

Daniel Rodrigues de Camargo

**A SATISFAÇÃO DO CLIENTE DE MENOR
RENDA COM OS SERVIÇOS OFERECIDOS
PELAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS POR
MEIO DE TERMINAIS ELETRÔNICOS**

Florianópolis, setembro de 2004

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

Daniel Rodrigues de Camargo

**A SATISFAÇÃO DO CLIENTE DE MENOR
RENDA COM OS SERVIÇOS OFERECIDOS
PELAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS POR
MEIO DE TERMINAIS ELETRÔNICOS**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Gregório Jean Varvakis Rados

Florianópolis, setembro de 2004

A SATISFAÇÃO DO CLIENTE DE MENOR RENDA COM OS SERVIÇOS OFERECIDOS PELAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS POR MEIO DOS TERMINAIS ELETRÔNICOS

Daniel Rodrigues de Camargo

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção Área de Concentração Gestão da Qualidade e Produtividade e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.
Orientador, UFSC

Prof. Osmar Possamai, Dr.
UFSC

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.
UFSC

Ficha Catalográfica

CAMARGO, Daniel Rodrigues de

A satisfação do cliente de menor renda com os serviços oferecidos pelas instituições financeiras por meio de terminais eletrônicos. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

xi, 107 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Gestão da Qualidade e Produtividade. Ênfase: Planejamento e Estratégia Organizacional)

Orientador: Gregório Jean Varvakis Rados

1. Administração 2. Estratégia 3. Marketing

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

A todas aquelas pessoas que transformam suas idéias e sonhos em projetos reais, ajudando a construir uma sociedade melhor.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Gregório Varvakis pela orientação, paciência e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

À doutoranda Marizia Araújo pelas sugestões e incentivo, fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

À empresa Banco do Brasil S.A. pelo incentivo e apoio.

À minha esposa Mônica Pereira Cordón Rodrigues de Camargo, pela demonstração de paciência e companheirismo, e às minhas filhas Juliana e Ana Beatriz, pela compreensão e pelo carinho. Aos meus pais, José Rodrigues de Camargo (*in memoriam*) e Maria Dolores Garcia, pelo apoio e dedicação em todos os momentos da minha vida.

Aos pesquisadores que contribuíram para uma fase fundamental deste trabalho: Márcio, Manoel, Laureto, Welington, Juliana e Max.

Aos professores Dr. Yasbeck e Msc. Marcelo, pelo incentivo desde a solicitação de apoio junto ao Programa de Especialização e Mestrado do Banco do Brasil. Aos amigos Chalita, por sua sugestão em relação ao público pesquisado, e Gustavo, pelo apoio no tratamento estatístico dos dados.

Aos colegas de mestrado pelo incentivo e apoio em todos os momentos.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMO.....	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema de Pesquisa.....	1
1.2 Justificativa	3
1.3 Objetivos do Trabalho.....	4
1.3.1 Objetivo Geral.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 Estrutura do Trabalho.....	5
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1 Mercado Financeiro Nacional	7
2.2 Serviços	8
2.2.1 Características dos serviços	8
2.3 Administração de Serviços.....	10
2.3.1 Horas da Verdade.....	11
2.3.2 Satisfação do Cliente e Medidas de Desempenho	17
2.4 Trabalhos de Pesquisa Consultados	22
2.5 Considerações Gerais.....	27
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA PROPOSTA.....	29
3.1 Classificação da pesquisa	29
3.2 – Descrição da População	30
3.3 Parte I - Exploratória	31
3.3.1 – Variáveis relativas à satisfação do cliente	33
3.3.2 – Indicadores de Satisfação do Cliente.....	35
3.4 – Parte II - Descritiva	38
3.5 Metodologia de Aplicação do Instrumento	43
3.5.1 Amostra.....	43
3.5.2 Cálculo do Tamanho da Amostra	44
3.5.3 Estrutura do Instrumento.....	46
3.5.4 Coleta de Dados	48
3.6 Considerações Gerais	49
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
4.1 Apresentação dos Dados	51
4.1.1 Frequência de Uso dos Serviços	51
4.1.2 Indicadores de Satisfação do Cliente.....	52
4.1.3 Tempo e Decisão pela Abertura da Conta e Satisfação Geral.....	57
4.1.4 Características dos Clientes Pesquisados.....	59
4.1.5 Sugestões dos Clientes.....	60
4.2 Análise dos Dados.....	62
4.2.1 Variáveis e Indicadores.....	62
4.2.1.1 Variável Conveniência	63
4.2.1.2 Variável Acesso	63

4.2.1.3 Variável Comunicação com Clientes.....	63
4.2.1.4 Variável Segurança Física	64
4.2.1.5 Variável Segurança Lógica.....	64
4.2.1.6 Variável Ambiência	64
4.2.1.7 Variável Velocidade de Atendimento.....	65
4.2.2 Resultados	66
4.2.2.1 Satisfação Geral X Grau de Instrução.....	66
4.2.2.2 Satisfação Geral X Escolha pela Abertura da Conta.....	67
4.2.2.3 Satisfação Geral X Freqüência de Uso	68
4.2.2.4 Satisfação Geral X Tempo de Conta na Agência Pesquisada.....	69
4.2.2.5 Satisfação Geral X Idade dos Clientes Pesquisados	70
4.3 Considerações Gerais.....	71
CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES	73
5.1 Considerações sobre a Pesquisa.....	73
5.2 Limitações da Pesquisa	76
5.3 Considerações sobre o Modelo	76
5.3 Sugestões para trabalhos futuros	78
ANEXO 1 – Indicadores de Satisfação	79
ANEXO 1 – Indicadores de Satisfação - Continuação.....	80
ANEXO 2 – Variáveis e Indicadores de Satisfação	81
ANEXO 3 - Instrumento de Coleta de Dados	82
APÊNDICE A – Indicadores de Satisfação da Variável Conveniência	85
APÊNDICE B – Indicadores de Satisfação da Variável Acesso.....	86
APÊNDICE C – Indicadores de Satisfação da Variável Comunicação com Clientes ...	87
APÊNDICE D – Indicadores de Satisfação da Variável Segurança Física.....	88
APÊNDICE E – Indicadores de Satisfação da Variável Segurança Lógica.....	89
APÊNDICE F – Indicadores de Satisfação da Variável Ambiência	90
APÊNDICE G – Indicadores de Satisfação da Variável Velocidade de Atendimento	91
REFERÊNCIAS	92

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O cliente como um ativo da empresa.....	12
FIGURA 2 – O ciclo de serviços para uma operação em conta corrente.....	15
FIGURA 3 – Avaliação do serviço pelo cliente.....	18
FIGURA 4 – Determinantes de qualidade.....	20
FIGURA 5 – Exemplos de medidas de desempenho.....	22
FIGURA 6 – Fontes Secundárias Pesquisadas.....	32
FIGURA 7 – Variáveis propostas para a avaliação da satisfação do cliente.....	34
FIGURA 8 – Variáveis e Indicadores de satisfação para o cliente do sistema bancário.....	38
FIGURA 9 – Tabela das variáveis em estudo.....	40
FIGURA 10 – Tabela dos itens associados às variáveis em estudo.....	40
FIGURA 11 – Indicadores de satisfação para o cliente do sistema bancário.....	41
FIGURA 12 – Escala <i>Likert</i> utilizada no instrumento de pesquisa.....	42
FIGURA 13 – Resultado da análise das definições para cada variável.....	43
FIGURA 14 – Tabela com a distribuição dos clientes da agência pesquisada.....	46
FIGURA 15 – Tabela com as variáveis, os indicadores de satisfação e as respectivas questões do instrumento de pesquisa.....	48
FIGURA 16 – Histograma de frequência de utilização dos terminais eletrônicos.....	52
FIGURA 17 – Teste Kaiser-Meyer-Olkin – KMO.....	53
FIGURA 18 – Análise fatorial – Análise em Componentes principais: Rotação Varimax com Normalização Kaiser.....	54
FIGURA 19 – Pontuação dos Indicadores de Satisfação do Cliente.....	56
FIGURA 20 – Histograma relativo à senioridade da conta.....	58

FIGURA 21 – Tabela relativa à decisão pela abertura da conta.....	58
FIGURA 22 – Pontuação do indicador de Satisfação Geral do Cliente.....	59
FIGURA 23 – Distribuição de freqüência da variável gênero.....	59
FIGURA 24 – Histograma relativo à variável grau de instrução.....	60
FIGURA 25 – Distribuição de freqüência da variável idade.....	60
FIGURA 26 – Histograma das sugestões de melhoria para o indicador “Horário de funcionamento dos caixas eletrônicos de acordo com as necessidades do cliente.....	61
FIGURA 27 – Histograma das sugestões de melhoria para o indicador “Comunicação com clientes”.....	62
FIGURA 28 – Médias relativas aos indicadores da variável “Conveniência”.....	85
FIGURA 29 – Médias relativas à variável “Acesso”.....	86
FIGURA 30 – Médias relativas à variável “Comunicação com clientes”.....	87
FIGURA 31 – Médias relativas à variável “Segurança Física”.....	88
FIGURA 32 – Médias relativas à variável “Segurança Lógica”.....	89
FIGURA 33 – Médias relativas à variável “Ambiência”.....	90
FIGURA 34 – Médias relativas à variável “Velocidade de Atendimento”.....	91
FIGURA 35 – Alfa de Cronbach.....	66
FIGURA 36 – Distribuição de freqüências – Satisfação Geral X Escolaridade.....	67
FIGURA 37 – Distribuição de freqüências – Satisfação Geral X Escolha pela abertura da conta.....	68

FIGURA 38 – Distribuição de freqüências – Satisfação Geral X Freqüência de utilização dos terminais de serviço.....	69
FIGURA 39 – Distribuição de freqüências – Satisfação Geral X Tempo de conta no Banco do Brasil.....	69
FIGURA 40 – Distribuição de freqüências – Satisfação Geral X Idade dos clientes.....	70
FIGURA 41 – Indicadores de Satisfação.....	80

RESUMO

CAMARGO, Daniel Rodrigues de. **A Satisfação do cliente de menor renda com os serviços oferecidos pelas instituições financeiras por meio de terminais eletrônicos.** 2004. 108 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (SC).

