organizações. O desafio crucial para as organizações nos tempos atuais, é transformar a **EMPRESA** em um empreendimento movido em função dos seus clientes.

O foco no cliente é uma estratégia empresarial para ganhar vantagem competitiva. Ao estabelecer que vai orientar-se para o cliente, a empresa entra em acordo com seus funcionários (colaboradores) para que, além da satisfação atual do cliente as ações possam ir além, excedendo suas expectativas. O objetivo é de fidelizar o cliente.

A orientação para o cliente não se relaciona apenas com a qualidade do serviço/produto, mas diz respeito a cada aspecto da organização, como a tecnologia, o desenvolvimento de novas ofertas, a contenção de custos, a racionalização, o Marketing e muito mais. Ao centrar o foco de suas atividades no cliente (externo e interno), a empresa recebe compensações em diversos aspectos:

- favorece a lucratividade (organizações que não oferecem produtos/serviços de qualidade apresentam quase nenhum crescimento e geram poucos lucros, de acordo pesquisas);
- incrementa a conquista e a retenção de clientes (um cliente insatisfeito custa por volta do lucro de cinco clientes satisfeitos);
- destaca a sua reputação e imagem (as experiências positivas dos clientes são repassadas em velocidade e intensidade consideráveis);
- reduz a rotatividade de funcionários (empresas que fornecem altos níveis de satisfação relacionados a seus produtos/serviços são consideradas "grandes" e, por isso, o pessoal tem maior disposição e lealdade);
- proporciona a geração de idéias inovadoras (através de clientes internos/externos);
- melhora o desempenho financeiro;
- amplia e melhora sua participação no mercado (através de clientes fiéis, que, por sua vez, se transformam em fonte de referência para clientes potenciais);
- coloca-se na frente da concorrência ou bloqueia seus ataques.

Um fator essencial a ser observado por uma instituição bancária que decide voltar-se para o cliente é o desenvolvimento de um senso de equipe, com objetivos únicos direcionados ao mercado (atual e potencial), removendo todas as possíveis barreiras que dificultam o oferecimento de produtos e serviços de qualidade, em todas as áreas e em todos os níveis. Remover barreiras significa ter que examinar os sistemas, verificar se existem instrumentos necessários e recursos para servir os

clientes, se os funcionários têm poder de decisão, entre outras considerações relevantes.

Para estabelecer altos padrões em serviços bancários, é preciso conhecer o que os clientes mais valorizam. É preciso saber o que os clientes esperam e esclarecer "O Que" e "Como" a instituição precisa fazer para atender suas expectativas.

A chave para o sucesso nos negócios, conforme Karl Albrecht, está no compromisso obsessivo com o serviço e com a qualidade, com destaque para a supersatisfação do cliente, chegando a um estágio que supere todas as expectativas. No entender de Albrecht, "a excelência de serviço é um nível da qualidade de serviço, comparado a seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria natural e/ou obter uma margem de lucro maior do que a dos seus concorrentes".

Um novo conceito deve ser incorporado: que o resultado empresarial é consequência da orientação para o mercado, ou seja, decorre da satisfação dos clientes. RESULTADOS devem ser negociados a nível interno de empresas definindo-se AÇÕES E METAS específicas de cada área organizacional para que sejam efetivamente alcançadas para a excelência empresarial.

Na era da competitividade, o desafio das instituições de serviços bancários está centrado no aumento da capacidade de oferecer serviços com tecnologia automatizada, de adotar novos métodos de gerenciamento através de operações concentradas em unidades de negócios e da total integração entre as cadeias de valor da empresa, fornecedores e clientes (internos e externos). A oferta de serviços bancários consistentes com necessidades e expectativa de clientes, o que garante a competitividade, só pode ser corretamente planejada e produzida através do conhecimento que a pesquisa de mercado proporciona.

Independente de qual seja o aspecto a ser considerado, para a obtenção de informações que possam fundamentar decisões estratégicas e operacionais, a pesquisa de mercado apresenta-se como instrumento indispensável. Qualquer que seja o tipo de investigação adotado (pesquisa qualitativa ou quantitativa), se

cientificamente conduzida, a pesquisa fornecerá importantes indicadores para o direcionamento, reformulação ou potencialização de práticas adotadas, de modo a melhor adequar os produtos/serviços às necessidades e expectativas dos clientes.

Pesquisas de satisfação devem ser realizadas de modo a abranger todos os clientes de uma organização: os clientes externos e os internos, porque afinal, a satisfação dos primeiros depende dos serviços internos.

Todo cliente tem expectativas sobre o modo como sua negociação e/ou contato serão realizados com uma instituição. Essas expectativas formam-se a partir de experiências anteriores que o cliente já teve com este ou com outros bancos concorrentes, de informações de outras pessoas e da comunicação levada a efeito pela própria instituição. Quando duas partes negociam, quem vende (produtos ou serviços) deve-se buscar atender da melhor forma possível às necessidades e expectativas do cliente. Se ocorrer algum problema entre o que o cliente espera e o que percebe, forma-se uma experiência negativa que pode originar seu afastamento definitivo da organização com sua transferência para o concorrente.

Às empresas competitivas esta é uma preocupação constante: evitar estas lacunas e tentar exceder as expectativas dos clientes, de forma consistente. Para que a percepção possa se equiparar à expectativa, é preciso conhecer as variáveis que formam a percepção do cliente, no que se refere à qualidade dos produtos/serviços e quais as dimensões que os clientes mais valorizam.

Para saber exatamente o que o cliente quer, o que pensa em relação aos seus produtos e serviços, os bancos comerciais têm adotado como procedimento habitual, a realização de pesquisas de mercado. Para manter seus padrões acima da média é necessário mensurar os produtos e a qualidade dos serviços, e compará-los com a concorrência.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa de mercado como processo pode ser executada como descreve-se a seguir.

**INFORMAL** - O molde mais comum deste tipo de pesquisa é o de simples discussão das reações dos clientes em reuniões semanais ou mensais com funcionários. Os dados coletados nessas discussões são tomados como guias para a implementação de medidas necessárias à melhoria dos produtos/serviços.

Informalmente poderão ser abordados funcionários ou clientes externos para a obtenção de opiniões e/ou observação de reações, em conversas, visitas ou telefonemas eventuais.

A pesquisa também é considerada informal, quando as informações são obtidas rotineiramente através de relatórios gerenciais, publicações especializadas, artigos de revistas e jornais.

**FORMAL** - Quando para a sua realização utiliza-se métodos estruturados e científicos para a obtenção de dados que serão úteis para a tomada de decisão. São incluídas neste tipo de pesquisa:

- \* grupos de foco ou de enfoque;
- \* aplicação de questionários junto a clientes e funcionários (por entrevista, pelo correio ou telefone);
- \* sistemas automatizados de respostas (no momento das operações bancárias, no caixa ou terminais eletrônicos);
- \* linhas telefônicas (quente) para facilitar ao cliente entrar em contato com a organização;
- \* formulários de comentários dos clientes (a serem depositados nas caixas próprias de coleta ou devolvidos pelo correio).

Esta modalidade de pesquisa (quantitativa), de maior facilidade de operacionalização, pode abranger um grande número de clientes e, por basear-se em métodos estatísticos, permite fazer generalizações para um universo maior de clientes, porque utiliza a teoria da amostragem. A partir de uma amostra significativa de clientes pesquisados pode-se concluir sobre tendências de comportamentos, necessidades e expectativas.

A pesquisa quantitativa, indicada para o caso do Banco, cujo objetivo é o de avaliar a satisfação do cliente em relação a seus produtos/serviços, deve assumir a característica de *estudo descritivo estatístico* que, como o próprio nome sugere,

procura descrever situações de mercado com base em dados primários (coletados para um fim específico, pela primeira vez), obtidos através de entrevistas pessoais, relacionando e confirmando hipóteses ou conhecendo uma determinada situação.

Por este tipo de pesquisa é possível responder a questões como:

"Quem São Os Clientes ?" - descreve o perfil do entrevistado, de acordo com diversos critérios, como faixa de idade, sexo, ocupação, faixa de renda, escolaridade, local de moradia, etc.;

"O Quê ?" - identifica quais os produtos/serviços que estão sendo consumidos ou que são conhecidos pelo cliente;

"Como ?" - como habitualmente acessa estes produtos/serviços;

"O Que Acha ?"- descreve a percepção do cliente em relação a diversas dimensões da qualidade de serviços bancários;

"Onde ?"- descreve a preferência por agência;

"Por Quê ?"- identifica os motivos de escolha do Banco, preferência de produtos/serviços e influências na decisão de escolha do banco/agência;

"Quando ?" - descreve a frequência de utilização dos serviços bancários.

O estudo descritivo estatístico também busca uma análise quantitativa das relações dos clientes com o banco, respondendo à questão "Quanto ?" para cada objetivo do projeto de pesquisa . Por isto, estes estudos devem partir da definição de amostras de uma população (conhecida ou não), utilizando-se a estatística para este fim, uma vez que se pretende extrapolar os resultados obtidos através da amostra, para a população como um todo. Os resultados da pesquisa serão analisados e interpretados com base em percentuais e médias das respostas obtidas junto aos respondentes.

Na sua forma mais utilizada, o "*Questionário Estruturado e Não-Disfarçado*" é o instrumento de coleta de dados da pesquisa quantitativa.

"*Estruturado*" porque os questionamentos são dispostos de forma ordenada, intimamente relacionados com os objetivos específicos delineados no projeto de pesquisa. As questões apresentadas sob a forma de questionário podem ser:

*fechadas* (quando se apresentam múltiplas possibilidades de assinalar alternativas apresentadas);

*abertas* (quando é possível obter a resposta do entrevistado livremente, registrando suas palavras como articuladas no momento da pesquisa);

*semi-aberta* (quando se juntam os dois tipos descritos);

*dicotômica* (quando apresenta respostas do tipo Sim e Não);

*encadeadas* (quando a segunda pergunta depende da primeira);

*pergunta com matriz de resposta* (quando um quadro é montado para facilitar a resposta do entrevistado);

*por ordem de preferência* (quando é dada ao entrevistado a escolha de escolha com base de classificação de importância).

"*Não-Disfarçado*" porque o entrevistado sabe exatamente o objetivo da pesquisa e a que fins se destina.

A escolha de qual dos dois métodos é o mais adequado (pesquisa qualitativa ou quantitativa) depende de decisão técnica. O que determina a escolha, entre outros fatores:

- tempo para obtenção dos dados e apresentação dos resultados;
- custo da execução da pesquisa;
- profissionais capacitados para a sua realização.

Importante é que reconheça que a pesquisa de mercado não deve ser executada por amadores. Requer planejamento, execução e tratamento científico para que suas conclusões possam ser consideradas aceitáveis e válidas para os fins a que se destinam.

A pesquisa de mercado envolve muito mais do que simplesmente elaborar e aplicar questionários (o que normalmente alguns entendem ser o seu escopo). Na prática, inicia com a definição clara e consistente dos objetivos que se pretende alcançar. É com base nestes objetivos que todo o processo de pesquisa se delinea e se concretiza.

Cabe à Instituição interessada em pesquisar o seu mercado, explicitar que situação ou problema quer investigar e os conhecimentos que pretende obter com a

pesquisa. Aos profissionais responsáveis pela execução da pesquisa, então, cabe detalhar as demais etapas, submetendo-as à consideração, para definir os critérios de amostragem, instrumentos de coleta de dados, formas de tabulação, interpretação, análise e apresentação dos resultados.

Muito mais importante para todo o esforço que representa a pesquisa de mercado, é que desde o início da decisão de realizá-la já se considere como serão utilizadas suas **CONCLUSÕES**, sabendo-se que as interpretações geradas a partir dos dados coletados junto a clientes, levem a **PROPOSTAS** de ações para otimização de **RESULTADOS**. Uma vez estes resultados obtendo **VALIDAÇÃO** na empresa devem ter **APROVAÇÃO** como comprometimento organizacional na **IMPLEMENTAÇÃO**, definido-se *atividades* necessárias, *responsáveis* pela execução e *cronograma*. Uma **AVALIAÇÃO PERIÓDICA**, baseada no impacto de ações sobre o mercado (clientes e concorrência) deve continuamente realimentar o processo, comparando-se resultados obtidos com aqueles esperados pela Instituição como todo.

### **3.1 - PLANO DE PESQUISA**

A pesquisa de satisfação envolveu muito mais do que simplesmente elaborar e aplicar questionários (o que normalmente alguns entendem ser o seu escopo). Na prática, iniciou com a definição clara e consistente dos objetivos que se pretendia alcançar. Foi com base nestes objetivos que todo o processo de pesquisa se delineou e se concretizou.

Foram adotadas as etapas a seguir com suas respectivas definições para esta pesquisa:

#### **A. Identificação dos clientes**

Clientes que estavam sendo atendidos na Agência "X", definida para o Projeto-Piloto.

#### **B. Definição da amostra (quantos clientes pesquisar)**

Em razão da indisponibilidade de cadastro de clientes, considerou-se o universo infinito, resultando assim numa amostra de 400 clientes a serem entrevistados.

### **C. Escolha do instrumento de coleta de dados**

Na sua forma mais utilizada, o "Questionário Estruturado e Não-Disfarçado" foi o instrumento de coleta de dados da pesquisa realizada. Estruturado porque os questionamentos são dispostos de forma ordenada, intimamente relacionados com os objetivos específicos delineados no projeto de pesquisa. "Não-Disfarçado" porque o entrevistado sabia exatamente o objetivo da pesquisa e a que fim se destinava. As questões apresentadas sob a forma de questionário foram:

- fechadas (quando se apresentaram múltiplas possibilidades de assinalar alternativas apresentadas);
- abertas (quando foi possível obter a resposta do entrevistado livremente, registrando suas palavras como articuladas no momento da pesquisa);
- semi-abertas (quando se juntaram os dois tipos descritos);
- dicotômicas (quando apresentou respostas do tipo Sim e Não);
- encadeadas (quando a segunda pergunta dependeu da primeira);
- perguntas com matriz de resposta (quando um quadro foi montado para facilitar a resposta do entrevistado);
- por ordem de preferências (quando é dada ao entrevistado a escolha de escolha com base de classificação de importância).

### **D. Elaboração do instrumento**

As dimensões anteriormente definidas, conforme objetivos aprovados para a Pesquisa de Satisfação de Clientes do Banco, foram contempladas nas questões e alternativas do questionário a ser aplicado nas agências. O instrumento de coleta de dados (questionário) levantou as percepções dos correntistas e usuários, quanto aos seguintes aspectos:

- Motivos que justificam a utilização de produtos/serviços do Banco;
- Produtos/Serviços utilizados com maior frequência;

- Comparação dos produtos/serviços e atendimento do Banco em relação à concorrência;
- Ocorrência de problemas/insatisfações com produtos/serviços;
- Qualidade do atendimento (pessoal/telefônico - aparência/cortesia/ambiente - tempo de espera em fila/em linha - rapidez na operação - confiabilidade/segurança ...);
- Qualidade de produtos/serviços automatizados (auto-atendimento);
- Identificação da imagem do Banco;
- Levantamento de sugestões para a melhoria da qualidade de produtos/serviços e atendimento;
- Perfil dos clientes pesquisados.

#### **E. Pré-teste do instrumento**

Foram realizados 23 pré-testes para validação do questionário.

#### **F. Coleta de dados**

Foram envolvidos na coleta de dados, dois acadêmicos do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (CAD/UFSC), em outubro de 1999.

### **4. TABULAÇÃO E TRATAMENTO ESTATÍSTICO**

O questionário no final deste relato recebeu tratamento estatístico a seguir descrito. A Tabulação de todas as questões também estão incluídas na parte final desta descrição.

#### **\* TABULAÇÃO SIMPLES**

A. Todas as questões: 01 a 13 - 14 a 24.

B. Tabelas indicam frequência simples (número de vezes que aparece o item) e relativa (em percentual do número de respostas da questão).