A pesquisa tem por objetivo propor uma metodologia para verificar a satisfação dos clientes de menor renda que utilizam os terminais automáticos de atendimento do sistema bancário. Um dos desafios que se coloca para as instituições bancárias é a disponibilização de serviços automatizados que satisfaçam às necessidades dos seus clientes. A metodologia leva em conta a necessidade de verificar a satisfação com os serviços partindo da visão dos clientes. Após a pesquisa de um modelo adequado baseado nas “Horas da Verdade”, proposto por Carlzon (1993), associado ao modelo das variáveis de satisfação de Giansi e Correa (1994), foi possível estabelecer um conjunto de variáveis que permitiram revelar a satisfação dos clientes pesquisados. A metodologia contemplou ainda a identificação de indicadores cuja função é revelar a presença das variáveis de satisfação. A partir destes elementos desenvolveu-se um instrumento de pesquisa que permitiu verificar a satisfação dos clientes de menor renda com o atendimento mediado terminais eletrônicos. Verificou-se com este trabalho que o nível de utilização e familiaridade dos clientes pesquisados é baixo e que, no entanto, a avaliação dos serviços oferecidos no auto-atendimento apresentou-se com alto nível de satisfação, o que pode indicar que as necessidades dos clientes estão sendo atendidas de forma adequada. A análise dos resultados indica adequado nível de satisfação do cliente pesquisado com os serviços ofertados, oferece possibilidades de ampliação da utilização dos terminais automáticos e também de aumentar o potencial de negócios com o público pesquisado. Além disso, foram identificadas oportunidades de novos trabalhos objetivando expandir o conhecimento desse segmento de clientes, assim como novas oportunidades de realização de negócios com os clientes de menor renda pelo sistema bancário.

Palavras-chave: Administração; Estratégia; Marketing.

ABSTRACT

The objective of the research is to propose a methodology to verify the satisfaction of the lesser income customers who uses the automatic attendance terminals of the bank system. One of the challenges that it is placed for the bank institutions is the disponibilization of automatized services that satisfy the needs of its customers. The methodology considers the necessity to verify the satisfaction with the services from the costumer's point of view. After the research of a proper model based in the "Moments of Truth", proposed by Carlzon (1993), associated with the satisfaction's variable model from Giancesi & Correa (1994), it was possible to establish a variable set that allowed to reveal the satisfaction of the researched customers. The methodology also contemplated the identification of pointers whose function is to reveal the presence of the satisfaction variable. From these elements was developed a research instrument that allowed to verify the satisfaction of the lesser income customers with the attendance mediated by electronic terminals. With this work it was verified that the level of utilization and familiarization of the researched clients is low and that, although, the evaluation of the services provided in the auto-services showed a high level of satisfaction, which could point that the client's needs are being attended in a proper way. The results analyses indicates a suitable level of satisfaction of the researched client with the provided services, offers ampliation possibilities of the utilization of the automatic terminals and also of increasing the business potential with the researched public. Even that, it was identified new work opportunities objectifying the knowledge expansion of this expecific kind of clients, even the realization of new business opportunities with the lesser income costumers by the bank system.

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

Atualmente as populações urbanas vivem uma dualidade: de um lado os avanços do mundo moderno e de outro os problemas vividos por segmentos da população que ainda não chegam a se beneficiar desses avanços e que vivem à margem desses benefícios. Das inúmeras variáveis que compõem essa realidade, destaca-se aqui a influência das inúmeras facilidades oferecidas pelo sistema bancário aos seus clientes, particularmente os de menor renda, em relação à sua satisfação.

1.1 Problema de Pesquisa

Uma variável relevante a ser considerada quando se analisa a satisfação do cliente com as facilidades oferecidas pelo sistema bancário é a sua experiência ao longo do tempo. Na medida em que o atendimento, historicamente, foi realizado de forma pessoal nas instituições financeiras nacionais, espera-se que a ausência dessa experiência, agora substituída pelo atendimento mediado por máquinas, traga algum reflexo em sua satisfação com o serviço oferecido.

Até bem pouco tempo atrás, ao necessitar de um empréstimo, o cliente precisava falar pessoalmente com o gerente do banco e formalizar sua solicitação de empréstimo. Hoje, com as novas tecnologias e os novos processos adotados, o cliente nem sempre tem necessidade de se deslocar até o ambiente da agência bancária para a utilização de serviços. Com o crescimento das facilidades oferecidas pelos terminais eletrônicos, os clientes vivem cada vez menos a experiência de receber atendimento pessoal.

Se, por um lado, tornou-se mais fácil a utilização de serviços como um empréstimo, por exemplo, em função da ausência do sentimento de constrangimento vivido pelo cliente que, literalmente, precisava “pedir” dinheiro emprestado ao gerente do banco, por outro lado, a privação da relação pessoal, do contato humano oferecido pelo gerente pode representar uma perda. Enquanto um cliente adapta-se com facilidade ao atendimento impessoal, outro poderá ter frustradas as suas expectativas, na medida

em que pode estar interessado numa relação mais humana, que é aquela mediada por funcionários que efetivam o atendimento pessoal.

Esta mesma dinâmica acompanhou o desenvolvimento e a utilização de outros produtos do sistema financeiro. Pode-se inferir que esse fato proporciona o surgimento de um novo perfil de consumidor bancário. Até mesmo a natureza do consumo apresenta-se diferenciada na medida em que nem mesmo é preciso oferecer justificativa para as operações, como a realização de um empréstimo.

Não há dúvida de que essa experiência incorpora-se, com o passar do tempo, à vida deste cliente. Entretanto, existe um custo para o cliente, que precisa adaptar-se, assim como para as empresas, que podem perder clientes caso deixem de observar a satisfação dos seus clientes com o oferecimento de serviços mediados pelo terminal eletrônico.

Os novos desafios da vida moderna parecem indicar o aparecimento de um novo perfil de cliente que está sendo “empurrado” em direção a novas experiências com a utilização de máquinas, pelos chamados “meios ou ferramentas eletrônicas”. Importante destacar neste ponto o dado obtido por Costa Filho (1997:228) em sua pesquisa sobre satisfação de clientes do sistema bancário, realizada em São Paulo, que indicou o percentual de 81,5% dos clientes pesquisados sendo favoráveis à presença de funcionários oferecendo atendimento pessoal para o caso de dúvidas ou outras necessidades. Embora o processo de atendimento mediado por máquinas seja inevitável, parece que a presença do atendimento pessoal ainda é um requisito importante em alguns casos.

Portanto, coloca-se aqui um desafio para as instituições financeiras que terão que optar entre alguns caminhos possíveis. Para o escopo deste trabalho, que foi desenvolvido no ambiente interno de uma agência bancária, sem levar em conta a familiaridade dos pesquisados com o uso do computador, procura-se responder a seguinte questão, de interesse das instituições financeiras, em relação à obtenção de

bons resultados: Qual é o nível de satisfação dos clientes de menor renda com os serviços ofertados pelas instituições financeiras, por meio de terminais eletrônicos?

1.2 Justificativa

O grande desafio está centrado nas experiências dos clientes brasileiros com o atendimento personalizado. Esta experiência de longos anos teve o atendimento pessoal como prática rotineira das empresas do Sistema Financeiro Nacional. Com isso, a disponibilização de alternativas que contemplam as possibilidades de utilização dos novos meios automáticos deve privilegiar uma fase de transição para que os negócios não sofram descontinuidade durante esse processo de mudanças. Nessa fase, deve-se dar especial atenção aos clientes, disponibilizando informações que possam auxiliar a utilização dessas novas tecnologias.

Para obter bons resultados, o modelo organizacional das empresas deve privilegiar o relacionamento empresa-cliente com a disponibilização de ofertas cada dia mais próximas da real satisfação destes clientes em termos de facilidade, segurança e bons rendimentos. No escopo deste trabalho, satisfação pode ser definida como o prazer ou desapontamento que resulta da comparação entre o desempenho percebido e as expectativas do cliente em relação ao produto ou serviço oferecido pela empresa (Kotler, 2000:58).

Para o caso específico deste trabalho, considera-se relevante o estudo do segmento de clientes de menor renda uma vez que o atendimento prioritariamente oferecido pelas instituições financeiras para esse segmento é o atendimento mediado por equipamentos automáticos. O atendimento pessoal tem custo mais elevado em relação às máquinas e esse elemento coloca-se como um fator limitativo. Estes fatos clarificam a preocupação com o cliente de menor renda. Além disso, estes clientes não estão incluídos entre os que mais utilizam as tecnologias do atendimento bancário. Estudo de 1997 (Costa Filho, 1997:226) concluiu que os clientes mais frequentes na utilização dos terminais eletrônicos bancários estão assim caracterizados:

1. têm renda pessoal mais alta;
2. são provenientes de famílias com nível educacional mais alto;
3. pertencem às classes sociais mais elevadas; e
4. são mais familiarizados com o uso do microcomputador.

O termo cliente de menor renda, aqui utilizado, refere-se àquele que recebe até quinhentos reais (R\$ 500,00) como salário bruto mensal. Já auto-atendimento corresponde ao tipo de atendimento oferecido por agências bancárias que é mediado por máquinas automáticas. Essa forma de atendimento ao cliente se diferencia daquela classificada como pessoal ou personalizada, que é mediado por um funcionário.

Em pesquisa realizada com clientes do sistema financeiro nacional, Costa Filho (1997) verificou que 42% dos pesquisados não possuíam familiaridade com o computador. No mesmo trabalho, Costa Filho concluiu que a familiarização com o computador é um elemento associado a um maior grau de utilização da automação bancária.

Os dados relativos à população bancarizada indicam a necessidade de cuidado especial quando se estudam os negócios que são realizados com os clientes de menor renda. As empresas que oferecem serviços para estas populações devem levar em conta as características dos clientes, como escolaridade, renda e idade, entre outros, uma vez que este fato interfere na capacidade de utilização das novas tecnologias representadas pelas máquinas automáticas que oferecem auto-atendimento aos clientes bancários.