- C. Totalizou-se as colunas de freqüências, fazendo os arredondamentos necessários para que a freqüência relativa feche exatamente 100,00% no total da coluna; trabalhou-se com valores em duas casas decimais.
- D. O cálculo do Índice de desempenho da Agência pesquisada exigirá o total de menções de cada item numa escala para a questão; assim, totalizou-se linhas (totalização horizontal nas tabelas) para as questões: 05 - 6.1 - 7.1 - 8.1 - 09 - 11. Nestes casos a totalização horizontal foi apenas da freqüência simples.
- E. As menções "Outros" (e suas derivações) bem como (Por Quê), quando respondidas nas questões, foram contadas apenas uma vez por questionário em que apareceram, independente do número de colocações que o respondente faça; em cada questão que estiveram disponíveis estas alternativas, acompanha a listagem de indicações exatamente transcritas com as palavras do entrevistado. Isso ocorreu para as questões: 02 - 8.1 - 17 - 21 - 24.
- F. As respostas ao "Por Quê" da questão 10 foram transcritas como indicado no ponto E anterior, porém, agrupadas por Banco que tenha sido mencionado. Foi necessária a tabulação de menções "Sem Resposta"/"Não Sei"/"Não Justificou" para aqueles entrevistados que não responderam ou responderam parcialmente a questão.
- G. Questões com respostas abertas também seguem orientações de E, cabendo uma tabulação entre questionários "com" e "sem" sugestões. Particularmente trata este caso das questões 12 e 13.

**\* TABULAÇÃO CRUZADA**

- A. Servirá para análise específica de estratégias de interesse do Banco; numa primeira análise, fez-se a tabulação em separado de todas as questões em relação a clientes/não clientes e pessoa física/pessoa jurídica.
- B. Especificando: \* Questão 1 (Cliente ou Não) X Questões 02 a 24;  
\* Pessoa Física/Pessoa Jurídica (Perfil) X Questões 01 a 13.
- C. As tabelas com cruzamento apresentam freqüências simples, relativas e somente totalização vertical (número de menções na questão).

**\* GRÁFICOS**

Serão gerados apenas aqueles expressivos na interpretação dos resultados; serão por isso definidos, somente após análise preliminar dos dados da tabulação, isto é, quando da apresentação da análise gerencial para esta pesquisa.

## **5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS PROCESSADOS**

A pesquisa foi realizada no período de setembro a novembro de 1999, abordando-se aleatoriamente os clientes e usuários que estavam na Agência "X" do Banco.

### **5.1 - CLIENTES ENTREVISTADOS**

Das 400 pessoas entrevistadas, 78,25% eram clientes correntistas. Esta amostra corresponde ao cálculo do universo infinito tendo em vista a indisponibilidade de dados cadastrais dos clientes da Agência.

### **5.2 - MOTIVOS QUE DETERMINARAM A ESCOLHA DO BANCO**

Os entrevistados indicaram os principais motivos, podendo citar mais de um. Assim, receberam maior incidência de respostas:

- \* **Recebe salário neste banco** - 34,81% apontaram este motivo;
- \* **Tem que fazer pagamentos/operações neste banco** - 14,52% das respostas;
- \* **Localização** - com 10,37% do total indicado.

Pode-se depreender portanto, que os clientes apontaram como principais motivos de estarem operando com o Banco, fatores que independem de estratégia específica da Agência. Estes fatores estão fora do âmbito das decisões dos gerentes, dentro da estrutura e funcionamento atuais da estrutura de todo o Sistema do Banco. Os demais fatores dependentes de ação gerencial nas agências, tendo sido pouco mencionados, mostram que estão recebendo pouca atenção como diferencial competitivo.

### **5.3 - PRODUTOS/SERVIÇOS UTILIZADOS COM MAIOR FREQUÊNCIA**

Dos produtos/serviços citados como utilizados com maior frequência pelos clientes entrevistados, despontaram:

- \* **Conta Corrente** - 26,41%;
- \* **Pagamentos Diversos** - 25,15%;
- \* **Cheque Especial** - 9,84%;
- \* **Aplicações em Poupança** - 8,92%.

Estas quatro categorias perfizeram 70,32% das respostas, indicando desta forma, que muitas das opções de negócios que o banco dispõem, aparentam vir sendo pouco estimuladas, mesmo quando se considera a predominância de respondentes como clientes pessoas físicas. Por exemplo, o Pag-Banco recebeu apenas 1,93% das citações; cartão de crédito 3,78%; seguros 2,78% e débito automático 6,06% do total de indicações.

### **5.4 - AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS/SERVIÇOS UTILIZADOS COM MAIOR FREQUÊNCIA**

A avaliação da satisfação dos clientes quando aos produtos indicados como utilizados mais frequentemente, concentrou-se em bom, na seguinte proporção relacionada ao total de respostas:

- \* **Conta Corrente** - 65,61%;
- \* **Pagamentos Diversos** - 47,83%;
- \* **Cheque Especial** - 49,57%;
- \* **Poupança** - 58,49%.

Uma melhor avaliação do mix de produtos/serviços poderá ser conseguida através de uma pesquisa específica, contemplando a segmentação de clientes.

### **5.5 - ATENDIMENTO NA AGÊNCIA**

A **cortesia e atenção dos funcionários** foram avaliadas como bom (51,50%) e 21,00% consideram que é regular.

O tempo de espera em fila é considerado ruim e péssimo por 53,50% dos respondentes. É considerado regular por 29,25%.

A aparência dos funcionários recebeu avaliações bom por 71,50% dos entrevistados.

A dimensão segurança/confiabilidade nas informações foi avaliada como boa por 57,25%.

A iniciativa e agilidade nas decisões foram avaliadas como bom por 48,75% dos entrevistados e como regular por 27%.

Ambiente e instalações(mobiliário/decoração) receberam 56,75% das indicações como bom e 23,25% regular.

Clareza no falar(explicações adequadas) mereceu bom por 58,25% dos respondentes e regular por 20,25%.

Os entrevistados consideraram como bom ( 60%) o atendimento às necessidades.

## **5.6 - ATENDIMENTO TELEFÔNICO**

Das 400 pessoas que participaram da pesquisa, 40,25% afirmaram já terem sido atendidas por telefone e fizeram a seguinte avaliação:

- \* **Cortesia/atenção de quem atende** - bom 45,34%;
- \* **Tempo de espera em linha** - bom 47,83%, regular 29,81% e ruim 8,07%;
- \* **Segurança/confiabilidade nas informações** - bom 57,76%;
- \* **Atendimento das necessidades** - bom 49,69%;
- \* **Iniciativa e agilidade nas decisões** - bom 52,17% e regular 22,36% ;
- \* **Voz de quem atende (clareza, tonalidade)** - bom 59,63%;
- \* **Música/mensagem enquanto espera** - 59,63% não avaliaram este quesito.

## **5.7 - AUTO-ATENDIMENTO**

Costumam utilizar-se do auto-atendimento 67,75% dos respondentes que consideraram este serviço bom 46,86%.

## **5.8 - PROBLEMAS COM O BANCO (atuais ou passados)**

Das 400 pessoas que responderam a pesquisa 39,25% afirmaram que tem ou já tiveram problemas com o Banco. Entre elas, os problemas mais freqüentes foram:

- \* **Demora no atendimento (filas) - 57,96%;**
- \* **Automação bancária (sistema fora do ar, informações desatualizadas) - 45,22%;**
- \* **Falta de estacionamento - 27,39%;**
- \* **Lançamento indevido na conta - 26,11%;**
- \* **Desorganização administrativa - 24,20%;**
- \* **Mau atendimento dos funcionários - 23,57%.**

Os problemas que afetaram estas pessoas, **não foram solucionados** na proporção de **68,15%**.

## **5.9 - COMPARAÇÃO DO BANCO COM A CONCORRÊNCIA**

O Banco considerado **igual aos outros bancos** por 66,75% dos entrevistados e 16,00% consideram **pior** que os demais bancos na praça.

## **5.10 - AVALIAÇÃO DA IMAGEM DO BANCO JUNTO A COMUNIDADE CATARINENSE**

A imagem do Banco é considerada boa por 52,75% dos entrevistados e regular por 32,50%.

## **5.11 - SUGESTÕES DE MELHORIA**

Foram significativas as referências à necessidade de melhoria na agilidade do atendimento, redução de filas e aumento do número de caixas em dias de pagamento.

## **5.12 - NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS QUE O BANCO DEVE OFERECER**

A maior incidência de sugestões recaiu sobre Caixas 24 horas, Banco 24 HORAS e automação para atendimento.

### 5.13 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS

- \* Houve *equilíbrio* entre o número de pessoas pesquisadas no que se refere a *sexo*.
- \* A amostra abrangeu 58,25% das pessoas com *idade superior a 31 anos*.
- \* O estado civil de 51,75% dos entrevistados é *casado(a)*.
- \* A ocupação principal de 37,25% das pessoas é *Funcionário Público*.
- \* A faixa de *renda* de 56% dos respondentes alcançou *até 1.200 reais*.
- \* Das 400 pessoas envolvidas na pesquisa, 47% afirmaram ter *até segundo grau incompleto* de escolaridade e 23% *superior completo*.
- \* Alegaram ser *correntistas até 8 anos* 37,75% e de *8 a 20 anos*, 25,75% dos entrevistados.
- \* Omitem-se considerações a respeito de pessoa jurídica pela falta de representatividade na amostra, 2% dos entrevistados.

### 6. CONCLUSÃO

Esta etapa mereceu um *RELATÓRIO GERENCIAL*, que foi apresentado apresentará análise detalhada das informações processadas com recomendações. Esta *APRESENTAÇÃO DE DADOS PROCESSADOS*, é apenas para conhecimento e decisões preliminares que os níveis gerenciais do Banco julgarem pertinentes.

Este relatório apresenta os resultados da análise e interpretação dos dados colhidos junto aos clientes e usuários da Agência "X" do banco, como Projeto-Piloto aprovado para avaliação da satisfação de clientes.

## **QUESTIONÁRIO**

Solicitamos a gentileza de responder às perguntas formuladas, que têm como objetivo a identificação de aspectos relevantes para o aperfeiçoamento das atividades do Banco.  
Agradecemos a sua atenção.

1. Tem conta neste Banco?

Sim  Não

2. Quais os **principais motivos** que lhe fizeram escolher o Banco ?

- recebe salário neste Banco a
- tem que fazer pagamentos/operações neste Banco b
- localização c
- pela sua boa imagem d
- pelo atendimento (qualidade, rapidez, cortesia, informações seguras, competência dos funcionários) e
- indicação de outro cliente f
- amizade que tenho com o gerente e/ou funcionário g
- propaganda que o banco faz h
- quantidade de agências e postos de atendimento i
- qualidade dos serviços prestados (atendimento de necessidades, segurança de estar adquirindo o melhor serviço, atenção especial) j
- tecnologia a disposição dos clientes, dentro e fora das agências l
- porque é um Banco da região m
- outro motivo. Qual ? \_\_\_\_\_

3. Assinale os **PRODUTOS/SERVIÇOS** que utiliza com **maior frequência** no Banco.

4. Avalie sua satisfação em relação aos produtos e serviços que assinalou.

		ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO
<input type="checkbox"/> conta corrente	a					
<input type="checkbox"/> aplicações em CDB/RDB	b					
<input type="checkbox"/> aplicações em poupança	c					
<input type="checkbox"/> aplicações em fundos	d					
<input type="checkbox"/> cheque especial (nobre/empresarial)	e					
<input type="checkbox"/> descontos de duplicatas	f					
<input type="checkbox"/> descontos de notas promissórias	g					
<input type="checkbox"/> empréstimo em conta corrente	h					
<input type="checkbox"/> hot-money	i					
<input type="checkbox"/> negociação para recolhimento de tributos	j					
<input type="checkbox"/> crédito rural	l					
<input type="checkbox"/> leasing	m					
<input type="checkbox"/> crédito direto ao consumidor	n					
<input type="checkbox"/> cartão de crédito	o					
<input type="checkbox"/> câmbio	p					
<input type="checkbox"/> seguros	q					
<input type="checkbox"/> cobrança/convênios	r					
<input type="checkbox"/> Pag-Banco	s					
<input type="checkbox"/> débito automático	t					
<input type="checkbox"/> ordem de pagamento/transferências	u					
<input type="checkbox"/> pagamentos diversos (água - luz - telefone - IPVA - IPTU - clubes...)	v					

5. Com relação ao **ATENDIMENTO** que lhe é prestado no Banco *quando vem na agência*, como avalia os itens relacionados abaixo?

	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	
Cortesia/atenção dos funcionários						a
Tempo de espera na fila						b
Aparência dos funcionários						c
Segurança/confiabilidade nas informações						d
Iniciativa e agilidade nas decisões						e
Ambiente/instalações (mobiliário, decoração)						f
Clareza no falar (explicações adequadas)						g
Atendimento de necessidades						h

6. Alguma vez já foi atendido por telefone?

Sim  Não (passar para a questão 07)

6.1 - Caso positivo, como avalia o **ATENDIMENTO TELEFÔNICO** que recebe deste Banco ?

	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	
Cortesia/atenção de quem atende						a
Tempo de espera em linha						b
Segurança/confiabilidade nas informações						c
Atendimento das necessidades						d
Iniciativa e agilidade nas decisões						e
Voz de quem atende (clareza, tonalidade)						f
Música/mensagem enquanto espera						g

07. Costuma utilizar-se do **AUTO-ATENDIMENTO** ?

Sim  Não

7.1 - Caso positivo, como avalia este atendimento?

ÓTIMO  BOM  REGULAR  RUIM  PÉSSIMO

Tem atualmente ou já teve algum **problema em relação ao Banco** ?

Sim  Não

8.1 - Caso positivo, que **tipo de problema** ?

- mau atendimento dos funcionários a
- demora no atendimento (filas) b
- falta de orientação ou esclarecimento do gerente ou funcionários c
- demora nas operações bancárias d
- espaço físico inadequado e
- desorganização administrativa f
- automação bancária (sistema fora do ar, informações desatualizadas) g
- lançamentos indevidos na conta h
- falta de comunicação (placas de avisos, extratos inadequados, correspondências atrasadas ou sem clareza) i
- falta de flexibilidade j
- falta de estacionamento l
- outro problema. Qual? \_\_\_\_\_

8.2 - O(s) problema(s) foi (foram) solucionado(s) ?

Sim  Não

09. **Comparando o Banco com outros bancos**, sua classificação é:

melhor do que outros bancos

igual aos outros bancos

pior do que os outros bancos

a  
b  
c

10. Na sua opinião, qual é o **melhor Banco** ? \_\_\_\_\_  
Por quê ? \_\_\_\_\_

11. Considera que a **imagem deste Banco** junto à comunidade local/catarinense é:

ÓTIMA  BOA  REGULAR  RUIM  PÉSSIMA

12. Em que o Banco pode melhorar ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Quais novos produtos e serviços o Banco deveria oferecer a seus clientes ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**( ) PESSOA FÍSICA**

14. **Sexo**

Masculino a

Feminino b

15. **Faixa etária**

até 18 anos a

de 19 a 25 anos b

de 26 a 30 anos c

de 31 a 40 anos d

de 41 a 50 anos e

de 51 a 60 anos f

mais de 60 anos g

16. **Estado civil**

solteiro a

casado / mora com b

desquitado/divorciado c

viúvo d

17. **Ocupação principal**

funcionário público/empregado empresa pública a

aposentado b

empregado de empresa privada c

do lar d

profissional liberal/autônomo e

estudante f

empresário/industrial/comerciante g

produtor rural h

desempregado i

outra.Qual? \_\_\_\_\_

18. **Faixa de renda (pessoal)**

até 300 reais a

de 301 a 600 reais b

de 601 a 900 reais c

de 901 a 1200 reais d

de 1201 a 1500 reais e

de 1501 a 1800 reais f

de 1801 a 2100 reais g

de 2101 a 3000 reais h

de 3001 a 4000 reais i

de 4001 a 5000 reais j

de 5001 a 6000 reais l

acima de 6000 reais m

não tem renda n

19. **Escolaridade**

- primeiro grau completo a
- primeiro grau incompleto b
- segundo grau completo c
- segundo grau incompleto d
- superior completo e
- superior incompleto f
- pós-graduação g
- sem escolaridade h

20. **Se é correntista,**

- há quanto tempo  
tem conta no Banco ?
- menos de 1 ano a
  - de 1 a 4 anos b
  - de 4 a 8 anos c
  - de 8 a 12 anos d
  - de 12 a 20 anos e
  - acima de 20 anos f

**( ) PESSOA JURÍDICA**

21. **Como classifica sua empresa ?**

- micro/pequena /média empresa a
- empresa ou produtor rural b
- Governo c
- grande empresa d
- outra. Qual? \_\_\_\_\_

22. **Ramo de atividade:**

- indústria a
- comércio b
- serviços c

23. **Se é correntista, há quanto tempo tem conta no Banco?**

- menos de 1 ano a
- de 1 a 4 anos b
- de 4 a 8 anos c
- de 8 a 12 anos d
- de 12 a 20 anos e
- acima de 20 anos f

24. **Sua empresa tem conta em outro Banco?**

- Sim a
- Não b

Caso positivo, por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tabela 01 - CLASSIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS (Questão 01 x Pessoa Física-Jurídica)

01. Tem conta neste Banco?  
 ENTREVISTADOS = 400

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Sim	313	78,25%
Não	87	21,75%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

PESSOA	FÍSICA		JURÍDICA	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Sim	305	76,25%	8	2,00%
Não	87	21,75%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>0,98</b>	<b>8</b>	<b>0,02</b>

Tabela 02 - MOTIVOS DE ESCOLHA DO BANCO (Questão 02)

02 - Quais os principais motivos que lhe fizeram escolher o Banco?

MOTIVOS	F. SIMPLES	F. RELATIVA	
		Entrev.=400	Resp.=675
Recebe salário neste banco	235	58,75%	34,81%
Tem que fazer pagamentos/ operações neste banco	98	24,50%	14,52%
Localização	70	17,50%	10,37%
Pela sua boa imagem	24	6,00%	3,56%
Pelo atendimento (qualidade, rapidez, cortesia, informações seguras, competência dos funcionários	32	8,00%	4,74%
Indicação de outro cliente	21	5,25%	3,11%
Amizade que tenho com o gerente e/ou funcionário	21	5,25%	3,11%
Propaganda que o banco faz	13	3,25%	1,93%
Quantidade de agências e postos de atendimento	54	13,50%	8,00%
Qualidade dos serviços prestados (atendimento de necessidades, segurança de estar adquirindo o melhor serviço, atenção especial	23	5,75%	3,41%
Tecnologia a disposição dos clientes, dentro e fora das agências	20	5,00%	2,96%
Porque é um Banco da região	48	12,00%	7,11%
Outro motivo	16	4,00%	2,37%
<b>TOTAL</b>	<b>675</b>	<b>168,75%</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 03 - MOTIVOS DE ESCOLHA DO BANCO - CLIENTES e NÃO CLIENTES (Questão 02 x Questão 01)

RELAÇÃO C/ BANCO MOTIVOS	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F.Simples	F. Relativa Entrev.=313 Resp.=608	F. Simples	F. Relativa Entrev.=87 Resp.=68
Recebe salário neste banco	223	71,25%	12	13,78%
Tem que fazer pagamentos/ operações neste banco	49	15,65%	49	56,32%
Localização	69	22,04%	1	1,15%
Pela sua boa imagem	24	7,67%	0	0,00%
Pelo atendimento (qualidade, rapidez, cortesia, informações seguras, competência dos funcionários	31	9,90%	1	1,15%
Indicação de outro cliente	21	6,71%	0	0,00%
Amizade que tenho com o gerente e/ou funcionário	21	6,71%	0	0,00%
Propaganda que o banco faz	13	4,15%	0	0,00%
Quantidade de agências e postos de atendimento	53	16,93%	1	1,15%
Qualidade dos serviços pres- tados (atendimento de neces- sidades, segurança de estar adquirindo o melhor serviço, atenção especial	21	6,71%	2	2,30%
Tecnologia a disposição dos clientes, dentro e fora das agências	19	6,07%	1	1,15%
Porque é um Banco da região	48	15,34%	0	0,00%
Outro motivo	16	5,11%	1	1,15%
<b>TOTAL</b>	<b>608</b>	<b>194,25%</b>	<b>68</b>	<b>78,16%</b>
				<b>100,00%</b>

Tabela 05 - OUTROS MOTIVOS DE ESCOLHA DO BANCO (Questão 02 Aberta)

MOTIVOS	F.Simples	F. Relativa Respondentes= 16
Atendimento personalizado e resolução dos problemas	1	6,25%
Não visa lucro pelo lucro	2	12,50%
Com cheque gasta menos	1	6,25%
Conta conjunta com o marido	2	12,50%
Credicard	1	6,25%
Facilidade de crédito	1	6,25%
Mais fácil para abrir conta	4	25,00%
Outros familiares já trabalham com o Banco	2	12,50%
Pai trabalha no Banco	1	6,25%
Único banco da cidade	1	6,25%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 06A - PRODUTOS e SERVIÇOS FREQUENTEMENTE UTILIZADOS (Questões 03 e 04)

03. Assinale os PRODUTOS/SERVIÇOS que utiliza com maior frequência no Banco

04. Avalie sua satisfação em relação aos produtos e serviços que assinalou:

AVALIAÇÃO PRODUTO/SERVIÇO	MENÇÕES		ÓTIMO		BOM		REGULAR		RUIM			
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA (A)/400	F. SIMPLES (B)	F. RELATIVA (B)/400	F. SIMPLES (C)	F. RELATIVA (C)/400	F. SIMPLES (D)	F. RELATIVA (D)/400	F. SIMPLES (E)	F. RELATIVA (E)/400		
	(A)/1189	(A)/(A)	(B)/(A)	(B)/(A)	(C)/(A)	(C)/(A)	(D)/(A)	(D)/(A)	(E)/(A)	(E)/(A)		
Conta Corrente	314	78,50%	26,41%	15,75%	20,06%	65,61%	37	9,25%	11,78%	4	1,00%	1,27%
Aplicações cem CDB/RDB	19	4,75%	1,60%	1,25%	26,32%	68,42%	0	0,00%	0,00%	1	0,25%	5,26%
Aplicações em poupança	106	26,50%	8,92%	7,75%	29,25%	58,49%	9	2,25%	8,49%	1	0,25%	0,94%
Aplicações em fundos	68	17,00%	5,72%	3,25%	19,12%	70,59%	5	1,25%	7,35%	0	0,00%	0,00%
Cheque especial (nobre/empresarial)	117	29,25%	9,84%	10,50%	35,90%	49,57%	10	2,50%	8,55%	3	0,75%	2,56%
Descontos de duplicatas	7	1,75%	0,59%	0,50%	28,57%	71,43%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Descontos de notas promissórias	1	0,25%	0,08%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	1	0,25%	100,00%
Emprestimo em conta corrente	13	3,25%	1,09%	1,00%	30,77%	53,85%	7	1,75%	15,38%	0	0,00%	0,00%
Hot-money	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Negociação para recolhimento de tributos	2	0,50%	0,17%	0,25%	50,00%	50,00%	1	0,25%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Crédito rural	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Leasing	4	1,00%	0,34%	0,25%	25,00%	50,00%	2	0,50%	0,00%	1	0,25%	25,00%
Crédito direto ao consumidor	2	0,50%	0,17%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Cartão de crédito	45	11,25%	3,78%	4,50%	40,00%	55,56%	25	6,25%	2,22%	1	0,25%	0,00%
Câmbio	5	1,25%	0,42%	0,50%	40,00%	60,00%	3	0,75%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Seguros	33	8,25%	2,78%	2,50%	30,30%	48,48%	16	4,00%	21,21%	0	0,00%	0,00%
Cobrança/convênios	18	4,50%	1,51%	2,50%	55,56%	27,78%	5	1,25%	16,67%	0	0,00%	0,00%
Pag-Banco	23	5,75%	1,93%	2,50%	43,48%	52,17%	12	3,00%	0,00%	1	0,25%	4,35%
Débito automático	72	18,00%	6,06%	8,75%	48,61%	45,83%	33	8,25%	2,78%	0	0,00%	0,00%
Ordem de pagamento	41	10,25%	3,45%	4,00%	39,02%	46,34%	19	4,75%	4,88%	0	0,00%	0,00%
Pagamentos diversos (água/luz/telef./IPVA IPTU/clubes...)	299	74,75%	25,15%	16,00%	21,40%	47,83%	143	35,75%	19,73%	8	2,00%	2,68%
<b>TOTAL</b>	<b>1189</b>	<b>297,25%</b>	<b>100,00%</b>	<b>81,75%</b>	<b>27,50%</b>	<b>55,51%</b>	<b>660</b>	<b>165,00%</b>	<b>11,52%</b>	<b>20</b>	<b>5,00%</b>	<b>1,68%</b>

TABELA 06B - PRODUTOS e SERVIÇOS FREQUENTEMENTE UTILIZADOS (Questões 03 e 04)

03. Assinale os PRODUTOS/SERVIÇOS que utiliza com maior frequência no Banco

04. Avalie sua satisfação em relação aos produtos e serviços que assinalou:

PRODUTO/SERVIÇO	MENÇÕES		PÉSSIMO		S/ AVALIAÇÃO		BRANCOS			TOTAL	
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA (A)/400	F. SIMPLES (F)	F. RELATIVA (F)/400	F. SIMPLES (G)	F. RELATIVA (G)/400	F. SIMPLES (H)	(H)/400	F. RELATIVA (H)/7211	F. SIMPLES (I) (A) + (H)	F. RELATIVA (I) (A)/400+(H)/400
Conta Corrente	314	78,50%	4	1,00%	0	0,00%	86	21,50%	1,19%	400	100,00%
Aplicações com CDB/RDB	19	4,75%	0	0,00%	0	0,00%	381	95,25%	5,28%	400	100,00%
Aplicações em poupança	106	26,50%	1	0,25%	2	0,50%	294	73,50%	4,08%	400	100,00%
Aplicações em fundos	68	17,00%	1	0,25%	1	0,25%	332	83,00%	4,60%	400	100,00%
Cheque especial (nobre/empresarial)	117	29,25%	0	0,00%	4	1,00%	283	70,75%	3,92%	400	100,00%
Descontos de duplicatas	7	1,75%	0	0,00%	0	0,00%	393	98,25%	5,45%	400	100,00%
Descontos de notas promissórias	1	0,25%	0	0,00%	0	0,00%	399	99,75%	5,53%	400	100,00%
Empréstimo em conta corrente	13	3,25%	0	0,00%	0	0,00%	387	96,75%	5,37%	400	100,00%
Hot-money	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	400	100,00%	5,55%	400	100,00%
Negociação para recolhimento de tributos	2	0,50%	0	0,00%	0	0,00%	398	99,50%	5,52%	400	100,00%
Crédito rural	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	400	100,00%	5,55%	400	100,00%
Leasing	4	1,00%	0	0,00%	0	0,00%	396	99,00%	5,49%	400	100,00%
Crédito direto ao consumidor	2	0,50%	0	0,00%	0	0,00%	398	99,50%	5,52%	400	100,00%
Cartão de crédito	45	11,25%	0	0,00%	1	0,25%	355	88,75%	4,92%	400	100,00%
Câmbio	5	1,25%	0	0,00%	0	0,00%	395	98,75%	5,48%	400	100,00%
Seguros	33	8,25%	0	0,00%	0	0,00%	367	91,75%	5,09%	400	100,00%
Cobrança/convenios	18	4,50%	0	0,00%	0	0,00%	382	95,50%	5,30%	400	100,00%
Pag-Banco	23	5,75%	0	0,00%	0	0,00%	377	94,25%	5,23%	400	100,00%
Débito automático	72	18,00%	0	0,00%	2	0,50%	328	82,00%	4,55%	400	100,00%
Ordem de pagamento	41	10,25%	0	0,00%	4	1,00%	359	89,75%	4,98%	400	100,00%
Pagamentos diversos (água/luz/telef./IPVA IPTU/Clubes...)	299	74,75%	6	1,50%	19	4,75%	101	25,25%	1,40%	400	100,00%
TOTAL	1189	297,25%	12	3,00%	33	8,25%	7211	1802,75%	100,00%	-	-

TABELA 07A - PRODUTOS e SERVIÇOS FREQUENTEMENTE UTILIZADOS - CLIENTES (Questões 03 e 04 x Questão 01)

CLIENTES = 313

AVALIAÇÃO PRODUTO/SERVIÇO	MENÇÕES		ÓTIMO		BOM		REGULAR		RUIM	
	F. SIMPLS (A)	F. RELATIVA (A)/313 (A)/1087	F. SIMPLS (B)	F. RELATIVA (B)/313 (B)/(A)	F. SIMPLS (C)	F. RELATIVA (C)/313 (C)/(A)	F. SIMPLS (D)	F. RELATIVA (D)/313 (D)/(A)	F. SIMPLS (E)	F. RELATIVA (E)/313 (E)/(A)
Conta Corrente	309	98,72%	63	20,13%	202	64,54%	37	11,82%	3	0,96%
Aplicações cem CDB/RDB	19	6,07%	5	1,60%	13	4,15%	0	0,00%	1	0,32%
Aplicações em poupança	99	31,63%	28	8,95%	60	19,17%	9	2,88%	0	0,00%
Aplicações em fundos	67	21,41%	12	3,83%	48	15,34%	5	1,60%	0	0,00%
Cheque especial (nobre/empresarial)	117	37,38%	42	13,42%	58	18,53%	10	3,19%	3	0,96%
Descontos de duplicatas	7	2,24%	2	0,64%	5	1,60%	0	0,00%	0	0,00%
Descontos de notas promissórias	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Empréstimo em conta corrente	13	4,15%	4	1,28%	7	2,24%	2	0,64%	0	0,00%
Hot-money	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Negociação para recolhimento de tributos	2	0,64%	1	0,32%	1	0,32%	0	0,00%	0	0,00%
Crédito rural	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Leasing	4	1,28%	1	0,32%	2	0,64%	0	0,00%	1	0,32%
Crédito direto ao consumidor	2	0,64%	0	0,00%	2	0,64%	0	0,00%	0	0,00%
Cartão de crédito	45	14,38%	18	5,75%	25	7,99%	1	0,32%	0	0,00%
Câmbio	5	1,60%	2	0,64%	3	0,96%	0	0,00%	0	0,00%
Seguros	32	10,22%	9	2,88%	16	5,11%	7	2,24%	0	0,00%
Cobrança/convenios	17	5,43%	10	3,19%	5	1,60%	2	0,64%	0	0,00%
Pag-Banco	22	7,03%	9	2,88%	12	3,83%	0	0,00%	1	0,32%
Débito automático	72	23,00%	35	11,18%	33	10,54%	2	0,64%	0	0,00%
Ordem de pagamento	37	11,82%	16	5,11%	17	5,43%	2	0,64%	0	0,00%
Pagamentos diversos (água/luz/telef./IPVA IPTU/Clubes...)	218	69,65%	59	18,85%	109	34,82%	38	12,14%	6	1,92%
<b>TOTAL</b>	<b>1087</b>	<b>347,28%</b>	<b>316</b>	<b>100,96%</b>	<b>618</b>	<b>197,44%</b>	<b>115</b>	<b>36,74%</b>	<b>15</b>	<b>4,79%</b>

TABELA 07B - PRODUTOS e SERVIÇOS FREQUENTEMENTE UTILIZADOS - CLIENTES (Questões 03 e 04 x Questão 01)