1.3 Objetivos do Trabalho

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação é apresentar uma metodologia de análise da satisfação dos clientes de menor renda com os serviços oferecidos no ambiente denominado auto-atendimento em agências bancárias.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos buscam-se:

1. identificar variáveis de satisfação, segundo a avaliação do cliente, para serviços oferecidos em terminais eletrônicos; e
2. selecionar indicadores específicos que permitam verificar a presença das variáveis de satisfação dos clientes.

1.4 Estrutura do Trabalho

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta fundamentação teórica sobre:

- a) o contexto das empresas prestadoras de serviços;
- b) a importância do modelo “horas da verdade”, criado por Jan Carlzon, para melhor atendimento ao cliente (Carlzon, 1993); e
- c) as variáveis relevantes para se aferir a satisfação dos clientes com os serviços prestados.

No capítulo 3, apresenta-se a metodologia empregada para o desenvolvimento da presente pesquisa.

No capítulo 4, apresenta-se e discutem-se os dados coletados da agência bancária pesquisada e realiza-se a análise dos dados e dos resultados alcançados.

Concluindo o trabalho, o Capítulo 5 apresenta as conclusões verificadas com a pesquisa relativa ao nível de satisfação dos clientes de menor renda, bem como sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A convivência com altos índices de inflação por longo período de tempo provocou no Sistema Financeiro Nacional uma situação em que o atendimento personalizado oferecido aos clientes, de custo mais elevado em relação àquele oferecido por máquinas automáticas, era praticado massificadamente pelas empresas. O ganho resultante das altas taxas de juros praticadas pelas empresas que compõem esse sistema permitia essa forma de atendimento. Essa situação onde “as instituições financeiras auferiam considerável receita com a ciranda financeira devido às altas taxas de inflação” (Revista Exame, 1997, *apud* Costa Filho, 1997) só teve fim com o advento do plano de governo denominado Plano Real.

Ocorre que os altos índices de inflação mascaravam o resultado efetivo da intermediação financeira, negócio clássico realizado pelo Sistema Financeiro Nacional, que se pode resumir pela “compra” e “venda” de dinheiro entre clientes que aplicam dinheiro e clientes que tomam recursos por empréstimo, respectivamente. Com a redução dos índices inflacionários e, conseqüentemente, dos lucros dos bancos, foi necessário alterar a estrutura de custos desse sistema para buscar a manutenção da rentabilidade anterior. Isto provocou uma intensificação do uso de atendimento oferecido por intermédio de máquinas automáticas e, portanto, sem a presença de um funcionário que, além de disponibilizar os mesmos serviços oferecidos pelas máquinas, ainda pode auxiliar em caso de eventuais dúvidas desses clientes.

Um outro elemento que se coloca nesse contexto é a facilidade ou dificuldade da população brasileira na utilização de equipamentos automáticos. Neste sentido, deve-se ressaltar que o Brasil apresenta *déficit* educacional significativo de sua população. Este *déficit* representa um elemento importante para a análise da utilização de equipamentos automáticos para o atendimento bancário. Para Valle (1993:7), “Se a população já tem dificuldade em se alfabetizar numa linguagem natural como o português, o que dizer da dificuldade em se alfabetizar em linguagens artificiais (...)”, como a que é utilizada em equipamentos eletrônicos dos bancos. Costa Filho (1997) confirma esse fato ao afirmar

que “Para um país que não tem tradição em se auto-atender, o desafio enfrentado pelos consumidores em entender as máquinas e satisfazer suas necessidades bancárias seria grande”.

Segundo Tigre (1993:30), no Brasil somente 11% da população conclui o segundo grau, educação considerada essencial para operar com eficiência os novos equipamentos automatizados dos bancos. O autor aponta uma realidade em que a introdução de novas tecnologias deve ser acompanhada de uma análise das necessidades dos clientes, fundamental para que ocorra o bom atendimento. A carência de formação educacional deve refletir também relativa dificuldade na operação das novas máquinas colocadas à disposição destes clientes.

2.1 Mercado Financeiro Nacional

Como para qualquer sistema, também para o caso do Sistema Financeiro Nacional, as empresas que o compõem estão classificadas no tipo descrito por Katz e Kahn (1987) como sistemas abertos, uma vez que as mudanças resultantes fazem parte do dia-a-dia dessas empresas. Um exemplo marcante dessa realidade apresenta-se nos dias atuais como consequência da implantação do Plano Real, em 1994. Com a redução dos ganhos das empresas que compõem esse Sistema, decorrente da redução dos índices inflacionários, houve necessidade de profundas alterações na estrutura de oferecimento dos serviços. Uma das consequências foi uma reação das empresas do mercado financeiro no sentido da redução de custos frente à contingência de mercado representada pela retração dos lucros.

Dessa maneira, para se adaptar à nova realidade, as empresas buscaram intensificar as transações realizadas em meio eletrônico, ferramenta que se tornou fundamental para a continuidade dos negócios realizados pelos bancos. A redução de custos e a facilidade de atendimento proporcionada pelas máquinas automatizadas representaram uma alternativa para o Sistema Financeiro Nacional continuar a atender os milhões de clientes que utilizam seus serviços, gerando receitas e lucratividade.

2.2 Serviços

Os bens produzidos pela indústria tradicional possuem características que os distinguem daquilo que é ofertado pelas empresas prestadoras de serviços. Para melhor estabelecer essa distinção pode-se recorrer aos elementos citados por Kotler (2000:449), Stanton, Walker e Etzel (2001:526) e Toledo (1978:27) como característicos dos serviços e distintivos destes em relação aos produtos. São eles: intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade.

2.2.1 Características dos serviços

A intangibilidade é a característica mais importante dos serviços e distintiva em relação aos produtos. Não sendo possível sensibilizar os clientes pelos sentidos, uma vez que os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos, é necessário lançar mão de outros elementos que possam auxiliar a percepção do cliente em relação ao serviço ofertado por determinada empresa. Dessa forma, os clientes podem identificar um serviço satisfatório baseando-se em alguns elementos como as instalações da empresa, seus funcionários, os equipamentos utilizados, no material de comunicação da empresa, ou seja, naquilo que potencialmente pode ser percebido pelo cliente. A consequência primeira é que os clientes não poderão avaliar o serviço antes de experimentá-lo e isso torna relevante a formação de uma boa imagem da empresa pelo cliente.

Perecibilidade é outra característica distintiva entre produtos e serviços. Diferentemente dos produtos que podem ser produzidos e estocados, os serviços não possuem essa facilidade e, portanto, não podem ser produzidos em grandes volumes e armazenados para comercialização. Diz-se, assim, que os serviços apresentam a característica de ser perecível, ou seja, não podem ser estocados para atender demanda futura. Naturalmente, essa característica traz dificuldades para a empresa que oferta serviços na medida em que não é possível uma programação prévia da produção. Se a demanda é estável não ocorre problema. De outra forma, nos casos de variação da

demanda, a empresa prestadora do serviço precisará lançar mão de alternativas para dar continuidade ao processo de satisfação dos clientes no oferecimento dos serviços como contratação de pessoal temporário, rotinas diferenciadas para o horário de pico, oferecimento de preços diferenciados para estimular compras em períodos de baixa, entre outras, o que nem sempre é conseguido com sucesso.

A terceira característica é a inseparabilidade. De forma geral, os serviços não podem ser separados de quem os consome. Assim, esta terceira característica relaciona-se com a impossibilidade de separação entre a produção e o consumo, ou seja, os serviços são consumidos no momento exato de sua produção. Esta situação cria limitações tanto no que diz respeito ao controle da qualidade do serviço produzido, quanto ao processo em que o mesmo é produzido. O resultado final, a satisfação do cliente, depende em grande parte do funcionário envolvido com a prestação do serviço e, também, do cliente que compra o serviço.

A quarta característica distintiva dos serviços, a heterogeneidade, também denominada variabilidade, diz respeito à dificuldade de sua padronização, uma vez que depende da interação do vendedor que oferece o serviço. Daí decorre a dificuldade em sua padronização: um serviço prestado é único, em cada momento de sua efetivação. Quanto mais intensivo e, portanto, dependente do funcionário for o serviço, maior será a dificuldade no estabelecimento de padrões de desempenho. Destaca-se que o oferecimento de um serviço que obedece a padrões de desempenho tem maiores chances de satisfazer o cliente atendido pelo serviço ofertado.

Intangibilidade, precibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade caracterizam os serviços e os diferenciam de produtos. Na prestação de serviços, percebe-se claramente a maior participação do funcionário na produção e comercialização dos serviços em relação aos produtos, fato que, segundo Toledo (1978:32), torna distinta a sua forma de comercialização: por “não envolver posse, os serviços não são passíveis de exposição e demonstração e, por causa de sua maior dependência com relação ao vendedor, sua compra provavelmente procederá de motivos antes racionais e planejados

do que emocionais e impulsivos”. Além disso, segundo Slack (1997:42), “por serem produzidos e consumidos simultaneamente, deve haver alto nível de contato entre o consumidor e a produção”. Estes fatos elevam o grau de importância do estudo dos serviços dentro de uma organização.

2.3 Administração de Serviços

No contexto organizacional, a administração de serviços pode ter uma abrangência que extrapola os limites daquilo que normalmente é compreendido como administração. Segundo Albrecht (1992:21), a filosofia da administração em serviços deve estar amplamente disseminada pela organização. Vê-se isso pela definição que o autor oferece sobre o assunto: “A administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa.”.

Partindo de uma visão limitada em que a responsabilidade pelos serviços esteve depositada exclusivamente nos funcionários que tinham contato com os clientes de uma empresa, Albrecht propõe a substituição dessa forma de operar. Na nova proposta, a responsabilidade pelo bom atendimento ao cliente está distribuída em todos os escalões da empresa, desde a administração até os funcionários que respondem pela limpeza do ambiente de contato direto com o cliente. Com a responsabilidade pelo bom atendimento ao cliente distribuída por todos os funcionários da empresa, pode-se afirmar que ocorre a criação de uma nova cultura nessa empresa. Neste enfoque empresarial, todos passam a ser responsáveis pelo sucesso ou insucesso das estratégias empresariais em serviços. Este fato proporciona uma mudança de postura em relação ao cliente que pode beneficiar a organização de forma permanente uma vez que, em todos os momentos, a empresa passa a centralizar suas atividades na satisfação do cliente. Deixa de centralizar seu interesse em processos internos e passa a ter na satisfação do cliente a razão final de sua existência.