CLIENTES = 313

AVALIAÇÃO PRODUTO/SERVIÇO	MENÇÕES		PÉSSIMO		S/ AVALIAÇÃO		BRANCOS		TOTAL	
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA (A)/313	F. SIMPLES (F)	F. RELATIVA (F)/313	F. SIMPLES (G)	F. RELATIVA (G)/313	F. SIMPLES (H)	F. RELATIVA (H)/313	F. SIMPLES (I) (A) + (H)	F. RELATIVA (I) (A)/(313+(H)/313)
	(A)	(A)/1087	(F)	(F)/(A)	(G)	(G)/(A)	(H)	(H)/5486	(A) + (H)	(A)/(313+(H)/313)
Conta Corrente	309	98,72%	4	1,28%	0	0,00%	4	0,07%	313	100,00%
Aplicações com CDB/RDB	19	6,07%	0	0,00%	0	0,00%	294	93,93%	313	100,00%
Aplicações em poupança	99	31,63%	1	0,32%	1	0,32%	214	68,37%	313	100,00%
Aplicações em fundos	67	21,41%	1	0,32%	1	0,32%	246	78,59%	313	100,00%
Cheque especial (nobre/empresarial)	117	37,38%	0	0,00%	4	1,28%	196	62,62%	313	100,00%
Descontos de duplicatas	7	2,24%	0	0,00%	0	0,00%	306	97,76%	313	100,00%
Descontos de notas promissórias	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	313	100,00%	313	100,00%
Empréstimo em conta corrente	13	4,15%	0	0,00%	0	0,00%	300	95,85%	313	100,00%
Hot-money	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	313	100,00%	313	100,00%
Negociação para recolhimento de tributos	2	0,64%	0	0,00%	0	0,00%	311	99,36%	313	100,00%
Crédito rural	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	313	100,00%	313	100,00%
Leasing	4	1,28%	0	0,00%	0	0,00%	309	98,72%	313	100,00%
Crédito direto ao consumidor	2	0,64%	0	0,00%	0	0,00%	311	99,36%	313	100,00%
Cartão de crédito	45	14,38%	0	0,00%	1	0,32%	268	85,62%	313	100,00%
Câmbio	5	1,60%	0	0,00%	0	0,00%	308	98,40%	313	100,00%
Seguros	32	10,22%	0	0,00%	0	0,00%	281	89,78%	313	100,00%
Cobrança/convenios	17	5,43%	0	0,00%	0	0,00%	296	94,57%	313	100,00%
Pag-Banco	22	7,03%	0	0,00%	0	0,00%	291	92,97%	313	100,00%
Débito automático	72	23,00%	0	0,00%	2	0,64%	241	77,00%	313	100,00%
Ordem de pagamento	37	11,82%	0	0,00%	2	0,64%	276	88,18%	313	100,00%
Pagamentos diversos (água/luz/telef./IPVA IPTU/clubes...)	218	69,65%	2	0,64%	4	1,28%	95	30,35%	313	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>1087</b>	<b>347,28%</b>	<b>8</b>	<b>2,56%</b>	<b>15</b>	<b>4,79%</b>	<b>5486</b>	<b>1752,72%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

TABELA 08A - PRODUTOS e SERVIÇOS FREQUENTEMENTE UTILIZADOS - NÃO CLIENTES (Questões 03 e 04 x Questão 01)

NÃO CLIENTES = 87

AVALIAÇÃO PRODUTO/SERVIÇO	MENÇÕES			ÓTIMO			BOM			REGULAR			RUIM		
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (B)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (C)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (D)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (E)	F. RELATIVA	
		(A)/87	(A)/102		(B)/87	(B)/(A)		(C)/87	(C)/(A)		(D)/87	(D)/(A)		(E)/87	(E)/(A)
Conta Corrente	5	5,75%	4,90%	0	0,00%	0,00%	4	4,60%	80,00%	0	0,00%	0,00%	1	1,15%	20,00%
Aplicações cem CDB/RDB	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Aplicações em poupança	7	8,05%	6,86%	3	3,45%	42,86%	2	2,30%	28,57%	0	0,00%	0,00%	1	1,15%	14,29%
Aplicações em fundos	1	1,15%	0,98%	1	1,15%	100,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Cheque especial (nobre/empresarial)	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Descontos de duplicatas	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Descontos de notas promissórias	1	1,15%	0,98%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	1	1,15%	0,00%
Emprestimo em conta corrente	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Hot-money	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Negociação para recolhimento de tributos	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Crédito rural	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Leasing	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Crédito direto ao consumidor	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Cartão de crédito	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Câmbio	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Seguros	1	1,15%	0,98%	1	1,15%	100,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Cobrança/convenios	1	1,15%	0,98%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	1	1,15%	100,00%	0	0,00%	0,00%
Pag-Banco	1	1,15%	0,98%	1	1,15%	100,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Débito automático	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Ordem de pagamento	4	4,60%	3,92%	0	0,00%	0,00%	2	2,30%	2,47%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Pagamentos diversos (água/luz/telef./IPVA IPTU/Clubes...)	81	93,10%	79,41%	5	5,75%	6,17%	34	39,08%	41,98%	21	24,14%	25,93%	2	2,30%	2,47%
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>117,24%</b>	<b>100,00%</b>	<b>11</b>	<b>12,64%</b>	<b>10,78%</b>	<b>42</b>	<b>48,28%</b>	<b>41,18%</b>	<b>22</b>	<b>25,29%</b>	<b>21,57%</b>	<b>5</b>	<b>5,75%</b>	<b>4,90%</b>

TABELA 08B - PRODUTOS e SERVIÇOS FREQUENTEMENTE UTILIZADOS - NÃO CLIENTES (Questões 03 e 04 x Questão 01)

NÃO CLIENTES = 87

AVALIAÇÃO PRODUTO/SERVIÇO	MENÇÕES		PÉSSIMO		S/ AVALIAÇÃO			BRANCOS		TOTAL	
	F. SIMPLS (A)	F. RELATIVA (A)/87	F. SIMPLS (F)	F. RELATIVA (F)/87	F. SIMPLS (G)	F. RELATIVA (G)/87	F. SIMPLS (H)	F. RELATIVA (H)/87	F. SIMPLS (I) (A) + (H)	F. RELATIVA (I) (A)/87 + (H)/87	
Conta Corrente	5	5,75%	0	0,00%	0	0,00%	82	94,25%	87	100,00%	
Aplicações cem CDB/RDB	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	87	100,00%	87	100,00%	
Aplicações em poupança	7	8,05%	0	0,00%	1	1,15%	80	91,95%	87	100,00%	
Aplicações em fundos	1	1,15%	0	0,00%	0	0,00%	86	98,85%	87	100,00%	
Cheque especial (nobre/empresarial)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	87	100,00%	87	100,00%	
Descontos de duplicatas	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	87	100,00%	87	100,00%	
Descontos de notas promissórias	1	1,15%	0	0,00%	0	0,00%	86	98,85%	87	100,00%	
Emprestimo em conta corrente	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	87	100,00%	87	100,00%	
Hot-money	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	87	100,00%	87	100,00%	
Negociação para recolhimento de tributos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	87	100,00%	87	100,00%	
Crédito rural	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	87	100,00%	87	100,00%	
Leasing	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	87	100,00%	87	100,00%	
Crédito direto ao consumidor	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	87	100,00%	87	100,00%	
Cartão de crédito	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	87	100,00%	87	100,00%	
Câmbio	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	87	100,00%	87	100,00%	
Seguros	1	1,15%	0	0,00%	0	0,00%	86	98,85%	87	100,00%	
Cobrança/convenios	1	1,15%	0	0,00%	0	0,00%	86	98,85%	87	100,00%	
Pag-Banco	1	1,15%	0	0,00%	0	0,00%	86	98,85%	87	100,00%	
Débito automático	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	87	100,00%	87	100,00%	
Ordem de pagamento	4	4,60%	0	0,00%	2	2,30%	83	95,40%	87	100,00%	
Pagamentos diversos (água/luz/telef./IPVA IPTU/Clubes...)	81	93,10%	4	4,60%	15	17,24%	6	6,90%	87	100,00%	
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>117,24%</b>	<b>4</b>	<b>4,60%</b>	<b>18</b>	<b>20,69%</b>	<b>1725</b>	<b>1982,76%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

TABELA 09A - PRODUTOS e SERVIÇOS FREQUENTEMENTE UTILIZADOS - PESSOA FÍSICA (Questões 03 e 04 x Pessoa Física)

PESSOA FÍSICA = 392

AVALIAÇÃO PRODUTO/SERVIÇO	MENÇÕES				ÓTIMO				BOM				REGULAR				RUIM			
	F. SIMPLES (A)		F. RELATIVA (A)/(1141)		F. SIMPLES (B)		F. RELATIVA (B)/(A)		F. SIMPLES (C)		F. RELATIVA (C)/(A)		F. SIMPLES (D)		F. RELATIVA (D)/(A)		F. SIMPLES (E)		F. RELATIVA (E)/(A)	
	(A)392	(A)/1141	(B)392	(B)/(A)	(B)	(B)/(A)	(C)392	(C)/(A)	(D)392	(D)/(A)	(E)392	(E)/(A)	(D)392	(D)/(A)	(E)392	(E)/(A)	(E)392	(E)/(A)		
Conta Corrente	307	78,32%	26,91%	19,22%	59	15,05%	19,22%	203	51,79%	66,12%	37	9,44%	12,05%	4	1,02%	1,30%				
Aplicações cem CDB/RDB	18	4,59%	1,58%	22,22%	4	1,02%	22,22%	13	3,32%	72,22%	0	0,00%	0,00%	1	0,26%	5,56%				
Aplicações em poupança	105	26,79%	9,20%	29,52%	31	7,91%	29,52%	61	15,56%	58,10%	9	2,30%	8,57%	1	0,26%	0,95%				
Aplicações em fundos	65	16,58%	5,70%	20,00%	13	3,32%	20,00%	45	11,48%	69,23%	5	1,28%	7,69%	0	0,00%	0,00%				
Cheque especial (nobre/empresarial)	113	28,83%	9,90%	34,51%	39	9,95%	34,51%	58	14,80%	51,33%	9	2,30%	7,96%	3	0,77%	2,65%				
Descontos de duplicatas	5	1,28%	0,44%	20,00%	1	0,26%	20,00%	4	1,02%	80,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%				
Descontos de notas promissórias	1	0,26%	0,09%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	1	0,26%	100,00%				
Empréstimo em conta corrente	10	2,55%	0,88%	30,00%	3	0,77%	30,00%	6	1,53%	60,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%				
Hot-money	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%				
Negociação para recolhimento de tributos	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%				
Crédito rural	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%				
Leasing	2	0,51%	0,18%	0,00%	0	0,00%	0,00%	2	0,51%	100,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%				
Crédito direto ao consumidor	2	0,51%	0,18%	0,00%	0	0,00%	0,00%	2	0,51%	100,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%				
Cartão de crédito	45	11,48%	3,94%	40,00%	18	4,59%	40,00%	25	6,38%	55,56%	1	0,26%	2,22%	0	0,00%	0,00%				
Câmbio	5	1,28%	0,44%	40,00%	2	0,51%	40,00%	3	0,77%	60,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%				
Seguros	30	7,65%	2,63%	26,67%	8	2,04%	26,67%	15	3,83%	50,00%	7	1,79%	23,33%	0	0,00%	0,00%				
Cobrança/convênios	15	3,83%	1,31%	60,00%	9	2,30%	60,00%	3	0,77%	20,00%	3	0,77%	20,00%	0	0,00%	0,00%				
Pag-Banco	22	5,61%	1,93%	40,91%	9	2,30%	40,91%	12	3,06%	54,55%	0	0,00%	0,00%	1	0,26%	4,55%				
Débito automático	69	17,60%	6,05%	49,28%	34	8,67%	49,28%	31	7,91%	44,93%	2	0,51%	2,90%	0	0,00%	0,00%				
Ordem de pagamento	35	8,93%	3,07%	42,86%	15	3,83%	42,86%	15	3,83%	42,86%	2	0,51%	5,71%	0	0,00%	0,00%				
Pagamentos diversos (água/luz/telef./IPVA IPTU/Clubes...)	292	74,49%	25,59%	20,89%	61	15,56%	20,89%	140	35,71%	47,95%	58	14,80%	19,86%	8	2,04%	2,74%				
<b>TOTAL</b>	<b>1141</b>	<b>291,07%</b>	<b>100,00%</b>	<b>26,82%</b>	<b>306</b>	<b>78,06%</b>	<b>26,82%</b>	<b>638</b>	<b>162,76%</b>	<b>55,92%</b>	<b>134</b>	<b>34,18%</b>	<b>11,74%</b>	<b>19</b>	<b>4,85%</b>	<b>1,67%</b>				

TABELA 09B - PRODUTOS e SERVIÇOS FREQUENTEMENTE UTILIZADOS - PESSOA FÍSICA (Questões 03 e 04 x Pessoa Física)

PESSOA FÍSICA = 392

AVALIAÇÃO PRODUTO/SERVIÇO	MENÇÕES		PÉSSIMO		S/ AVALIAÇÃO		BRANCOS		TOTAL	
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA (A)/392	F. SIMPLES (F)	F. RELATIVA (F)/392	F. SIMPLES (G)	F. RELATIVA (G)/392	F. SIMPLES (H)	F. RELATIVA (H)/392	F. SIMPLES (I) (A) + (H)	F. RELATIVA (J) (A)/392+(H)/392
Conta Corrente	307	78,32%	4	1,02%	0	0,00%	85	21,68%	392	100,00%
Aplicações cem CDB/RDB	18	4,59%	0	0,00%	0	0,00%	374	95,41%	392	100,00%
Aplicações em poupança	105	26,79%	1	0,26%	2	0,51%	287	73,21%	392	100,00%
Aplicações em fundos	65	16,58%	1	0,26%	1	0,26%	327	83,42%	392	100,00%
Cheque especial (nobre/empresarial)	113	28,83%	0	0,00%	4	1,02%	279	71,17%	392	100,00%
Descontos de duplicatas	5	1,28%	0	0,00%	0	0,00%	387	98,72%	392	100,00%
Descontos de notas promissórias	1	0,26%	0	0,00%	0	0,00%	391	99,74%	392	100,00%
Empréstimo em conta corrente	10	2,55%	0	0,00%	0	0,00%	382	97,45%	392	100,00%
Hot-money	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	392	100,00%	392	100,00%
Negociação para recolhimento de tributos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	392	100,00%	392	100,00%
Crédito rural	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	392	100,00%	392	100,00%
Leasing	2	0,51%	0	0,00%	0	0,00%	390	99,49%	392	100,00%
Crédito direto ao consumidor	2	0,51%	0	0,00%	0	0,00%	390	99,49%	392	100,00%
Cartão de crédito	45	11,48%	0	0,00%	1	0,26%	347	88,52%	392	100,00%
Câmbio	5	1,28%	0	0,00%	0	0,00%	387	98,72%	392	100,00%
Seguros	30	7,65%	0	0,00%	0	0,00%	362	92,35%	392	100,00%
Cobrança/convênios	15	3,83%	0	0,00%	0	0,00%	377	96,17%	392	100,00%
Pag-Banco	22	5,61%	0	0,00%	0	0,00%	370	94,39%	392	100,00%
Débito automático	69	17,60%	0	0,00%	2	0,51%	323	82,40%	392	100,00%
Ordem de pagamento	35	8,93%	0	0,00%	3	0,77%	357	91,07%	392	100,00%
Pagamentos diversos (água/luz/telef./PVA IPTU/Clubes...)	292	74,49%	6	1,53%	19	4,85%	100	25,51%	392	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>1141</b>	<b>291,07%</b>	<b>12</b>	<b>3,06%</b>	<b>32</b>	<b>8,16%</b>	<b>7091</b>	<b>1808,93%</b>	<b>-</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 10A - PRODUTOS e SERVIÇOS FREQUENTEMENTE UTILIZADOS - PESSOA JURÍDICA (Questões 03 e 04 x Pessoa Jurídica)

PESSOA JURÍDICA = 8

AVALIAÇÃO PRODUTO/SERVIÇO	MENÇÕES			ÓTIMO			BOM			REGULAR			RUIM		
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (B)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (C)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (D)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (E)	F. RELATIVA	
		(A)/8	(A)/47		(B)/8	(B)/(A)		(C)/8	(C)/(A)		(D)/8	(D)/(A)		(E)/8	(E)/(A)
Conta Corrente	7	87,50%	14,89%	4	50,00%	57,14%	3	37,50%	42,86%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Aplicações cem CDB/RDB	1	12,50%	2,13%	1	12,50%	100,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Aplicações em poupança	1	12,50%	2,13%	0	0,00%	0,00%	1	12,50%	100,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Aplicações em fundos	3	37,50%	6,38%	0	0,00%	0,00%	3	37,50%	100,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Cheque especial (nobre/empresarial)	4	50,00%	8,51%	3	37,50%	75,00%	0	0,00%	0,00%	1	12,50%	25,00%	0	0,00%	0,00%
Descontos de duplicatas	2	25,00%	4,26%	1	12,50%	50,00%	1	12,50%	50,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Descontos de notas promissórias	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Empréstimo em conta corrente	3	37,50%	6,38%	1	12,50%	33,33%	1	12,50%	33,33%	1	12,50%	33,33%	0	0,00%	0,00%
Hot-money	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Negociação para recolhimento de tributos	2	25,00%	4,26%	1	12,50%	50,00%	1	12,50%	50,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Crédito rural	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Leasing	2	25,00%	4,26%	1	12,50%	50,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Crédito direto ao consumidor	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	1	12,50%	0,00%
Cartão de crédito	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Câmbio	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Seguros	3	37,50%	6,38%	2	25,00%	66,67%	1	12,50%	33,33%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Cobrança/convenios	3	37,50%	6,38%	1	12,50%	33,33%	2	25,00%	66,67%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Pag-Banco	1	12,50%	2,13%	1	12,50%	100,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Débito automático	3	37,50%	6,38%	1	12,50%	33,33%	2	25,00%	66,67%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Ordem de pagamento	5	62,50%	10,64%	1	12,50%	20,00%	4	50,00%	80,00%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Pagamentos diversos (água/luz/telef./IPVA IPTU/Clubes...)	7	87,50%	14,89%	3	37,50%	42,86%	3	37,50%	42,86%	1	12,50%	14,29%	0	0,00%	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>587,50%</b>	<b>100,00%</b>	<b>21</b>	<b>262,50%</b>	<b>44,68%</b>	<b>22</b>	<b>275,00%</b>	<b>46,81%</b>	<b>3</b>	<b>37,50%</b>	<b>6,38%</b>	<b>1</b>	<b>12,50%</b>	<b>2,13%</b>

TABELA 10B - PRODUTOS e SERVIÇOS FREQUENTEMENTE UTILIZADOS - PESSOA JURÍDICA (Questões 03 e 04 x Pessoa Jurídica)

PESSOA JURÍDICA = 8

AVALIAÇÃO	MENÇÕES		PESSIMO		S/AVALIAÇÃO		BRANCOS		TOTAL	
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA (A)/8	F. SIMPLES (F)	F. RELATIVA (F)/8	F. SIMPLES (G)	F. RELATIVA (G)/8	F. SIMPLES (H)	F. RELATIVA (H)/8	F. SIMPLES (I) (A)+(H)	F. RELATIVA (I) (A)/(8+(H))/8
Conta Corrente	7	87,50%	0	0,00%	0	0,00%	1	12,50%	8	100,00%
Aplicações cem CDB/RDB	1	12,50%	0	0,00%	0	0,00%	7	87,50%	8	100,00%
Aplicações em poupança	1	12,50%	0	0,00%	0	0,00%	7	87,50%	8	100,00%
Aplicações em fundos	3	37,50%	0	0,00%	0	0,00%	5	62,50%	8	100,00%
Cheque especial (nobre/empresarial)	4	50,00%	0	0,00%	0	0,00%	4	50,00%	8	100,00%
Descontos de duplicatas	2	25,00%	0	0,00%	0	0,00%	6	75,00%	8	100,00%
Descontos de notas promissórias	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	8	100,00%	8	100,00%
Empréstimo em conta corrente	3	37,50%	0	0,00%	0	0,00%	5	62,50%	8	100,00%
Hot-money	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	8	100,00%	8	100,00%
Negociação para recolhimento de tributos	2	25,00%	0	0,00%	0	0,00%	6	75,00%	8	100,00%
Crédito rural	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	8	100,00%	8	100,00%
Leasing	2	25,00%	0	0,00%	0	0,00%	6	75,00%	8	100,00%
Crédito direto ao consumidor	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	8	100,00%	8	100,00%
Cartão de crédito	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	8	100,00%	8	100,00%
Câmbio	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	8	100,00%	8	100,00%
Seguros	3	37,50%	0	0,00%	0	0,00%	5	62,50%	8	100,00%
Cobrança/convenios	3	37,50%	0	0,00%	0	0,00%	5	62,50%	8	100,00%
Pag-Banco	1	12,50%	0	0,00%	0	0,00%	7	87,50%	8	100,00%
Débito automático	3	37,50%	0	0,00%	0	0,00%	5	62,50%	8	100,00%
Ordem de pagamento	5	62,50%	0	0,00%	0	0,00%	3	37,50%	8	100,00%
Pagamentos diversos (água/luz/telef./IPVA IPTU/Clubes...)	7	87,50%	0	0,00%	0	0,00%	1	12,50%	8	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>587,50%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>121</b>	<b>1512,50%</b>	<b>-</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 11A - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO (Questão 05)

05. Com relação ao ATENDIMENTO que lhe é prestado no Banco quando vem na agência, como avalia os itens relacionados abaixo?

AVALIAÇÃO	MENÇÕES		ÓTIMO		BOM		REGULAR		RUIM	
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA (A)/400	F. SIMPLES (B)	F. RELATIVA (B)/400	F. SIMPLES (C)	F. RELATIVA (C)/400	F. SIMPLES (D)	F. RELATIVA (D)/400	F. SIMPLES (E)	F. RELATIVA (E)/400
Cortesia/atenção dos funcionários	400	100,00%	95	23,75%	206	51,50%	84	21,00%	13	3,25%
Tempo de espera na fila	396	99,00%	11	2,75%	54	13,50%	117	29,25%	88	22,22%
Aparência dos funcionários	395	98,75%	59	14,75%	286	71,50%	44	11,00%	5	1,25%
Segurança/confiabilidade nas informações	394	98,50%	84	21,00%	229	57,25%	68	17,00%	6	1,50%
Iniciativa e agilidade nas decisões	381	95,25%	49	12,25%	195	48,75%	108	27,00%	23	5,75%
Ambiente/instalações (mobiliário,decoração)	399	99,75%	63	15,75%	227	56,75%	93	23,25%	14	3,51%
Clareza no falar (explicações adequadas)	399	99,75%	67	16,75%	233	58,25%	81	20,25%	16	4,01%
Atendimento de necessidades	399	99,75%	62	15,50%	240	60,00%	71	17,75%	17	4,25%
<b>TOTAL</b>	<b>3163</b>	<b>790,75%</b>	<b>490</b>	<b>122,50%</b>	<b>1670</b>	<b>417,50%</b>	<b>666</b>	<b>166,50%</b>	<b>182</b>	<b>45,50%</b>
										<b>5,75%</b>

TABELA 11B - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO (Questão 05)

05. Com relação ao ATENDIMENTO que lhe é prestado no Banco quando vem na agência, como avalia os itens relacionados abaixo?

AVALIAÇÃO	MENÇÕES		PÉSSIMO		BRANCOS		TOTAL	
	F. SIMPLS (A)	F. RELATIVA (A)/400	F. SIMPLS (F)	F. RELATIVA (F)/400	F. SIMPLS (H)	F. RELATIVA (H)/400	F. SIMPLS (I) (A) + (H)	F. RELATIVA (J) (A)/(392+(H)/392)
Cortesia/atenção dos funcionários	400	100,00%	2	0,50%	0	0,00%	400	100,00%
Tempo de espera na fila	396	99,00%	126	31,50%	4	1,00%	400	100,00%
Aparência dos funcionários	395	98,75%	1	0,25%	5	1,25%	400	100,00%
Segurança/confiabilidade nas informações	394	98,50%	7	1,75%	6	1,50%	400	100,00%
Iniciativa e agilidade nas decisões	381	95,25%	6	1,50%	19	4,75%	400	100,00%
Ambiente/instalações (mobiliário,decoreação)	399	99,75%	2	0,50%	1	0,25%	400	100,00%
Clareza no falar (explicações adequadas)	399	99,75%	2	0,50%	1	0,25%	400	100,00%
Atendimento de necessidades	399	99,75%	9	2,25%	1	0,25%	400	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>3163</b>	<b>790,75%</b>	<b>155</b>	<b>38,75%</b>	<b>37</b>	<b>9,25%</b>	<b>-</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 12A - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO - CLIENTES (Questão 05 x Questão 01)

CLIENTES = 313

AVALIAÇÃO	MENÇÕES				ÓTIMO			BOM			REGULAR			RUIM	
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA		F.SIMPLES (B)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (C)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (D)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (E)	F. RELATIVA	
		(A)/313	(A)/2477		(B)/313	(B)/(A)		(C)/313	(C)/(A)		(D)/313	(D)/(A)		(E)/313	(E)/(A)
Cortesia/atenção dos funcionários	313	100,00%	12,64%	82	26,20%	26,20%	150	47,92%	47,92%	69	22,04%	22,04%	10	3,19%	3,19%
Tempo de espera na fila	310	99,04%	12,52%	10	3,19%	3,23%	48	15,34%	15,48%	92	29,39%	29,68%	68	21,73%	21,94%
Aparência dos funcionários	309	98,72%	12,47%	48	15,34%	15,53%	220	70,29%	71,20%	35	11,18%	11,33%	5	1,60%	1,62%
Segurança/confiabilidade nas informações	305	97,44%	12,31%	71	22,68%	23,28%	173	55,27%	56,72%	55	17,57%	18,03%	5	1,60%	1,64%
Iniciativa e agilidade nas decisões	302	96,49%	12,19%	37	11,82%	12,25%	149	47,60%	49,34%	92	29,39%	30,46%	19	6,07%	6,29%
Ambiente/instalações (mobiliário,decoração)	312	99,68%	12,60%	51	16,29%	16,35%	191	61,02%	61,22%	63	20,13%	20,19%	6	1,92%	1,92%
Clareza no falar (explicações adequadas)	313	100,00%	12,64%	51	16,29%	16,29%	185	59,11%	59,11%	62	19,81%	19,81%	14	4,47%	4,47%
Atendimento de necessidades	313	100,00%	12,64%	50	15,97%	15,97%	179	57,19%	57,19%	61	19,49%	19,49%	15	4,79%	4,79%
<b>TOTAL</b>	<b>2477</b>	<b>791,37%</b>	<b>100,00%</b>	<b>400</b>	<b>127,80%</b>	<b>16,15%</b>	<b>1295</b>	<b>413,74%</b>	<b>52,28%</b>	<b>529</b>	<b>169,01%</b>	<b>21,36%</b>	<b>142</b>	<b>45,37%</b>	<b>5,73%</b>

TABELA 12B - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO - CLIENTES (Questão 05 x Questão 01)

CLIENTES = 313

AVALIAÇÃO	MENÇÕES		PÉSSIMO		BRANCOS		TOTAL	
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA (A)/313	F. SIMPLES (F)	F. RELATIVA (F)/313	F. SIMPLES (H)	F. RELATIVA (H)/313	F. SIMPLES (I) (A) + (H)	F. RELATIVA (I) (A)/313+(H)/313
Atendimento	313	100,00%	2	0,64%	0	0,00%	313	100,00%
Cortesia/atenção dos funcionários	310	99,04%	92	29,39%	3	0,96%	313	100,00%
Tempo de espera na fila	309	98,72%	1	0,32%	4	1,28%	313	100,00%
Aparência dos funcionários	305	97,44%	6	1,92%	8	2,56%	313	100,00%
Segurança/confiabilidade nas informações	302	96,49%	5	1,60%	11	3,51%	313	100,00%
Iniciativa e agilidade nas decisões	312	99,68%	1	0,32%	1	0,32%	313	100,00%
Ambiente/instalações (mobiliário,decoração)	313	100,00%	1	0,32%	0	0,00%	313	100,00%
Clareza no falar (explicações adequadas)	313	100,00%	8	2,56%	0	0,00%	313	100,00%
Atendimento de necessidades	2477	791,37%	116	37,06%	27	8,63%	-	-
<b>TOTAL</b>								

TABELA 13A - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO - NÃO CLIENTES (Questão 05 x Questão 01)

NÃO CLIENTES = 87

AVALIAÇÃO	MENÇÕES			ÓTIMO			BOM			REGULAR			RUIM		
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (B)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (C)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (D)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (E)	F. RELATIVA	
		(A)87	(A)/681		(B)87	(B)/(A)		(C)87	(C)/(A)		(D)87	(D)/(A)		(E)87	(E)/(A)
Cortesia/atendimento dos funcionários	87	100,00%	12,78%	13	14,94%	14,94%	56	64,37%	64,37%	15	17,24%	17,24%	3	3,45%	3,45%
Tempo de espera na fila	86	98,85%	12,63%	1	1,15%	1,16%	0	6,90%	6,98%	25	28,74%	29,07%	20	22,99%	23,26%
Aparência dos funcionários	86	98,85%	12,63%	11	12,64%	12,79%	66	75,86%	76,74%	9	10,34%	10,47%	0	0,00%	0,00%
Segurança/confiabilidade nas informações	84	96,55%	12,33%	13	14,94%	15,48%	56	64,37%	66,67%	13	14,94%	16,48%	1	1,15%	1,19%
Iniciativa e agilidade nas decisões	79	90,80%	11,60%	12	13,79%	15,19%	46	52,87%	58,23%	16	18,39%	20,25%	4	4,60%	5,06%
Ambiente/instalações (mobiliário,decoreação)	87	100,00%	12,78%	12	13,79%	13,79%	36	41,38%	41,38%	30	34,48%	34,48%	8	9,20%	9,20%
Clareza no falar (explicações adequadas)	86	98,85%	12,63%	16	18,39%	18,60%	48	55,17%	55,81%	19	21,84%	22,09%	2	2,30%	2,33%
Atendimento de necessidades	86	98,85%	12,63%	12	13,79%	13,95%	61	70,11%	70,93%	10	11,49%	11,63%	2	2,30%	2,33%
<b>TOTAL</b>	<b>681</b>	<b>782,76%</b>	<b>100,00%</b>	<b>90</b>	<b>103,45%</b>	<b>13,22%</b>	<b>375</b>	<b>431,03%</b>	<b>55,07%</b>	<b>137</b>	<b>157,47%</b>	<b>20,12%</b>	<b>40</b>	<b>45,98%</b>	<b>5,87%</b>

TABELA 13B - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO - NÃO CLIENTES (Questão 05 x Questão 01)