A administração de serviços assume, desta forma, um modo de trabalho que poderia ser mais bem descrita como modelo de gestão em serviços, como preceitua Albrecht. O resultado desta mudança permite à organização pensar o serviço, o cliente e o mercado de forma unificada. A referência de todos na organização passa a ser o compromisso com o bom atendimento prestado ao cliente não só pelos funcionários que efetivamente tem contato com ele, mas por todos da empresa (Albrecht, 1992).

De forma geral, pelas características distintivas dos serviços vistas anteriormente, as ofertas de uma empresa têm grandes diferenças quando ela oferece um serviço e não um produto. A natureza dos processos que levam a produção dos serviços é muito diferente se comparada aos processos que resultam em um produto tradicional. A gestão de serviços, portanto, requer uma maneira completamente nova de incorporar as necessidades do cliente aos processos da organização. Numa indústria é mais fácil entender as edificações como um ativo da empresa. Para uma empresa prestadora de serviços, Albrecht (1992:24) afirma que os “clientes satisfeitos são como ativos” dessa empresa. Deste fato, pode-se inferir a grande importância em manter os clientes satisfeitos ao longo do tempo, uma vez que estes clientes representam grande valor para a empresa, na mesma medida dos seus ativos.

2.3.1 Horas da Verdade

A partir dessa visão do cliente como um ativo, cada oportunidade de contato com o cliente passa a ter valor para a empresa. Cabe destacar neste ponto o conceito de “oportunidade de contato”, referido por Albrecht (1992), que não se limita ao contato para a realização de um negócio, mas expande-se a qualquer momento incluindo aqueles em que o cliente faz uma reclamação, oferece uma sugestão ou solicita a devolução de um pagamento efetuado. Desta forma, cada contato com o cliente se torna parte do processo de venda contínua dos serviços oferecidos por uma empresa e “desempenha um papel fundamental no processo de valorização desse ativo” da empresa que é o cliente (Albrecht, 1992:25).

Partindo dessa base de sustentação, em uma empresa onde a filosofia de trabalho baseia-se no cliente como o referencial de todos os envolvidos com a prestação do serviço, pode-se ter um modelo que liga a visão do cliente como um ativo e a prestação do serviço em si, como mostrado na figura 1.

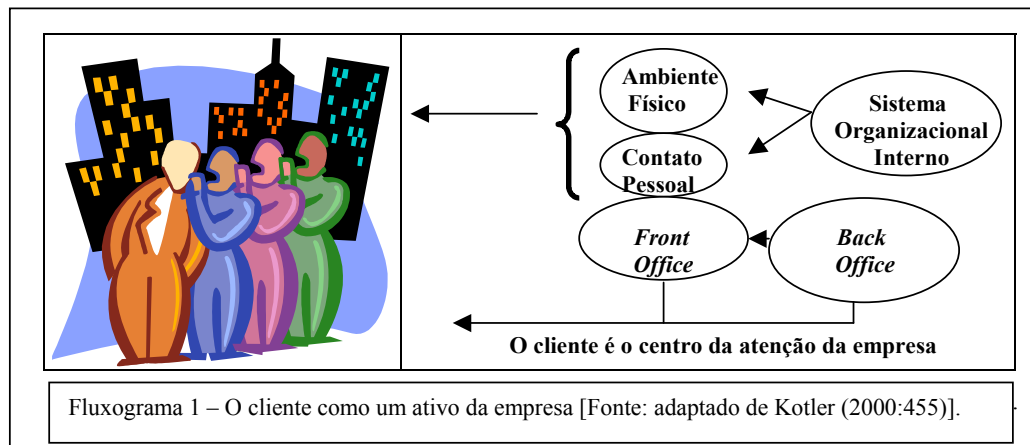


Figura 1 – Fluxograma 1.

Essa situação pode ser reconhecida em um exemplo citado por Kotler (2000:455):

“Considere um cliente visitando um banco para tomar um empréstimo. O cliente vê pessoas esperando por serviços. O cliente também vê um ambiente físico, que consiste em um edifício, equipamentos e móveis. O cliente vê os funcionários do banco e fala com o responsável pelo empréstimo. Tudo isso é visível ao cliente. Invisíveis são os processos de produção e o sistema organizacional que acontecem nos ‘bastidores do banco’ e que sustentam os negócios visíveis.”.

Neste caso, se o cliente é considerado um ativo da empresa, haverá preocupação de todos com este ativo, ou seja, tanto os funcionários de contato direto com o cliente, que compõem o *front office* na figura 1, segundo Giansesi e Correa (1996:149), como os funcionários que oferecem suporte ao atendimento (*back office*) estariam desenvolvendo suas atividades com foco único. Esse ponto em comum é exatamente a busca da satisfação das necessidades do cliente e que, em caso afirmativo, resultará em fechamento de negócios entre a empresa e o cliente.

O elo entre o conceito de valor entregue ao cliente, centrado nas necessidades desse cliente, e a efetiva realização do serviço pode ser entendido pela metáfora criada por Jan Carlzon e citada por Albrecht (1992) como “horas da verdade”: cada oportunidade de contato entre a empresa e seu cliente é uma hora de verdade que oferece condições para que a imagem dessa empresa seja formada na mente do consumidor dos seus serviços. Essa mesma idéia é utilizada por Stanton (1994:548) por meio do termo “encontro de serviço”, que se refere à interação de um cliente com qualquer funcionário ou elemento tangível de uma empresa. A efetiva compreensão da importância por parte de todos que fazem qualquer coisa para que o cliente continue a consumir os serviços da empresa, desde um atendente de uma central telefônica até o presidente da empresa, permite que esses contínuos momentos de contato cliente-empresa sejam produtivos em direção ao bom atendimento ao cliente. A contínua prestação de serviço de forma compatível com as reais necessidades do cliente é o que garante os resultados lucrativos para a empresa.

Diferentemente de um produto onde é possível o acompanhamento em todas as fases de produção, desde a compra da matéria-prima até a entrega do produto acabado ao cliente final, no caso dos serviços não é possível esse mesmo acompanhamento. Isto ocorre pois o serviço tem como uma de suas características a inseparabilidade, ou seja, é produzido e consumido simultaneamente, conforme descrito no item 2.2.1. Essa diferença deixa claro que é importante o contato entre a empresa e os clientes na prestação de um serviço. E esses contatos são as horas da verdade efetivas para a empresa. É quando a imagem (positiva ou negativa da empresa) é formada na mente dos consumidores. E esta imagem formada torna-se um componente fundamental para que a repetição da compra do serviço se efetive.

Para Albrecht (1992:12), o serviço que efetivamente é entregue ao cliente, quando os serviços são efetivamente experimentados, é o conjunto de horas da verdade. Estes momentos de contato empresa-cliente auxiliam a formar a imagem da empresa na mente do cliente. A tipificação da empresa como “satisfatória” ou “não satisfatória” para o cliente se efetiva nestes momentos. Na medida em que estes momentos é que realmente

interessam para a empresa, o foco deve estar exatamente aí, no contato direto com o cliente: a “hora da verdade” definida por Carlzon.

Pode-se inferir, então, que a avaliação cuidadosa do serviço prestado exige que se identifiquem os vários momentos de contato entre o cliente e a empresa. Essa seqüência pode ser representada pelo ciclo de serviços. Albrecht (1992:34) define ciclo de serviços como sendo “a cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço” prestado pela empresa.

Para o caso específico do ambiente em que se efetiva o “auto-atendimento” do cliente bancário nos terminais eletrônicos, chamados Terminais de Auto-Atendimento, pode-se relacionar as várias situações de contato, formadoras do ciclo de serviço. Ao verificar o saldo de sua conta bancária o cliente realiza as seguintes ações:

1. O cliente entra no Banco;
2. O cliente identifica o tipo de terminal adequado à sua necessidade;
3. O cliente espera na fila;
4. O cliente se aproxima do equipamento;
5. O cliente faz a leitura da tela inicial;
6. O cliente insere o cartão magnético;
7. O cliente faz a leitura e comanda as funções apropriadas;
8. O cliente retira o comprovante da transação;
9. O cliente solicita ajuda por não obter o serviço adequado ou em caso de dúvidas;
10. O cliente obtém o atendimento/esclarecimento;
11. O cliente sai da sala.

A figura 2 traz a representação do ciclo de serviço apresentado. Cabe destacar, conforme Albrecht (1992:23), que cada hora da verdade constitui um momento em que o cliente está formando a sua avaliação em relação à qualidade do serviço prestado. Dessa forma, não importa ao cliente qual área da empresa é responsável por aquela hora da verdade específica. Em qualquer momento, é com a empresa que o cliente está contatando. Daí a importância de que todos os funcionários da empresa tenham como

foco de suas atividades a satisfação do cliente, em todas as funções desempenhadas, para que o serviço efetivamente satisfaça ao cliente.

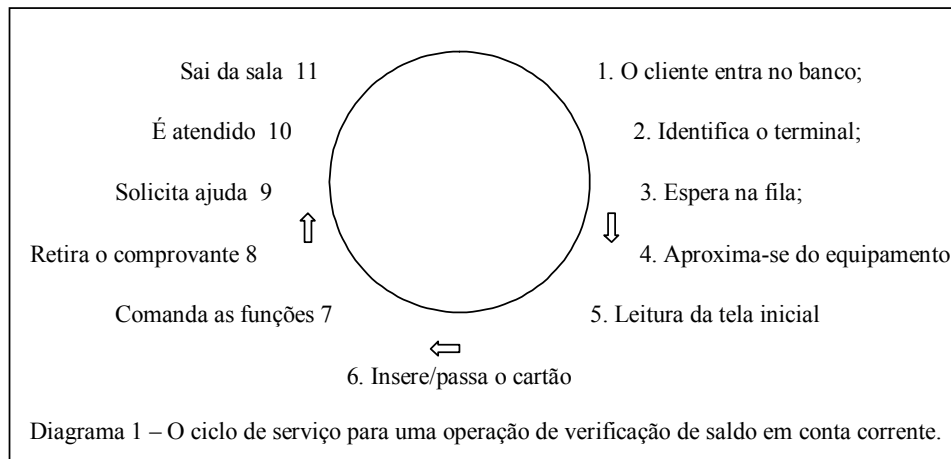


Figura 2 – Diagrama 1.