NÃO CLIENTES = 87

AVALIAÇÃO	MENÇÕES		PESSIMO		BRANCOS		TOTAL	
	F. SIMPLS (A)	F. RELATIVA (A)/87	F. SIMPLS (F)	F. RELATIVA (F)/87	F. SIMPLS (H)	F. RELATIVA (H)/87	F. SIMPLS (A) + (H)	F. RELATIVA (I) (A)/87+(H)/87
Cortesia/atenção dos funcionários	87	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	87	100,00%
Tempo de espera na fila	86	98,85%	34	39,08%	1	1,15%	87	100,00%
Aparência dos funcionários	86	98,85%	0	0,00%	1	1,15%	87	100,00%
Segurança/confiabilidade nas informações	84	96,55%	1	1,15%	3	3,45%	87	100,00%
Iniciativa e agilidade nas decisões	79	90,80%	1	1,15%	8	9,20%	87	100,00%
Ambiente/instalações (móbiário,decoração)	87	100,00%	1	1,15%	0	0,00%	87	100,00%
Clareza no falar (explicações adequadas)	86	98,85%	1	1,15%	1	1,15%	87	100,00%
Atendimento de necessidades	86	98,85%	1	1,15%	1	1,15%	87	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>681</b>	<b>782,76%</b>	<b>39</b>	<b>44,83%</b>	<b>15</b>	<b>17,24%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

TABELA 14A - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO - PESSOA FÍSICA (Questão 05 x Pessoa Física)

PESSOA FÍSICA = 392

AVALIAÇÃO	MENÇÕES			ÓTIMO		BOM			REGULAR			RUIM			
	F. SIMPLS (A)	F. RELATIVA		F. SIMPLS (B)	F. RELATIVA		F. SIMPLS (C)	F. RELATIVA		F. SIMPLS (D)	F. RELATIVA		F. SIMPLS (E)	F. RELATIVA	
		(A)392	(A)/3099		(B)392	(B)/(A)		(C)392	(C)/(A)		(D)392	(D)/(A)		(E)392	(E)/(A)
Atendimento	392	100,00%	12,65%	93	23,72%	23,72%	201	51,28%	51,28%	83	21,17%	21,17%	13	3,32%	3,32%
Cortesia/atenção dos funcionários	388	98,98%	12,52%	10	2,55%	2,58%	53	13,52%	13,66%	115	29,34%	29,64%	85	21,68%	21,91%
Tempo de espera na fila	387	98,72%	12,49%	58	14,80%	14,99%	281	71,68%	72,61%	43	10,97%	11,11%	4	1,02%	1,03%
Aparência dos funcionários	386	98,47%	12,46%	82	20,92%	21,24%	226	57,65%	58,55%	65	16,58%	16,84%	6	1,53%	1,55%
Segurança/confiabilidade nas informações	373	95,15%	12,04%	47	11,99%	12,60%	195	49,74%	52,28%	104	26,53%	27,88%	21	5,36%	5,63%
Iniciativa e agilidade nas decisões	391	99,74%	12,62%	60	15,31%	15,35%	223	56,89%	57,03%	92	23,47%	23,53%	14	3,57%	3,58%
Ambiente/instalações (mobiliário,decoreação)	391	99,74%	12,62%	66	16,84%	16,88%	228	58,16%	58,31%	79	20,15%	20,20%	16	4,08%	4,09%
Clareza no falar (explicações adequadas)	391	99,74%	12,62%	60	15,31%	15,35%	237	60,46%	60,61%	69	17,60%	17,65%	16	4,08%	4,09%
Atendimento de necessidades	3099	790,56%	100,00%	476	121,43%	15,36%	1644	419,39%	53,05%	650	165,82%	20,97%	175	44,64%	5,65%
TOTAL															

TABELA 14B - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO - PESSOA FÍSICA (Questão 05 x Pessoa Física)

PESSOA FÍSICA = 392

AVALIAÇÃO	MENÇÕES			PESSIMO			BRANCOS			TOTAL	
	F. SIMPLS (A)	F. RELATIVA		F. SIMPLS (F)	F. RELATIVA		F. SIMPLS (H)	F. RELATIVA		F. SIMPLS (A) + (H)	F. RELATIVA (I) (A)/392+(H)/392
		(A)/392	(A)/3099		(F)/392	(F)/(A)		(H)/392	(H)/37		
Cortesia/atenção dos funcionários	392	100,00%	12,65%	2	0,51%	0,51%	0	0,00%	0,00%	392	100,00%
Tempo de espera na fila	388	98,98%	12,52%	125	31,89%	32,22%	4	1,02%	10,81%	392	100,00%
Aparência dos funcionários	387	98,72%	12,49%	1	0,26%	0,26%	5	1,28%	13,51%	392	100,00%
Segurança/confiabilidade nas informações	386	98,47%	12,46%	7	1,79%	1,81%	6	1,53%	16,22%	392	100,00%
Iniciativa e agilidade nas decisões	373	95,15%	12,04%	6	1,53%	1,61%	19	4,85%	51,35%	392	100,00%
Ambiente/instalações (mobiliário,decoreação)	391	99,74%	12,62%	2	0,51%	0,51%	1	0,26%	2,70%	392	100,00%
Clareza no falar (explicações adequadas)	391	99,74%	12,62%	2	0,51%	0,51%	1	0,26%	2,70%	392	100,00%
Atendimento de necessidades	391	99,74%	12,62%	9	2,30%	2,30%	1	0,26%	2,70%	392	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>3099</b>	<b>790,56%</b>	<b>100,00%</b>	<b>154</b>	<b>39,29%</b>	<b>4,97%</b>	<b>37</b>	<b>9,44%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

TABELA 15A - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO - PESSOA JURÍDICA (Questão 05 x Pessoa Jurídica)

PESSOA JURÍDICA = 8

AVALIAÇÃO	MENÇÕES		ÓTIMO		BOM		REGULAR		RUIM	
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA (A)/8	F. SIMPLES (B)	F. RELATIVA (B)/8	F. SIMPLES (C)	F. RELATIVA (C)/8	F. SIMPLES (D)	F. RELATIVA (D)/8	F. SIMPLES (E)	F. RELATIVA (E)/8
Atendimento	8	100,00%	2	25,00%	5	62,50%	1	12,50%	0	0,00%
Cortesia/atenção dos funcionários	8	100,00%	1	12,50%	1	12,50%	2	25,00%	3	37,50%
Tempo de espera na fila	8	100,00%	1	12,50%	5	62,50%	1	12,50%	1	12,50%
Aparência dos funcionários	8	100,00%	2	25,00%	3	37,50%	3	37,50%	0	0,00%
Segurança/confiabilidade nas informações	8	100,00%	2	25,00%	0	0,00%	4	50,00%	2	25,00%
Iniciativa e agilidade nas decisões	8	100,00%	2	25,00%	4	50,00%	1	12,50%	0	0,00%
Ambiente/instalações (móvel, decorado)	8	100,00%	3	37,50%	5	62,50%	2	25,00%	0	0,00%
Clareza no falar (explicações adequadas)	8	100,00%	2	25,00%	3	37,50%	2	25,00%	1	12,50%
Atendimento de necessidades	8	100,00%	2	25,00%	3	37,50%	2	25,00%	1	12,50%
TOTAL	64	800,00%	14	175,00%	26	325,00%	16	200,00%	7	87,50%

TABELA 15B - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO - PESSOA JURÍDICA (Questão 05 x Pessoa Jurídica)

PESSOA JURÍDICA = 8

AVALIAÇÃO	MENÇÕES			PÉSSIMO		BRANCOS			TOTAL		
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (F)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (H)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (I) (A) + (H)	F. RELATIVA (I) (A)/8+(H)/8
		(A)/8	(A)/64		(F)/8	(F)/A		(H)/8	(H)/0		
Cortesia/atendimento dos funcionários	8	100,00%	12,50%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	8	100,00%
Tempo de espera na fila	8	100,00%	12,50%	1	12,50%	12,50%	0	0,00%	0,00%	8	100,00%
Aparência dos funcionários	8	100,00%	12,50%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	8	100,00%
Segurança/confiabilidade nas informações	8	100,00%	12,50%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	8	100,00%
Iniciativa e agilidade nas decisões	8	100,00%	12,50%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	8	100,00%
Ambiente/instalações (mobiliário,decoração)	8	100,00%	12,50%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	8	100,00%
Clareza no falar (explicações adequadas)	8	100,00%	12,50%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	8	100,00%
Atendimento de necessidades	8	100,00%	12,50%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	8	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>800,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>1</b>	<b>12,50%</b>	<b>1,56%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

TABELA 16 - UTILIZAÇÃO DO ATENDIMENTO TELEFÔNICO (Questão 06 x Questão 01 e Questão 06 x Pessoa Física-Jurídica)

06. Alguma vez já foi atendido por telefone?

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Sim	161	40,25%
Não	238	59,50%
Branco	1	0,25%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

REL. C/ BANCO	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Sim	148	47,28%	13	14,94%
Não	165	52,72%	73	83,91%
Branco	0	0,00%	1	1,15%
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>100,00%</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

PESSOA	FÍSICA		JURÍDICA	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Sim	154	39,29%	7	87,50%
Não	237	60,46%	1	12,50%
Branco	1	0,26%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100,00%</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 17A - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO TELEFÔNICO (Questão 06-1)

06.1 - Caso positivo, como avalia o ATENDIMENTO TELEFÔNICO que recebe deste Banco?

AVALIAÇÃO	MENÇÕES		ÓTIMO		BOM		REGULAR		RUIM	
	F. SIMPLS (A)	F. RELATIVA (A)/161	F. SIMPLS (B)	F. RELATIVA (B)/161	F. SIMPLS (C)	F. RELATIVA (C)/161	F. SIMPLS (D)	F. RELATIVA (D)/161	F. SIMPLS (E)	F. RELATIVA (E)/161
Atendimento										
Cortesia/atenção de quem atende	159	98,76%	51	31,68%	73	45,34%	28	17,39%	7	4,35%
Tempo de espera em linha	159	98,76%	15	9,32%	77	47,83%	48	29,81%	13	8,07%
Segurança/confiabilidade nas informações	158	98,14%	40	24,84%	93	57,76%	17	10,56%	7	4,35%
Atendimento das necessidades	158	98,14%	44	27,33%	80	49,89%	27	16,77%	6	3,73%
Iniciativa e agilidade nas decisões	157	97,52%	28	17,39%	84	52,17%	36	22,36%	8	4,97%
Voz de quem atende (clareza, tonalidade)	155	96,27%	42	26,09%	96	59,63%	14	8,70%	3	1,86%
Música/mensagem enquanto espera	65	40,37%	11	6,83%	44	27,33%	5	3,11%	2	1,24%
<b>TOTAL</b>	<b>1011</b>	<b>627,95%</b>	<b>231</b>	<b>143,48%</b>	<b>547</b>	<b>339,75%</b>	<b>175</b>	<b>108,70%</b>	<b>46</b>	<b>28,57%</b>

TABELA 17B - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO TELEFÔNICO (Questão 06-1)

06.1 - Caso positivo, como avalia o ATENDIMENTO TELEFÔNICO que recebe deste Banco?

AVALIAÇÃO	MENÇÕES		PÉSSIMO		BRANCOS		TOTAL	
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA (A)/161	F. SIMPLES (F)	F. RELATIVA (F)/161	F. SIMPLES (H)	F. RELATIVA (H)/161	F. SIMPLES (I) (A) + (H)	F. RELATIVA (I) (A)/161 + (H)/161
Cortesia/atenção de quem atende	159	98,76%	0	0,00%	2	1,24%	161	100,00%
Tempo de espera em linha	159	98,76%	6	3,73%	2	1,24%	161	100,00%
Segurança/confiabilidade nas informações	158	98,14%	1	0,62%	3	1,86%	161	100,00%
Atendimento das necessidades	158	98,14%	1	0,62%	3	1,86%	161	100,00%
Iniciativa e agilidade nas decisões	157	97,52%	1	0,62%	4	2,48%	161	100,00%
Voz de quem atende (clareza, tonalidade)	155	96,27%	0	0,00%	6	3,73%	161	100,00%
Música/mensagem enquanto espera	65	40,37%	3	1,86%	96	59,63%	161	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>1011</b>	<b>627,95%</b>	<b>12</b>	<b>7,45%</b>	<b>116</b>	<b>72,05%</b>	<b>-</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 18A - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO TELEFÔNICO - CLIENTES (Questão 06-1 x Questão 01)

CLIENTES = 148

AVALIAÇÃO	MENÇÕES		ÓTIMO		BOM		REGULAR		RUIM	
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA (A)/148 (A)/927	F. SIMPLES (B)	F. RELATIVA (B)/148 (B)/(A)	F. SIMPLES (C)	F. RELATIVA (C)/148 (C)/(A)	F. SIMPLES (D)	F. RELATIVA (D)/148 (D)/(A)	F. SIMPLES (E)	F. RELATIVA (E)/148 (E)/(A)
Cortesia/atenção de quem atende	146	98,65%	45	30,41%	68	45,95%	28	18,92%	5	3,38%
Tempo de espera em linha	146	98,65%	15	10,14%	69	46,62%	44	29,73%	12	8,11%
Segurança/confiabilidade nas informações	145	97,97%	38	25,68%	84	56,76%	15	10,14%	7	4,73%
Atendimento das necessidades	145	97,97%	38	25,68%	75	50,68%	25	16,89%	6	4,05%
Iniciativa e agilidade nas decisões	144	97,30%	25	16,89%	76	51,35%	34	22,97%	8	5,41%
Voz de quem atende (clareza, tonalidade)	142	95,95%	37	25,00%	90	60,81%	12	8,11%	3	2,03%
Música/mensagem enquanto espera	59	39,86%	10	6,76%	39	26,35%	5	3,38%	2	1,35%
<b>TOTAL</b>	<b>927</b>	<b>626,35%</b>	<b>208</b>	<b>140,54%</b>	<b>501</b>	<b>338,51%</b>	<b>163</b>	<b>110,14%</b>	<b>43</b>	<b>29,05%</b>

TABELA 18B - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO TELEFÔNICO - CLIENTES (Questão 06-1 x Questão 01)

CLIENTES = 148

AVALIAÇÃO	MENÇÕES		PESSIMO		BRANCOS		TOTAL	
	F. SIMPLS (A)	F. RELATIVA (A)/148	F. SIMPLS (F)	F. RELATIVA (F)/148	F. SIMPLS (H)	F. RELATIVA (H)/148	F. SIMPLS (I) (A) + (H)	F. RELATIVA (I) (A)/148+(H)/148
Cortesia/atenção de quem atende	146	98,65%	0	0,00%	2	1,35%	148	100,00%
Tempo de espera em linha	146	98,65%	6	4,05%	2	1,35%	148	100,00%
Segurança/confiabilidade nas informações	145	97,97%	1	0,68%	3	2,03%	148	100,00%
Atendimento das necessidades	145	97,97%	1	0,68%	3	2,03%	148	100,00%
Iniciativa e agilidade nas decisões	144	97,30%	1	0,68%	4	2,70%	148	100,00%
Voz de quem atende (clareza, tonalidade)	142	95,95%	0	0,00%	6	4,05%	148	100,00%
Música/mensagem enquanto espera	59	39,86%	3	2,03%	89	60,14%	148	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>927</b>	<b>626,35%</b>	<b>12</b>	<b>8,11%</b>	<b>109</b>	<b>73,65%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

TABELA 19A - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO TELEFÔNICO - NÃO CLIENTES (Questão 06-1 x Questão 01)

NÃO CLIENTES = 13

AVALIAÇÃO	MENÇÕES			ÓTIMO			BOM			REGULAR			RUIM		
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (B)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (C)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (B)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (E)	F. RELATIVA	
		(A)/13	(A)/84		(B)/13	(B)/(A)		(C)/13	(C)/(A)		(D)/13	(D)/(A)		(E)/13	(E)/(A)
Cortesia/atenção de quem atende	13	100,00%	15,48%	6	46,15%	46,15%	5	38,46%	38,46%	0	0,00%	0,00%	2	15,38%	15,38%
Tempo de espera em linha	13	100,00%	15,48%	0	0,00%	0,00%	8	61,54%	61,54%	4	30,77%	30,77%	1	7,69%	7,69%
Segurança/confiabilidade nas informações	13	100,00%	15,48%	2	15,38%	15,38%	9	69,23%	69,23%	2	15,38%	15,38%	0	0,00%	0,00%
Atendimento das necessidades	13	100,00%	15,48%	6	46,15%	46,15%	5	38,46%	38,46%	2	15,38%	15,38%	0	0,00%	0,00%
Iniciativa e agilidade nas decisões	13	100,00%	15,48%	3	23,08%	23,08%	8	61,54%	61,54%	2	15,38%	15,38%	0	0,00%	0,00%
Voz de quem atende (clareza, tonalidade)	13	100,00%	15,48%	5	38,46%	38,46%	6	46,15%	46,15%	2	15,38%	15,38%	0	0,00%	0,00%
Música/mensagem enquanto espera	6	46,15%	7,14%	1	7,69%	16,67%	5	38,46%	83,33%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>646,15%</b>	<b>100,00%</b>	<b>23</b>	<b>176,92%</b>	<b>27,38%</b>	<b>46</b>	<b>353,85%</b>	<b>54,76%</b>	<b>12</b>	<b>92,31%</b>	<b>14,29%</b>	<b>3</b>	<b>23,08%</b>	<b>3,57%</b>

TABELA 19B - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO TELEFÔNICO - NÃO CLIENTES (Questão 06-1 x Questão 01)

NÃO CLIENTES = 13

AVALIAÇÃO	MENÇÕES		PESSIMO		BRANCOS		TOTAL	
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA (A)/13	F. SIMPLES (F)	F. RELATIVA (F)/13	F. SIMPLES (H)	F. RELATIVA (H)/13	F. SIMPLES (I) (A) + (H)	F. RELATIVA (I) (A)/13 + (H)/13
Cortesia/atenção de quem atende	13	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	13	100,00%
Tempo de espera em linha	13	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	13	100,00%
Segurança/confiabilidade nas informações	13	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	13	100,00%
Atendimento das necessidades	13	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	13	100,00%
Iniciativa e agilidade nas decisões	13	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	13	100,00%
Voz de quem atende (clareza, tonalidade)	13	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	13	100,00%
Música/mensagem enquanto espera	6	46,15%	0	0,00%	7	53,85%	13	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>646,15%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>7</b>	<b>53,85%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

TABELA 20A - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO TELEFÔNICO - PESSOA FÍSICA (Questão 06-1 x Pessoa Física)

PESSOA FÍSICA = 154

AVALIAÇÃO	MENÇÕES			ÓTIMO			BOM			REGULAR			RUIM		
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA (A)/154	(A)/966	F. SIMPLES (B)	F. RELATIVA (B)/154	(B)/(A)	F. SIMPLES (C)	F. RELATIVA (C)/154	(C)/(A)	F. SIMPLES (D)	F. RELATIVA (D)/154	(D)/(A)	F. SIMPLES (E)	F. RELATIVA (E)/154	(E)/(A)
Atendimento	152	98,70%	15,73%	50	32,47%	32,89%	69	44,81%	45,39%	26	16,88%	17,11%	7	4,55%	4,61%
Cortesia/atenção de quem atende	152	98,70%	15,73%	14	9,09%	9,21%	75	48,70%	49,34%	45	29,22%	29,61%	12	7,79%	7,89%
Tempo de espera em linha	151	98,05%	15,63%	39	25,32%	25,83%	89	57,79%	58,94%	16	10,39%	10,60%	6	3,90%	3,97%
Segurança/confiabilidade nas informações	151	98,05%	15,63%	43	27,92%	28,48%	78	50,65%	51,66%	25	16,23%	16,56%	4	2,60%	2,65%
Atendimento das necessidades	150	97,40%	15,53%	27	17,53%	18,00%	82	53,25%	54,67%	33	21,43%	22,00%	7	4,55%	4,67%
Iniciativa e agilidade nas decisões	148	96,10%	15,32%	41	26,62%	27,70%	91	59,09%	61,49%	13	8,44%	8,78%	3	1,95%	2,03%
Voz de quem atende (clareza, tonalidade)	62	40,26%	6,42%	10	6,49%	16,13%	43	27,92%	69,35%	5	3,25%	8,06%	2	1,30%	3,23%
Música/mensagem enquanto espera	966	627,27%	100,00%	224	145,45%	23,19%	527	342,21%	54,55%	163	105,84%	16,87%	41	26,62%	4,24%
TOTAL															

TABELA 20B - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO TELEFÔNICO - PESSOA FÍSICA (Questão 06-1 x Pessoa Física)

PESSOA FÍSICA = 154

AVALIAÇÃO	MENÇÕES		PESSIMO		BRANCOS		TOTAL	
	F. SIMPLS (A)	F. RELATIVA (A)/154	F. SIMPLS (F)	F. RELATIVA (F)/154	F. SIMPLS (H)	F. RELATIVA (H)/154	F. SIMPLS (I) (A) + (H)	F. RELATIVA (I) (A)/154+(H)/154
Cortesia/atenção de quem atende	152	98,70%	0	0,00%	2	1,30%	154	100,00%
Tempo de espera em linha	152	98,70%	6	3,90%	2	1,30%	154	100,00%
Segurança/confiabilidade nas informações	151	98,05%	1	0,65%	3	1,95%	154	100,00%
Atendimento das necessidades	151	98,05%	1	0,65%	3	1,95%	154	100,00%
Iniciativa e agilidade nas decisões	150	97,40%	1	0,65%	4	2,60%	154	100,00%
Voz de quem atende (clareza, tonalidade)	148	96,10%	0	0,00%	6	3,90%	154	100,00%
Música/mensagem enquanto espera	62	40,26%	2	1,30%	92	59,74%	154	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>966</b>	<b>627,27%</b>	<b>11</b>	<b>7,14%</b>	<b>112</b>	<b>72,73%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

TABELA 21A - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO TELEFÔNICO - PESSOA JURÍDICA (Questão 06-1 x Pessoa Jurídica)

PESSOA JURÍDICA = 7

AVALIAÇÃO	MENÇÕES			ÓTIMO			BOM			REGULAR			RUIM		
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (B)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (C)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (D)	F. RELATIVA		F. SIMPLES (E)	F. RELATIVA	
		(A)/7	(A)/45		(B)/7	(B)/(A)		(C)/7	(C)/(A)		(D)/7	(D)/(A)		(E)/7	(E)/(A)
Cortesia/atendimento de quem atende	7	100,00%	15,56%	1	14,29%	14,29%	4	57,14%	57,14%	2	28,57%	28,57%	0	0,00%	0,00%
Tempo de espera em linha	7	100,00%	15,56%	1	14,29%	14,29%	2	28,57%	28,57%	3	42,86%	42,86%	1	14,29%	14,29%
Segurança/confiabilidade nas informações	7	100,00%	15,56%	1	14,29%	14,29%	4	57,14%	57,14%	1	14,29%	14,29%	1	14,29%	14,29%
Atendimento das necessidades	7	100,00%	15,56%	1	14,29%	14,29%	2	28,57%	28,57%	2	28,57%	28,57%	2	28,57%	28,57%
Iniciativa e agilidade nas decisões	7	100,00%	15,56%	1	14,29%	14,29%	2	28,57%	28,57%	3	42,86%	42,86%	1	14,29%	14,29%
Voz de quem atende (clareza, tonalidade)	7	100,00%	15,56%	1	14,29%	14,29%	5	71,43%	71,43%	1	14,29%	14,29%	0	0,00%	0,08%
Música/mensagem enquanto espera	3	42,86%	6,67%	1	14,29%	33,33%	1	14,29%	33,33%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>642,86%</b>	<b>100,00%</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>	<b>15,56%</b>	<b>20</b>	<b>285,71%</b>	<b>44,44%</b>	<b>12</b>	<b>171,43%</b>	<b>26,67%</b>	<b>5</b>	<b>71,43%</b>	<b>11,11%</b>

TABELA 21B - AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO TELEFÔNICO - PESSOA JURÍDICA (Questão 06-1 x Pessoa Jurídica)

PESSOA JURÍDICA = 7

AVALIAÇÃO	MENÇÕES		PÉSSIMO		BRANCOS		TOTAL	
	F. SIMPLES (A)	F. RELATIVA (A)/7	F. SIMPLES (F)	F. RELATIVA (F)/7	F. SIMPLES (H)	F. RELATIVA (H)/7	F. SIMPLES (I) (A) + (H)	F. RELATIVA (I) (A)/7+(H)/7
Cortesia/atenção de quem atende	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	7	100,00%
Tempo de espera em linha	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	7	100,00%
Segurança/confiabilidade nas informações	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	7	100,00%
Atendimento das necessidades	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	7	100,00%
Iniciativa e agilidade nas decisões	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	7	100,00%
Voz de quem atende (clareza, tonalidade)	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	7	100,00%
Música/mensagem enquanto espera	3	42,86%	1	14,29%	4	57,14%	7	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>642,86%</b>	<b>1</b>	<b>14,29%</b>	<b>4</b>	<b>57,14%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

TABELA 22 - UTILIZAÇÃO DO AUTO-ATENDIMENTO (Questão 07 x Questão 01 e Questão 07 x Pessoa Física~Jurídica)

07. Costuma utilizar-se do AUTO-ATENDIMENTO?

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Sim	271	67,75%
Não	124	31,00%
Branco	5	1,25%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

RELC/BANCO	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
RESPOSTA				
Sim	266	84,98%	5	5,75%
Não	45	14,38%	79	90,80%
Branco	2	0,64%	3	3,45%
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>100,00%</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

PESSOA	FÍSICA		JURÍDICA	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
RESPOSTA				
Sim	264	67,35%	7	87,50%
Não	123	31,38%	1	12,50%
Branco	5	1,28%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100,00%</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 23 - AVALIAÇÃO DO AUTO-ATENDIMENTO (Questão 07-1 x Questão 01 e Questão 07-1 x Pessoa Física-Jurídica)

07.1 - Caso positivo, como avalia este atendimento?

AVALIAÇÃO	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Ótimo	109	40,22%
Bom	127	46,86%
Regular	27	9,96%
Ruim	4	1,48%
Péssimo	3	1,11%
Branco	1	0,37%
<b>TOTAL</b>	<b>271</b>	<b>100,00%</b>

AVALIAÇÃO	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Ótimo	108	40,60%	1	20,00%
Bom	123	46,24%	4	80,00%
Regular	27	10,15%	0	0,00%
Ruim	4	1,50%	0	0,00%
Péssimo	3	1,13%	0	0,00%
Branco	1	0,38%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100,00%</b>	<b>5</b>	<b>100,00%</b>

AVALIAÇÃO	PESSOA FÍSICA		PESSOA JURÍDICA	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Ótimo	106	40,15%	3	42,86%
Bom	123	46,59%	4	57,14%
Regular	27	10,23%	0	0,00%
Ruim	4	1,52%	0	0,00%
Péssimo	3	1,14%	0	0,00%
Branco	1	0,38%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100,00%</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

**TABELA 24 - EXISTÊNCIA DE PROBLEMAS COM O BANCO (Questão 08 x Questão 01 e Questão 08 x Pessoa Física-Jurídica)**

08. Tem atualmente ou já teve algum problema em relação ao Banco?

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Sim	157	39,25%
Não	234	58,50%
Branco	9	2,25%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Sim	136	43,45%	21	24,14%
Não	170	54,31%	64	73,56%
Branco	7	2,24%	2	2,30%
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>100,00%</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	PESSOA FÍSICA		PESSOA JURÍDICA	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Sim	151	38,52%	6	75,00%
Não	232	59,18%	2	25,00%
Branco	9	2,30%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100,00%</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 25 - TIPOS DE PROBLEMAS COM O BANCO (Questão 08-1)

08.1 - Caso positivo, que tipo de problema?

PROBLEMAS	F. SIMPLES	F. RELATIVA	
		Entrev. = 157	Resp. = 456
Mau atendimento dos funcionários	37	23,57%	8,11%
Demora no atendimento(filas)	91	57,96%	19,96%
Falta de orientação ou esclarecimento do gerente ou funcionário	33	21,02%	7,24%
Demora nas operações bancárias	28	17,83%	6,14%
Espaço físico inadequado	16	10,19%	3,51%
Desorganização administrativa	38	24,20%	8,33%
Automação bancária (sistema fora do ar, informações desatualizadas)	71	45,22%	15,57%
Lançamentos indevidos na conta	41	26,11%	8,99%
Falta de comunicação (placas de avisos, extratos inadequados, correspondências atrasadas ou sem clareza	23	14,65%	5,04%
Falta de flexibilidade	22	14,01%	4,82%
Falta de estacionamento	43	27,39%	9,43%
Outro motivo	13	8,28%	2,85%
<b>TOTAL</b>	<b>456</b>	<b>290,45%</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 26 - TIPOS DE PROBLEMAS COM O BANCO - CLIENTES e NÃO CLIENTES (Questão 08-1 x Questão 01)

PROBLEMAS	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
	Entrev. = 136	Resp. = 402	Entrev. = 21	Resp. = 54
Mau atendimento dos funcionários	33	24,26%	4	19,05%
Demora no atendimento (filas)	79	58,09%	12	57,14%
Falta de orientação ou esclarecimento do gerente ou funcionário	31	22,79%	2	9,52%
Demora nas operações bancárias	25	18,38%	3	14,29%
Espaço físico inadequado	10	7,35%	6	28,57%
Desorganização administrativa	32	23,53%	6	28,57%
Automação bancária (sistema fora do ar, informações desatualizadas)	66	48,53%	5	23,81%
Lançamentos indevidos na conta	36	26,47%	5	23,81%
Falta de comunicação (placas de avisos, extratos inadequados, correspondências atrasadas ou sem clareza)	21	15,44%	2	9,52%
Falta de flexibilidade	19	13,97%	3	14,29%
Falta de estacionamento	38	27,94%	5	23,81%
Outro motivo	12	8,82%	1	4,76%
<b>TOTAL</b>	<b>402</b>	<b>295,59%</b>	<b>54</b>	<b>257,14%</b>
		<b>100,00%</b>		<b>100,00%</b>

TABELA 27 - TIPOS DE PROBLEMAS COM O BANCO - PESSOA FÍSICA e PESSOA JURÍDICA (Questão 08-1 x Pessoa Física-Jurídica)

PROBLEMAS	PESSOA FÍSICA		PESSOA JURÍDICA	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
	Entrev.=151	Resp.=438	Entrev.=6	Resp.=18
Mau atendimento dos funcionários	36	23,84%	1	16,67%
Demora no atendimento (filas)	88	58,28%	3	50,00%
Falta de orientação ou esclarecimento do gerente ou funcionário	32	21,19%	1	16,67%
Demora nas operações bancárias	26	17,22%	2	33,33%
Espaço físico inadequado	16	10,60%	0	0,00%
Desorganização administrativa	37	24,50%	1	16,67%
Automação bancária (sistema fora do ar, informações desatualizadas)	70	46,36%	1	16,67%
Lançamentos indevidos na conta	38	25,17%	3	50,00%
Falta de comunicação (placas de avisos, extratos inadequados, correspondências atrasadas ou sem clareza)	21	13,91%	2	33,33%
Falta de flexibilidade	21	13,91%	1	16,67%
Falta de estacionamento	41	27,15%	2	33,33%
Outra motivo	12	7,95%	1	16,67%
<b>TOTAL</b>	<b>438</b>	<b>290,07%</b>	<b>18</b>	<b>300,00%</b>

TABELA 28 - OUTROS TIPOS DE PROBLEMAS COM O BANCO (Questão 08-1 Aberta)

MOTIVOS	F.Simples	F. Relativa Respondentes=13
Quando o dinheiro está aplicado, ficam na conta 50,00; se entra cheque maior, o sistema não baixa da aplicação	1	7,69%
Com o cartão eletrônico nas mudanças dos caixas eletrônicos	1	7,69%
Demora 3 meses para entrega do cartão	1	7,69%
Desconto de cheque roubado e devolução de cheque com saldo	1	7,69%
Descontos de juros antes de recebimento do salário	1	7,69%
Falta de atendimento pelo caixa	1	7,69%
Falta de atendimento via computador	1	7,69%
Falta de qualificação de funcionários	1	7,69%
Funcionários fumando em ambiente público	1	7,69%
Pessoas que furam a fila	1	7,69%
Por politicagem foi exigido saldo de c/c e poupança como forma de utilizar o Banco; tive que encerrar a conta	1	7,69%
Taxas cobradas sem explicação	1	7,69%
Tem conta no banco há 15 anos e teve cheque de 50,00 devolvido	1	7,69%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 29 - SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS OCORRIDOS (Questão 08-2)

08.2 - Os problemas foram solucionados?