Pode-se notar que os momentos 9 e 10 podem deixar de ocorrer. De outra parte, eles podem vir a ocorrer em outros pontos do ciclo como, por exemplo, após o momento 6, assim como simultaneamente ao item 7, para auxiliar o cliente a realizar a digitação das funções.

Para exemplificação de um ciclo de serviço mais abrangente o momento 7 comporta outras opções como: “Introduzir o envelope na máquina” (para uma operação de depósito); ou “Retirar o dinheiro” (no caso de uma operação de saque). Dessa forma, o momento 8 teria também outra opção como “Conferir o dinheiro”, para o caso citado de uma operação de saque.

Para Albrecht (1992:40), um contato específico do cliente com a empresa, classificado como hora da verdade, não é por si só um momento positivo ou negativo. O importante é o que decorre desse contato, ou seja, o resultado.

Ressalta-se que as horas da verdade não se restringem ao contato direto de um cliente com um funcionário e a infra-estrutura da empresa. Pode ocorrer também no

contato com uma propaganda da empresa, pela visualização do prédio onde a empresa está instalada.

Se o conjunto for favorável para o cliente em relação às suas expectativas ele formará uma imagem positiva da empresa e tenderá a repetir a utilização do serviço prestado. Isso fortalece a relação empresa-cliente num circuito virtuoso de realização de negócios. Em caso contrário, potencializa-se o risco de interrupção de negócios entre a empresa e seus clientes.

A exemplo do conceito de hora da verdade que está ligado à obtenção de bons resultados por parte da empresa na prestação de serviços, a análise do conjunto de horas da verdade também pode seguir a mesma linha de pensamento. Assim, uma hora da verdade relevante para a empresa, como a limpeza do ambiente onde o cliente utiliza o serviço, pode ter menor importância para o cliente em relação ao momento em que uma cédula fica presa no mecanismo da máquina, por exemplo, quando da operação de saque. O resultado do incidente, dessa hora da verdade para o cliente, pode ser mais significativo para ele. Dessa forma, a atenção da empresa deve se voltar para aquelas horas da verdade mais relevantes, seguindo o critério de valor estabelecido pelo cliente (Albrecht, 1992:31).

Outros autores que também partilham dessa idéia são Gianesi e Corrêa (1994). Segundo os autores, os momentos de contato da empresa com o cliente recebem valoração diferente de cliente para cliente. Existem alguns momentos que são críticos para a percepção do cliente sobre o serviço prestado pela empresa. Ainda segundo esses autores, cada momento de contato requer a identificação de um conjunto de critérios de avaliação que são utilizados pelo cliente.

Portanto, uma pesquisa em relação à satisfação do cliente no auto-atendimento pode revelar quais são as horas da verdade mais significativas para o cliente. Isto pode subsidiar o desenvolvimento de ações de melhoria naquelas consideradas críticas para a formação da percepção do cliente. Considerando que a administração de todas as horas

da verdade se torna inviável, para qualquer empresa prestadora de serviços, a atenção deve estar focada naquelas avaliadas pelo cliente como mais importantes, que podem ser qualificadas como críticas para a empresa, ou seja, aquelas em que se deve depositar a maior atenção no sentido de garantir a satisfação dos clientes.

Segundo Albrecht (1992:36), em cada hora da verdade, o cliente entra “em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade do serviço”. Nesta situação, são aplicáveis os critérios referidos por Giansi e Corrêa para a avaliação do serviço pelo cliente. Como alguns desses critérios podem ter peso maior para o cliente, pode-se afirmar que as horas da verdade críticas de um processo de prestação de serviços são exatamente aquelas assim consideradas pelo cliente quando de sua avaliação do serviço prestado pela empresa.

Dessa forma, a perfeita identificação de critérios que determinam a qualidade do serviço prestado, segundo a percepção do cliente, irá permitir à empresa priorizar seus esforços no sentido de buscar o melhor desempenho possível nestes critérios que tem maior peso para a satisfação do cliente.

2.3.2 Satisfação do Cliente e Medidas de Desempenho

Segundo Slack (1996), qualidade em serviços ocorre quando há uma consistente conformidade do serviço prestado com as expectativas do consumidor. Esta definição está baseada numa visão da operação (ou produção) de serviços e, portanto, da empresa prestadora do serviço. Na visão do consumidor, ainda segundo Slack (1996), a qualidade em serviços corresponde aquilo que o cliente percebe como sendo um serviço de qualidade, ou seja, a qualidade percebida. Como as expectativas variam de consumidor para consumidor assim como as experiências de cada cliente com o serviço, pode-se buscar uma visão que contemple essa dualidade. A visão unificadora proposta por Slack (1996) apresenta a qualidade em serviços na medida em que há identificação entre as expectativas do consumidor e a percepção desse consumidor em relação ao serviço efetivamente prestado.

Para Gianesi & Correa (1994:80), “...pode-se considerar que as necessidades de um cliente são menos mensuráveis do que suas expectativas. O que o cliente expõe numa pesquisa são suas expectativas em relação a um serviço. O que os clientes sabem e, portanto, são capazes de transmitir é o que eles esperam de um serviço. Conseqüentemente, é mais fácil identificar as expectativa dos clientes do que suas reais necessidades”. Dessa forma, o que parece ser determinante em serviços é a qualidade percebida pelo cliente. Assim, encaminha-se o entendimento de que a qualidade em serviços está relacionada com o nível de satisfação do consumidor com o serviço prestado.

A busca da satisfação do cliente é o objetivo principal de qualquer organização que busca a lucratividade e a longevidade. Notadamente, para o caso dos serviços, esta busca se reveste de um desafio ainda maior em relação ao caso das empresas que ofertam somente produtos. Os serviços são avaliados durante o processo de sua prestação ou após a sua efetivação tornando mais difícil a garantia de controle sobre as operações (Gianesi e Correa, 1994:79). Esta avaliação resulta da comparação entre as expectativas formadas pelo cliente e sua percepção em relação ao processo do serviço e ao resultado efetivo do serviço prestado. Desta forma, conforme pode ser visto na figura 3, as expectativas do cliente podem ser excedidas, atendidas ou não atendidas.

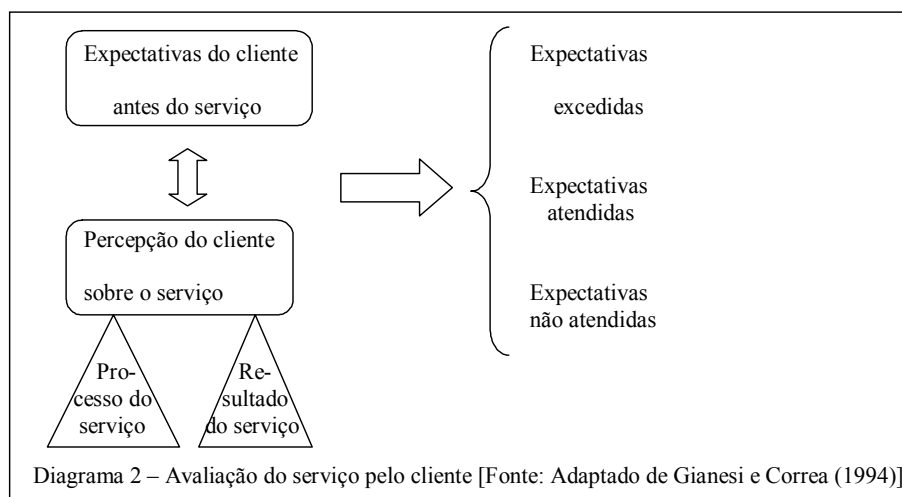


Figura 3 – Diagrama 2.

Portanto, a satisfação do consumidor estará relacionada com a qualidade percebida e com as expectativas desse consumidor, ou seja, ocorre satisfação quando há atendimento das expectativas ou quando as mesmas são excedidas. Para buscar a verificação dessa satisfação deve-se ter um conjunto de indicadores que, associados às variáveis de satisfação, irão indicar a presença da qualidade nos serviços prestados.

Devido à especificidade dos serviços (sua intangibilidade, por exemplo) torna-se mais difícil aferir a presença da qualidade nos serviços. Isto não ocorre para o caso dos produtos tangíveis. Slack e outros (1996:97) identificaram cinco critérios para a avaliação da qualidade na produção de produtos tangíveis que são: confiabilidade, custo, flexibilidade, qualidade e rapidez. Segundo Pasquali (2002:23), para o caso dos serviços, “o conjunto de critérios é mais amplo devido ao contato mais intenso entre o sistema de operações e o cliente” e isto resulta numa avaliação de desempenho mais complexa por parte do cliente. A presença da qualidade no serviço pode ser verificada com o auxílio de variáveis chamadas determinantes da qualidade.

Gianesi e Corrêa (1996:88), combinando a visão de vários autores com o resultado de diversos trabalhos realizados pelos mesmos em consultorias, definiram nove critérios que auxiliam a verificação da presença da qualidade em serviços. Esses critérios (determinantes da qualidade) e suas definições estão relacionados na figura 4. Destaca-se que, na prestação de serviços, uma empresa pode contar com variáveis que são consideradas mais relevantes em relação à outras. Para esta empresa, estas variáveis mais relevantes têm uma maior contribuição na formação da percepção positiva ou negativa, pelo cliente, do serviço que lhe é prestado.

A percepção do cliente em relação à presença da qualidade no serviço efetivamente prestado resultará da avaliação das variáveis consideradas críticas pelo cliente nas várias horas da verdade do serviço.

Albrecht torna clara sua posição em relação à importância da avaliação do cliente sobre aquilo que a organização está desempenhando:

“Creio que toda organização de prestação de serviços deve ter um sistema de mensuração de qualidade de serviço que diga aos executivos, gerentes e empregados como a equipe de serviço está se desempenhando do ponto de vista dos clientes. O pessoal da linha de frente precisa saber como estão indo em suas funções, e se seus esforços em favor do cliente estão valendo a pena. Os supervisores têm necessidade de saber o quanto suas unidades estão contribuindo para a imagem geral de serviço da empresa. Os administradores de escalões intermediários precisam avaliar o apoio e a assistência que estão dando às unidades de linha e descobrir que melhorias podem fazer. E os executivos precisam saber quão bem a organização como um todo está operando e em que medida a qualidade do serviço está influenciando em seu desempenho no mercado.” (Albrecht, 1992:232)

Determinantes de qualidade	Definições
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
Atmosfera	Atenção personalizada ao usuário; boa comunicação, cortesia, ambiente.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relacionamento com as necessidades técnicas dos usuários.
Consistência	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Credibilidade/segurança	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
Custo	Fornecimento do serviço a baixo custo.
Flexibilidade	Capacidade de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
Tangíveis	Qualidade ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal).
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com tempo de espera (real ou percebido).

Quadro 1 – Determinantes de qualidade [Fonte: Gianesi e Corrêa (1994)].

Figura 4 – Quadro 1.

Além disso, destaca a importância dessa informação não apenas para os funcionários ligados diretamente à prestação dos serviços, mas para todos aqueles que fazem a organização existir para o cliente, mesmo que esse contato não seja direto. Para que tudo isso se efetive, é necessário que sejam identificadas as ferramentas úteis para se aferir o desempenho da organização.

Para Slack (1994), todas as áreas de operações de uma empresa necessitam de medidas de desempenho como um pré-requisito para ações de melhoria em relação aquilo que não satisfaz o cliente. A qualidade em serviços e a satisfação do cliente, que

decorrem da percepção satisfatória do cliente em relação ao que a empresa lhe oferece, também necessitam de uma medida de seu desempenho para que se possa acompanhar ações de melhoria.

Em primeiro lugar, devem-se definir os elementos segundo os quais o cliente avalia a sua satisfação. A figura 4 traz os determinantes da qualidade em serviços, que podem ser utilizados para tal fim.

Após essa fase tem-se que definir um instrumento que permita aferir a presença ou não da satisfação do cliente em relação ao que é desempenhado pela empresa. Giansesi e Corrêa (1996:89) esclarecem que nem todos os critérios são de fácil medição. Um possível caminho para a medição seria verificar a percepção do cliente em relação àqueles determinantes definidos na figura 4 – acesso, atmosfera, competência, consistência, credibilidade/segurança, custos, flexibilidade, tangíveis e velocidade de atendimento. Para isto, uma das formas mais utilizadas em pesquisa é a escala *likert* onde se utiliza uma escala de concordância, definida em um contínuo onde a qualificação do cliente para o item pesquisado varia de um extremo a outro. Por exemplo, extremo um: “concordo totalmente”; extremo dois: “discordo totalmente”.

Para o caso específico dos serviços, Giansesi e Corrêa (1994) dão exemplos de medidas de desempenho genéricas que podem ser utilizadas para a verificação da satisfação do cliente em relação ao serviço oferecido pela empresa, conforme demonstra a figura 5.

Determinantes	Exemplos de medidas
Acesso	Distância clientes-sistema, horas de operação, taxa de sucesso nas tentativas de contato remoto
Atendimento/Atmosfera	Cortesia, prestatividade, aconchegância, elegância, sofisticação
Competência	Qualificação e experiência do <i>staff</i> , memória técnica
Consistência	Variabilidade de tempos de espera, de aparência, de sabor, de atendimento
Credibilidade/segurança	Risco percebido
Custo	Custo por serviço, utilização e produtividade de recursos, preço
Flexibilidade	Versatilidade, personalização, adaptabilidade
Tangíveis	Dimensões, composições, sabor, aparência, funcionalidade
Velocidade de atendimento	Minutos, horas, dias, de espera e processamento, percepção de espera

Quadro 2 – Exemplos de medidas de desempenho [Fonte: Gianesi e Corrêa (1994)].

Figura 5 – Quadro 2.

Desta forma, as medidas de desempenho permitem a avaliação daqueles determinantes da qualidade em cada momento da verdade em estudo. Essas medidas de desempenho, quando pesquisadas junto ao cliente, mediante o uso de uma escala que permite verificar a sua efetiva satisfação com o serviço ofertado, irão indicar quando o determinante estiver insatisfatório para o cliente, dando oportunidade à empresa de empreender ações de melhoria.

2.4 Trabalhos de Pesquisa Consultados

As ações de melhoria resultantes de trabalhos de pesquisa foram pesquisadas nesta revisão e, destas, destacam-se três trabalhos que contribuíram para a verificação da satisfação dos clientes com os serviços prestados por instituições financeiras.

O primeiro trabalho em destaque é a dissertação de mestrado de Costa Filho (1996), que verificou a satisfação dos clientes com os serviços bancários oferecidos por várias instituições financeiras pesquisadas na cidade de São Paulo. Alguns pontos relevantes são destacados a seguir. Em sua revisão bibliográfica, Costa Filho desenvolve

um histórico sobre a automação dos bancos desde o seu surgimento na década de 1950, quando o processamento das operações era realizado após o encerramento do expediente diário. Foi em meados da década de 70 que surgiu a primeira geração de computadores que processavam as transações em tempo real. Esse foi o marco para que os bancos pudessem oferecer serviços por meio de terminais eletrônicos. A partir dessa revisão, Costa Filho utilizou como metodologia a pesquisa de campo na Cidade de São Paulo buscando identificar e compreender: 1) as atitudes do cliente pessoa física quando interagindo com os canais eletrônicos de prestação de serviços; 2) o comportamento deste cliente, dificuldades, costumes e intensidade de uso; e 3) o perfil destes clientes em termos demográficos, estilo de vida e consumo de serviços bancários. Em seu trabalho, o pesquisador encontrou três categorias de clientes: o cliente com baixo nível de utilização (*light*), o cliente com nível médio de utilização (*medium*) e o cliente com alto nível de frequência de uso (*heavy*). Os *Heavy* compõem um grupo onde 90% pertencem às classes A e B (pelo critério ABA/ANEP); provenientes de famílias com alto nível de educação; mais familiarizados com computadores; jovens (média de 37 anos); utilizam-se de produtos como cheques especiais, seguros e fundos de aplicação financeira; e em termos de estilo de vida são dinâmicos. Os clientes do grupo *Medium* estão distribuídos entre as classes A, B e C; formam 55% da base de respondentes; são considerados consumidores inovadores; são jovens, com média de idade de 35 anos e são razoavelmente familiarizados com computadores. Os clientes classificados como *Light*, são os clientes mais velhos (idade média de 46 anos); entre eles encontram-se aposentados, em sua maioria pouco familiarizados com computadores. Para todos os pesquisados, o auto-atendimento na agência foi o canal de acesso aos serviços mais utilizado. Vale destacar da pesquisa que os respondentes acham importante a presença de um funcionário junto aos equipamentos para esclarecimento de dúvidas. Sobre a segurança, os respondentes não consideram os caixas automáticos seguros (87% dos entrevistados). Os clientes *heavy users* consideram bastante importante a presença dos caixas automáticos enquanto os *medium users* dão mais importância para os aspectos práticos como baixos limites para saque e dinheiro trocado. Já os *light users* são os clientes que apresentam a maior dificuldade em operar os caixas automáticos. Resumindo, a segmentação por intensidade de uso revelou que os *light users* são menos afluentes em termos socioeconômicos, mais velhos em média, menos familiarizados

com eletrônicos em geral, são mais dependentes dos funcionários para operar as máquinas automáticas e menos confiantes na automação bancária de forma geral. Os *heavy users* pertencem a classes sociais mais abastadas, são mais jovens, familiarizados com computadores e eletrônicos em geral e revelam atitudes positivas em relação à automação bancária. O maior segmento, os *medium users*, formam o grupo de clientes mais jovem, afluyente em termos socioeconômicos, suficientemente familiarizados com computadores e eletrônicos e que se sentem confortáveis quando operando terminais automáticos. As limitações do trabalho se estabelecem no local pesquisado, a cidade de São Paulo, o que impossibilita a generalização das conclusões para outras regiões do país. Outro aspecto é a grande abrangência da pesquisa onde todos os segmentos foram pesquisados sem possibilidade de um aprofundamento maior nas características de determinado segmento, além de não apresentar os possíveis cruzamentos dos dados pesquisados impossibilitando alternativas de interpretação.

O segundo trabalho a ser destacado foi desenvolvido por Henrique (2001) verificando a satisfação do cliente do Banco do Brasil com o oferecimento de serviços na cidade de Porto Alegre. A seguir são destacados os pontos mais relevantes deste trabalho. O objetivo centrou-se na avaliação do grau de satisfação do cliente bancário com a utilização das novas tecnologias oferecidas pelo sistema bancário. Este trabalho foi desenvolvido com amplitude: incluiu os terminais automáticos de atendimento, as centrais telefônicas com atendimento humano e automático (Unidades de Resposta Audível) e a Internet. A metodologia utilizada foi a proposta pelos pesquisadores Rossi & Slongo (1998) que contempla duas etapas: uma exploratória e outra descritiva. A pesquisa deu-se mediante a utilização de indicadores de satisfação de clientes e foi desenvolvida no ano de 2.000 com clientes do Banco do Brasil, na cidade de Porto Alegre (RS). As variáveis consideradas neste trabalho foram: postos de auto-atendimento, processamento de transações, comunicação com clientes, segurança, atendimento nas centrais telefônicas e erros relacionados a computadores. A conclusão do trabalho de Henrique (2001) encontrou um ótimo posicionamento do Banco do Brasil com relação à satisfação de seus clientes com os serviços oferecidos sendo que as variáveis avaliadas estiveram todas próximas do nível máximo de satisfação. Com este trabalho foi possível o desenvolvimento de um modelo de avaliação da satisfação do

cliente bancário com as tecnologias de informação nos serviços bancários. Quanto às limitações deste trabalho observa-se que o mesmo pesquisou indistintamente todos os vários segmentos de clientes sem sua tipificação o que impede uma melhor verificação das variações na satisfação dos clientes segundo seu perfil: uma ampla faixa de renda, de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.500,00, por exemplo, pode abranger clientes de perfis muito heterogêneos. Outro limitador da pesquisa refere-se a amplitude de serviços verificados: terminais automáticos, telefone com atendimento pessoal e telefone com atendimento automatizado. Por último, como a empresa pesquisada opera nacionalmente, cabe destacar que os dados relativos à população pesquisada não podem ser generalizados para todas as regiões em que a empresa realiza seus negócios em função das grandes diferenças das populações em cada região do país.