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Sim	49	31,21%
Não	107	68,15%
Branco	1	0,64%
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Sim	46	33,82%	3	14,29%
Não	89	65,44%	18	85,71%
Branco	1	0,74%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100,00%</b>	<b>21</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	PESSOA FÍSICA		PESSOA JURÍDICA	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Sim	48	31,79%	1	12,50%
Não	102	67,55%	5	62,50%
Branco	1	0,66%	2	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100,00%</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

**TABELA 30 - COMPARAÇÃO COM OUTROS BANCOS (Questão 09)**

09. - Comparando o Banco com outros bancos, sua classificação é:

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Melhor do que outros bancos	59	14,75%
Igual aos outros bancos	267	66,75%
Pior do que os outros bancos	64	16,00%
Branco	10	2,50%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Melhor do que outros bancos	55	17,57%	4	4,60%
Igual aos outros bancos	200	63,90%	67	77,01%
Pior do que os outros bancos	48	15,34%	16	18,39%
Branco	10	3,19%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>100,00%</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	PESSOA FÍSICA		PESSOA JURÍDICA	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Melhor do que outros bancos	58	15,18%	1	12,50%
Igual aos outros bancos	261	68,32%	6	75,00%
Pior do que os outros bancos	63	16,49%	1	12,50%
Branco	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

**TABELA 30 - COMPARAÇÃO COM OUTROS BANCOS (Questão 09)**

09. - Comparando o Banco com outros bancos, sua classificação é:

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Melhor do que outros bancos	59	14,75%
Igual aos outros bancos	267	66,75%
Pior do que os outros bancos	64	16,00%
Branco	10	2,50%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Melhor do que outros bancos	55	17,57%	4	4,60%
Igual aos outros bancos	200	63,90%	67	77,01%
Pior do que os outros bancos	48	15,34%	16	18,39%
Branco	10	3,19%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>100,00%</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	PESSOA FÍSICA		PESSOA JURÍDICA	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Melhor do que outros bancos	58	15,18%	1	12,50%
Igual aos outros bancos	261	68,32%	6	75,00%
Pior do que os outros bancos	63	16,49%	1	12,50%
Branco	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

**TABELA 31 - INDICAÇÃO DE PREFERÊNCIAS (Questão 10 Aberta)**

10 - Na sua opinião, qual é o melhor banco? Por quê?

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Indicou preferência	246	61,50%
Não sabe ou não respondeu	2	0,50%
Branco	152	38,00%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Indicou preferência	183	58,84%	63	72,41%
Branco	128	41,16%	24	27,59%
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>	<b>100,00%</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	PESSOA FÍSICA		PESSOA JURÍDICA	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Indicou preferência	238	61,03%	8	100,00%
Branco	152	38,97%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>390</b>	<b>100,00%</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

**IMPORTANTE:** Por razões de sigilo os nomes dos Bancos com as respectivas justificativas, não são apresentados nesta tabulação.

TABELA 32 - IMAGEM DO BANCO NA COMUNIDADE (Questão 11)

11. Considera que a imagem do Banco junto à comunidade local/catarinense é:

AVALIAÇÃO	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Ótimo	30	7,50%
Bom	211	52,75%
Regular	130	32,50%
Ruim	20	5,00%
Péssimo	6	1,50%
Branco	3	0,75%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

AVALIAÇÃO	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Ótimo	25	7,99%	5	5,75%
Bom	164	52,40%	47	54,02%
Regular	98	31,31%	32	36,78%
Ruim	18	5,75%	2	2,30%
Péssimo	5	1,60%	1	1,15%
Branco	3	0,96%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>100,00%</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

AVALIAÇÃO	PESSOA FÍSICA		PESSOA JURÍDICA	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Ótimo	29	7,40%	1	12,50%
Bom	206	52,55%	5	62,50%
Regular	129	32,91%	1	12,50%
Ruim	19	4,85%	1	12,50%
Péssimo	6	1,53%	0	0,00%
Branco	3	0,77%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100,00%</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 33A - NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS (Questão 13 Aberta)

Quais novos produtos e serviços o Banco deveria oferecer a seus clientes?	F. Simples	F. Relativa Respostas = 109
Caixa eletrônico 24 horas	27	24,77%
Automação mais avançada	10	9,17%
Cheques e extratos via correio	8	7,34%
Atendimento on-line	8	7,34%
Facilitação de empréstimos	5	4,59%
Depósitos em caixa automático	4	3,67%
Adoção de caixas rápidos	3	2,75%
Aplicação automática dos vencimentos (salários) no Fundo	2	1,83%
Financiamento de casa própria, veículos, microcomputadores	3	2,75%
Atendimento a empresas	2	1,83%
Aumento do crédito do cheque especial	2	1,83%
Atendimento personalizado	2	1,83%
Caixas para clientes e não clientes	2	1,83%
Caixas diferenciados para diversos serviços	2	1,83%
Caixas exclusivos para pagamentos de contas	2	1,83%
Postos de atendimento em vários locais	2	1,83%
Extratos por fax	2	1,83%
Ticket de crédito ao clientes com juros baixos	1	0,92%
Café	1	0,92%
Mais informações no extrato	1	0,92%
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 33B - NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS (Questão 13 Aberta)

Quais novos produtos e serviços o Banco deveria oferecer a seus clientes?	F.Simples	F. Relativa
		Respostas=109
Caixa especial para atendimento de clientes especiais	1	0,92%
Talões de cheque em caixa especial	1	0,92%
Caixas exclusivas para pequenos problemas	1	0,92%
Mais crédito e financiamentos	1	0,92%
Cartão de crédito Visa	1	0,92%
Maior número de caixas nos horários de almoço	1	0,92%
Mais opções para o clientes	1	0,92%
Melhorar serviços em aplicações	1	0,92%
Comunicação e esclarecimentos com o cliente	1	0,92%
Filtro com água para clientes	1	0,92%
Diminuir filas com agilidade na tramitação	1	0,92%
Não deveria oferecer seguros	1	0,92%
Pagamentos em caixa eletrônico	1	0,92%
Pré-caixa	1	0,92%
Saque de poupança com cartão de uma agência para outra	1	0,92%
Seguradora própria	1	0,92%
Serviços automatizados por telefone	1	0,92%
Títulos de capitalização	1	0,92%
Tratamento especial para clientes mais antigos	1	0,92%
Recepcionista para tirar dúvidas	1	0,92%
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 34 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS - SEXO e FAIXA ETÁRIA - PESSOA FÍSICA (Questões 14 e 15)

14. Sexo

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Masculino	201	50,25%
Feminino	191	47,75%
Branco	8	2,00%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NAO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Masculino	162	51,76%	39	44,83%
Feminino	143	45,69%	48	55,17%
Branco	8	2,56%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>100,00%</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

15. Faixa Etária

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Até 18 anos	14	3,50%
de 19 a 25 anos	82	20,50%
de 26 a 30 anos	63	15,75%
de 31 a 40 anos	124	31,00%
de 41 a 50 anos	68	17,00%
de 51 a 60 anos	33	8,25%
mais de 60 anos	8	2,00%
Branco	8	2,00%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NAO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Até 18 anos	7	2,24%	7	8,05%
de 19 a 25 anos	57	18,21%	25	28,74%
de 26 a 30 anos	50	15,97%	13	14,94%
de 31 a 40 anos	104	33,23%	20	22,99%
de 41 a 50 anos	57	18,21%	11	12,64%
de 51 a 60 anos	23	7,35%	10	11,49%
mais de 60 anos	7	2,24%	1	1,15%
Branco	8	2,56%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>100,00%</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 35 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS - ESTADO CIVIL e OCUPAÇÃO PRINCIPAL - PESSOA FÍSICA (Questões 16 e 17)

16. Estado Civil

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Solteiro	141	35,25%
Casado/mora com	207	51,75%
Desquitado/divorciado	36	9,00%
Viuvo	8	2,00%
Branços	8	2,00%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NAO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Solteiro	105	33,55%	36	41,38%
Casado/mora com	163	52,08%	44	50,57%
Desquitado/divorciado	31	9,90%	5	5,75%
Viuvo	6	1,92%	2	2,30%
Branços	8	2,56%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>100,00%</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

17. Ocupação principal

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Funcionário público/empregado empr. públ.	149	37,25%
Aposentado	31	7,75%
Empregado de empresa privada	79	19,75%
Do lar	17	4,25%
Profissional liberal/autônomo	59	14,75%
Estudante	35	8,75%
Empresário/industrial/comerciante	17	4,25%
Produtor rural	0	0,00%
Desempregado	2	0,50%
Outra	3	0,75%
Branços	8	2,00%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NAO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Funcionário público/empregado empr. públ.	138	44,09%	11	12,64%
Aposentado	25	7,99%	6	6,90%
Empregado de empresa privada	52	16,61%	27	31,03%
Do lar	9	2,88%	8	9,20%
Profissional liberal/autônomo	41	13,10%	18	20,69%
Estudante	23	7,35%	12	13,79%
Empresário/industrial/comerciante	12	3,83%	5	5,75%
Produtor rural	0	0,00%	0	0,00%
Desempregado	2	0,64%	0	0,00%
Outra	3	0,96%	0	0,00%
Branços	8	2,56%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>100,00%</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

NOTA: Menção "Outra" = Ministério Público (2) e Sindicato (1)

TABELA 36 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS - FAIXA DE RENDA - PESSOA FÍSICA (Questão 18)

18. Faixa de Renda (pessoal)

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
até 300 reais	41	10,25%
de 301 a 600 reais	74	18,50%
de 601 a 900 reais	58	14,50%
de 901 a 1200 reais	51	12,75%
de 1201 a 1500 reais	44	11,00%
de 1502 a 1800 reais	21	5,25%
de 1801 a 2100 reais	21	5,25%
de 2101 a 3000 reais	22	5,50%
de 3001 a 4000 reais	16	4,00%
de 4001 a 5000 reais	5	1,25%
de 5001 a 6000 reais	4	1,00%
acima de 6000 reais	3	0,75%
não tem renda	27	6,75%
Branços	13	3,25%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
até 300 reais	24	7,67%	17	19,54%
de 301 a 600 reais	58	18,53%	16	18,39%
de 601 a 900 reais	48	15,34%	10	11,49%
de 901 a 1200 reais	43	13,74%	8	9,20%
de 1201 a 1500 reais	39	12,46%	5	5,75%
de 1502 a 1800 reais	13	4,15%	8	9,20%
de 1801 a 2100 reais	20	6,39%	1	1,15%
de 2101 a 3000 reais	18	5,75%	4	4,60%
de 3001 a 4000 reais	13	4,15%	3	3,45%
de 4001 a 5000 reais	5	1,60%	0	0,00%
de 5001 a 6000 reais	4	1,28%	0	0,00%
mais de 6000 reais	3	0,96%	0	0,00%
não tem renda	14	4,47%	13	14,94%
Branços	11	3,51%	2	2,30%
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>100,00%</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 37 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS - ESCOLARIDADE - PESSOA FÍSICA (Questão 19)

19. Escolaridade

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Primeiro grau completo	27	6,75%
Primeiro grau incompleto	13	3,25%
Segundo grau completo	122	30,50%
Segundo grau incompleto	26	6,50%
Superior completo	92	23,00%
Superior incompleto	68	17,00%
Pós-graduação	41	10,25%
Sem escolaridade	1	0,25%
Branco	10	2,50%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Primeiro grau completo	18	5,75%	9	10,34%
Primeiro grau incompleto	4	1,28%	9	10,34%
Segundo grau completo	92	29,39%	30	34,48%
Segundo grau incompleto	19	6,07%	7	8,05%
Superior completo	82	26,20%	10	11,49%
Superior incompleto	51	16,29%	17	19,54%
Pós-graduação	38	12,14%	3	3,45%
Sem escolaridade	1	0,32%	0	0,00%
Branco	8	2,56%	2	2,30%
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>100,00%</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

**TABELA 38 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS - TEMPO COMO CORRENTISTA - PESSOA FÍSICA (Questão 20)**

20. Se é correntista, há quanto tempo tem conta no Banco?

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Menos de um ano	34	8,50%
de 1 a 4 anos	70	17,50%
de 4 a 8 anos	47	11,75%
de 8 a 12 anos	42	10,50%
de 12 a 20 anos	61	15,25%
acima de 20 anos	53	13,25%
Branco	93	23,25%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Menos de um ano	34	10,86%	0	0,00%
de 1 a 4 anos	68	21,73%	2	2,30%
de 4 a 8 anos	46	14,70%	1	1,15%
de 8 a 12 anos	42	13,42%	0	0,00%
de 12 a 20 anos	61	19,49%	0	0,00%
acima de 10 anos	53	16,93%	0	0,00%
Branco	9	2,88%	84	96,55%
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>100,00%</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 39 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS - PORTE DA EMPRESA e RAMO DE ATIVIDADE - PESSOA JURÍDICA (Questões 21 e 22)

21. Como classifica sua empresa?

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Micro/pequena/média empresa	8	100,00%
Empresa ou produtor rural	0	0,00%
Governo	0	0,00%
Grande empresa	0	0,00%
Outra	0	0,00%
Branços	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Micro/pequena/média empresa	8	100,00%	0	0,00%
Empresa ou produtor rural	0	0,00%	0	0,00%
Governo	0	0,00%	0	0,00%
Grande empresa	0	0,00%	0	0,00%
Outra	0	0,00%	0	0,00%
Branços	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>

22. Ramo de atividade:

RESPOSTA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Indústria	0	0,00%
Comércio	4	50,00%
Serviços	4	50,00%
Branços	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLES	F. RELATIVA	F. SIMPLES	F. RELATIVA
Indústria	0	0,00%	0	0,00%
Comércio	4	50,00%	0	0,00%
Serviços	4	50,00%	0	0,00%
Branços	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>

23. Se é correntista, há quanto tempo tem conta do Banco?

RESPOSTA	F. SIMPLS	F. RELATIVA
Menos de um	1	12,50%
de 1 a 4 anos	3	37,50%
de 4 a 8 anos	0	0,00%
de 8 a 12 ano	1	12,50%
de 12 a 20 an	2	25,00%
acima de 20 a	1	12,50%
Branco	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLS	F. RELATIVA	F. SIMPLS	F. RELATIVA
Menos de um	1	12,50%	0	0,00%
de 1 a 4 anos	3	37,50%	0	0,00%
de 4 a 8 anos	0	0,00%	0	0,00%
de 8 a 12 ano	1	12,50%	0	0,00%
de 12 a 20 an	2	25,00%	0	0,00%
acima de 10 a	1	12,50%	0	0,00%
Branco	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>

24. Sua empresa tem conta em outro banco?

RESPOSTA	F. SIMPLS	F. RELATIVA
Sim	7	87,50%
Não	1	12,50%
Branco	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

RESPOSTA	CLIENTE		NÃO CLIENTE	
	F. SIMPLS	F. RELATIVA	F. SIMPLS	F. RELATIVA
Sim	7	87,50%	0	0,00%
Não	1	12,50%	0	0,00%
Branco	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>

24a- Por quê?

Cobrança bancária em outro banco (4)

Exigência de clientes (1)

Greve no Banco pesquisado (1)

Rapidez e atendimento personalizado (1)