Por último, mas não menos importante, destaca-se o trabalho realizado por Carlos César Soares de Paiva (2002) que estudou a satisfação dos clientes do Banco do Brasil com os serviços ofertados por meio da Internet. A seguir destacam-se as principais contribuições deste trabalho. O objetivo da pesquisa foi de medir o nível de qualidade dos serviços bancários prestados no ambiente digital, à partir do modelo *e-SERVQUAL*. Os questionários da pesquisa foram aplicados no ano de 2001, junto a clientes bancários familiarizados com os serviços prestados no ambiente digital e que residem no Distrito Federal. A qualidade dos serviços foi medida mediante a utilização das seguintes variáveis: acesso, segurança, facilidade de navegação, eficiência, flexibilidade, customização, conhecimento do preço, privacidade, estética do site, confiança e receptividade. A metodologia utilizada permitiu que o cliente avaliasse os serviços em três perspectivas: nível de serviço mínimo, nível desejado do serviço e percepção do desempenho do serviço. Pela diferença entre o serviço percebido e o serviço desejado obtém-se a medida da superioridade do serviço. Já a diferença entre o serviço percebido e o serviço considerado adequado pelo cliente resulta na medida de adequação do serviço. Por último, a diferença entre o serviço desejado e o serviço adequado foi estabelecida como a zona de tolerância. Paiva conclui que a qualidade percebida pelos clientes foi de nível baixo, principalmente em relação às variáveis relativas ao atendimento ao cliente, ou seja, segurança, facilidade de navegação, customização, conhecimento do preço, privacidade, confiança e receptividade. Estes itens foram

avaliados com qualidade percebida abaixo de suas respectivas zonas de tolerância. As variáveis que tiveram melhor desempenho foram eficiência, flexibilidade, acesso e estética do site que alcançaram medidas de adequação do serviço positivas, ou seja, indicam que os bancos possuem alguma vantagem competitiva em relação ao ambiente da prestação do serviço. Paiva constatou também que os serviços oferecidos no ambiente digital já fazem parte do dia-a-dia dos clientes e que os serviços no ambiente digital são bem mais complexos do que os oferecidos e prestados nos ambientes tradicionais. Destaca-se que a aplicação da pesquisa restrita ao Distrito Federal representa uma limitação do trabalho na medida em que impede a utilização dos resultados de forma generalizada para outras regiões do Brasil. Além disso, o volume de negócios desenvolvidos no ambiente digital ainda é pouco significativo em relação ao número de operações se comparado com todos os outros canais disponíveis, o que limita a pesquisa no sentido de obter conclusões mais abrangentes sobre a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes bancários de forma geral.

A partir destes três trabalhos foi possível ao pesquisador obter elementos para concluir pela viabilidade de um trabalho de análise para pessoas de baixa renda na utilização dos terminais automáticos

Para Naisbitt (1987, p.117), a introdução de uma nova tecnologia a consumidores ou a empregados deve estar relacionada com o contato humano, tão maior quanto for o nível de tecnologia empregado. Caso não haja respeito a essa premissa básica, a tecnologia tende a ser rejeitada pelas pessoas. Some-se a esse fato o que afirma Costa Filho (1996:231) com relação ao interesse das instituições financeiras em auxiliar seus clientes na utilização dos serviços automatizados: “A educação (dos clientes no uso da automação bancária) pode funcionar como um instrumento capaz de aumentar sobremaneira o índice de utilização da automação bancária”.

2.5 Considerações Gerais

A comparação entre o serviço oferecido ao cliente pelas instituições financeiras e as expectativas destes clientes em relação ao serviço prestado, mede o nível de satisfação do cliente. Este é o objetivo central deste trabalho, de verificar o nível de satisfação dos clientes de menor renda com os serviços oferecidos nos terminais eletrônicos da rede bancária.

De acordo com Giansi e Corrêa (1994), nessa comparação explicitam-se os problemas que ocorrem nas várias horas da verdade num ciclo de serviços de uma empresa. Assim, esperar por uma hora na fila de um banco para retirar o salário do mês pode ser de grande relevância na formação da percepção do cliente em relação a um serviço satisfatório. Como exemplo tem-se que a expectativa natural do cliente é que, ao se dirigir ao terminal de atendimento, não tenha fila e que o mesmo terá seu dinheiro rapidamente. Essa percepção de “perder tempo na fila” irá influenciar diretamente a satisfação do cliente devido ao mau desempenho da empresa (falta de planejamento de forma a evitar demoras no atendimento).

O conhecimento dos critérios segundo os quais o cliente avalia o serviço prestado é a primeira medida no sentido de buscar a identificação daquilo que é mais importante para o cliente e que, portanto, devem ser enfocados de forma prioritária pela empresa. Esta identificação pode oferecer insumo para a definição de uma estratégia em serviços que permita à empresa obter sucesso no mercado (Giansi e Corrêa, 1994).

Um outro fato relevante é a identificação dos determinantes da satisfação do cliente mediante pesquisa, evitando-se estabelecer critérios aprioristicamente uma vez que o risco de insucesso, neste caso, é significativo (Giansi & Corrêa, 1994).

Destaca-se também que após a pesquisa dos trabalhos de pesquisa já realizados sobre a satisfação de clientes com os serviços prestados pelo sistema bancário, ainda há espaço para o desenvolvimento de um trabalho que venha a analisar a satisfação dos clientes de menor renda.

O próximo capítulo descreve a metodologia utilizada para realização desta pesquisa.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA PROPOSTA

Busca-se com este capítulo a explicitação dos procedimentos metodológicos adotados na elaboração do presente trabalho e que proporcionaram a efetivação dos objetivos propostos.

3.1 Classificação da pesquisa

Diversos autores defendem diferentes classificações para os vários tipos de pesquisa. Segundo Mattar (1997:76), “o tipo de pesquisa é um conceito complexo que não pode ser descrito de maneira única”. Utilizando a classificação proposta por Mattar (1997:80), primeiramente pode-se considerar esta pesquisa como exploratória uma vez que objetiva “prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o problema em perspectiva” qual seja, o nível de satisfação dos clientes do sistema bancário, especialmente os de menor renda. Numa primeira fase buscou-se clarificar o conceito de “nível de satisfação do cliente”, identificar uma metodologia que permitisse a visualização dos serviços sob a ótica do cliente (Horas da Verdade), identificar variáveis de satisfação que, englobando as horas da verdade dos serviços, respondessem pela aferição do nível de satisfação dos clientes, além de desenvolver uma escala através da qual o nível de satisfação pudesse ser convenientemente medido.

Uma segunda classificação possível é aquela proposta por Rudio (1986:55), segundo a qual esta pesquisa pode ser classificada como descritiva uma vez que se procura “conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la”. Ainda segundo o autor, a pesquisa descritiva tem por objetivo observar fenômenos para poder descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

Em outra classificação, proposta por Kirk & Miller (*apud* Mattar, 1997:77), do ponto de vista da natureza das variáveis estudadas, esta pesquisa também pode ser classificada como quantitativa uma vez que os dados foram obtidos de um grande

número de respondentes, usando-se escalas numéricas, e submetidos a análises estatísticas.

Quanto à sua natureza, seguindo a classificação proposta por Ander-Egg (*apud* Lakatos, 1993:19), esta pesquisa pode ser classificada como aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de um problema específico que é a verificação do nível de satisfação de clientes de menor renda do sistema bancário. Embora as empresas do sistema bancário desenvolvam pesquisas para verificação da satisfação dos clientes com os serviços ofertados, não se tem uma pesquisa específica em relação à satisfação dos clientes de menor renda. Esse conjunto de clientes, uma vez satisfeitos em suas necessidades quando utilizam os caixas eletrônicos, têm grande potencial para a realização de novos negócios com a empresa. Ressalta-se, ainda, que o atendimento mediado por máquinas é o tipo de atendimento prioritariamente ofertado para os clientes de menor renda no sistema bancário.

3.2 – Descrição da População

População é o conjunto de elementos que se quer abranger no trabalho de pesquisa. Segundo Barbeta (1999:19), “são os elementos para os quais desejamos que as conclusões oriundas da pesquisa sejam válidas”.

A população considerada nesta pesquisa compreendeu os clientes de menor renda da agência Brasília do Banco do Brasil, em Brasília (DF). Especificamente foram entrevistados clientes de menor renda (assim caracterizados por receberem renda mensal de até R\$ 500,00) que utilizam os serviços que estão disponíveis no ambiente de atendimento mediados por terminais computadorizados (caixas eletrônicos). A seleção dessa agência se deu em função da concentração de clientes com as características do público focado (clientes de menor renda), quantificados pelo Banco do Brasil em 13.000 clientes (dados de fevereiro de 2004), além do grande fluxo de clientes que utilizam os serviços do auto-atendimento diariamente.

Em função do tamanho da população, optou-se por trabalhar com uma amostra dessa população em função de variáveis como economia, tempo, confiabilidade dos dados e operacionalidade (Barbetta, 1999:39). Esta amostra está mais bem caracterizada na parte descritiva da pesquisa.

3.3 Parte 1 - Exploratória

Esta parte do trabalho objetiva a construção do instrumento de pesquisa. Pesquisas de satisfação de clientes envolvem duas fases distintas: uma primeira fase exploratória e uma segunda de natureza descritiva (Rossi e Slongo, 1998:20). A metodologia, proposta por Rossi e Slongo foi adotada pelo Banco do Brasil (empresa na qual esta pesquisa foi realizada), a partir de 2002, para pesquisar a satisfação de seus clientes com os serviços prestados. Na primeira fase dessa metodologia são gerados os indicadores de satisfação: elementos que possibilitam coletar informações e que estão associados às variáveis de satisfação do cliente pesquisado. Estes indicadores subsidiaram a construção do instrumento de pesquisa, viabilizando a estruturação das questões de pesquisa, que foram utilizadas para a coleta de dados da amostra estudada. Na segunda parte do trabalho, a fase descritiva, foi medida efetivamente o grau de satisfação dos clientes.

“A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva” (Mattar, 1997). Segundo Malhotra (2001), a parte exploratória desta pesquisa objetiva adicionar algum entendimento a respeito da razão e motivação para atitudes, preferências ou conhecimento de pessoas. O objetivo é “proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (Gil, 1999, *apud* Henrique, 2001).

Para a parte exploratória a técnica utilizada foi a da pesquisa em dados secundários. “Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às

necessidades da pesquisa em andamento e que estão catalogados à disposição dos interessados” (Mattar, 1997:134).

A utilização de dados secundários objetivou a identificação de indicadores de satisfação de clientes por meio de pesquisa em relação a trabalhos já realizados com o mesmo objetivo ou similares. A obtenção desses indicadores subsidiou a montagem do instrumento de pesquisa necessário para a obtenção dos dados da parte descritiva que permitiu a verificação do nível de satisfação do cliente em foco. Segundo Mattar (1997:137), os dados secundários são úteis para:

1. melhor estabelecer o problema de pesquisa;
2. sugerir outros tipos de dados a serem coletados para obtenção das informações desejadas; e
3. servir como uma fonte complementar aos dados primários a serem coletados.

Fonte	Autor	Ano
Dissertação intitulada “Automação bancária: uma análise sob a ótica do cliente”.	Bento Alves da Costa Filho	1997
Dissertação intitulada “Satisfação do usuário com as tecnologias da informação nos serviços bancários”	Jorge Luiz Henrique	2001
Dissertação intitulada “Nível de Qualidade dos Serviços Bancários no Ambiente Digital”	Carlos César Soares de Paiva	2003

Quadro 3 – Fontes Secundárias Pesquisadas

Figura 6 – Quadro 3.

“As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing” (Mattar, 1997:134-135). A figura 6 apresenta as fontes pesquisadas que possuem indicadores de satisfação de clientes do sistema bancário brasileiro, todas oriundas de trabalhos científicos de dissertações de mestrado.

3.3.1 – Variáveis relativas à satisfação do cliente

No Capítulo 2, item 2.3.1, foram relacionadas as horas da verdade que formam o ciclo de serviços e que permitem o julgamento por parte do cliente de sua satisfação em relação ao serviço prestado nas salas de atendimento. Essa metodologia, associada às variáveis que determinam a presença da qualidade em serviços, permitiu a aferição do nível de satisfação do cliente por meio de sua efetiva experiência na utilização do serviço ofertado.

Para o caso específico desta pesquisa de satisfação, baseada na avaliação realizada pelo cliente nos vários momentos da verdade, e partindo dos determinantes da qualidade genericamente definidos por Ganesi e Corrêa (1996), conforme relacionados na figura 4, tem-se as variáveis de satisfação, propostas pelo pesquisador, relacionadas na figura 7. Estas variáveis assemelham-se aos determinantes da qualidade utilizados por Ganesi e Correa (2001) em seu modelo para verificação da qualidade em serviços com algumas alterações propostas pelo pesquisador no sentido de melhor adequá-las ao trabalho aqui desenvolvido.

Segundo Ganesi e Corrêa (1994:104), não existem variáveis universais para a verificação da qualidade em qualquer tipo de serviço prestado. Algumas das variáveis apresentadas em determinado modelo podem não ser as mais importantes para um tipo de serviço, enquanto outras variáveis não incluídas podem ser necessárias. Os autores argumentam ainda que aquele “conjunto pode ser utilizado como ponto de partida ou como lista de verificação, para que, em dado caso, se possa definir os critérios válidos”.

Dessa forma, para o escopo deste trabalho de pesquisa, a variável “Atmosfera” ficou mais bem adequada como “Empatia”; para a variável “Credibilidade/Segurança” optou-se por “Segurança”; para “Custo” a variável ficou mais bem definida como “Conveniência”; e, por último, a variável “Tangíveis” foi adaptada para “Ambiência”.

Variáveis	Definições
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
Empatia	Atenção personalizada ao usuário; boa comunicação, cortesia, ambiente.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relacionamento com as necessidades técnicas dos usuários.
Consistência	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Segurança	Percepção de baixo risco; habilidade de transmitir confiança.
Conveniência	Fornecimento de serviço a baixo custo.
Ambiência	Qualidade ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal).
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com tempo de espera (real ou percebido).

Quadro 4– Variáveis propostas para a avaliação da satisfação do cliente

Figura 7– Quadro 4.

Cabe destacar que os trabalhos referidos na revisão bibliográfica apresentam diferenças em relação à metodologia aqui adotada. Em todos os trabalhos pesquisados observa-se não haver distinção com relação à renda do pesquisado o que não ocorreu na presente pesquisa. Aqui, foi delimitado o público com renda de até R\$ 500 mensais permitindo, dessa forma, uma melhor compreensão da real satisfação do segmento de clientes pesquisado uma vez que ocorrem significativas mudanças de comportamento de consumo com a mudança no perfil de renda. O trabalho de Costa (1997), por exemplo, preocupa-se com a satisfação dos clientes com todos os serviços oferecidos enquanto neste trabalho o foco são apenas os serviços do ambiente denominado auto-atendimento, o que permite maior foco na análise. Além disso, Costa Filho pesquisou várias instituições financeiras enquanto aqui a pesquisa limitou-se a apenas uma instituição o que permite maior profundidade na análise uma vez que a cultura das várias empresas tem grande impacto na forma de disponibilização dos serviços, dificultando uma análise mais detalhada. Aqui o problema foi evitado na medida em que se buscou pesquisar apenas uma instituição financeira o que facilita a verificação de sua possível generalização para outras agências da mesma instituição. O segundo

trabalho, Henrique (2001), foi desenvolvido com grande amplitude: incluiu os terminais automáticos de atendimento bancário, as centrais telefônicas com atendimento humano e automático (Unidades de Resposta Audível) e a Internet. Para o caso do presente trabalho a análise foi aprofundada apenas nas salas de auto-atendimento o que permitiu melhor foco de análise. Outro destaque é que o trabalho de Henrique permitiu o desenvolvimento de um modelo de avaliação da satisfação do cliente bancário com as tecnologias de informação, fato que se repetiu no presente trabalho na medida em que foi possível o estabelecimento de uma metodologia para a pesquisa de satisfação do cliente de menor renda. Por último destaca-se o trabalho de Soares de Paiva (2002) que estudou a satisfação dos clientes do Banco do Brasil com os serviços ofertados por meio da Internet para clientes do Distrito Federal. O modelo de avaliação utilizado é o mesmo deste, ou seja, com a utilização de variáveis e indicadores de satisfação. A avaliação solicitada ao cliente por Paiva foi desenvolvida em três perspectivas: nível mínimo de satisfação, nível desejado e nível desempenhado. A diferença em relação a este trabalho é que aqui a avaliação ficou mais facilitada para o cliente que precisou apenas qualificar a sua satisfação com o serviço prestado sem levar em conta elementos subjetivos como nível mínimo e nível esperado de satisfação.

3.3.2 – Indicadores de Satisfação do Cliente

Uma vez identificadas as variáveis de satisfação, a elas devem ser associados indicadores (ou perguntas de pesquisa) de forma a melhor poder avaliar o comportamento dessas variáveis quando da prestação do serviço. Esses indicadores terão a função de revelar o grau de satisfação do cliente a ser pesquisado. Para isso, foram utilizados os dados da pesquisa desenvolvida por Henrique (2001), que levou em conta 56 itens (Anexo A) que foram selecionados para a avaliação da satisfação do cliente naquela pesquisa e que deram base para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa utilizado. Esses 56 itens, por sua vez, resultaram da análise de 58 questões, utilizadas por Costa Filho (1996) em sua pesquisa relativa à automação bancária sob a ótica do cliente bancário, assim como de mais 66 variáveis selecionadas de pesquisas

realizadas pelo Banco do Brasil com clientes que utilizaram os serviços disponíveis por meio eletrônico.

A partir dos 56 itens que subsidiaram a pesquisa de Henrique (2001), foram adaptados 16 indicadores relativos aos serviços disponíveis no auto-atendimento do Banco do Brasil. A utilização de dois indicadores para cada variável em estudo – acesso, comunicação com clientes, competência, consistência, conveniência, segurança, ambiência e velocidade de atendimento - teve por objetivo dar a mesma amplitude de análise para cada uma das 8 variáveis de satisfação selecionadas, seguindo a mesma metodologia aplicada por Paiva (2001:60), em sua dissertação de mestrado. Além disso, a utilização de um número amplo de questões pode trazer dificuldades ao desenvolvimento da pesquisa na medida em que o tempo ampliado pode trazer desconforto ao respondente que precisa dedicar maior tempo e atenção à resposta das perguntas.

Os 16 indicadores selecionados estão materializados em 16 questionamentos que foram elaborados com a preocupação de explicitar, para o segmento de clientes em estudo (clientes de menor renda), os conceitos contemplados em cada variável, utilizando-se uma linguagem adequada aos serviços oferecidos no ambiente de auto-atendimento, objetivo deste trabalho.

Para a variável “Acesso” foram desenvolvidos dois questionamentos referentes à facilidade do cliente em acessar os serviços disponíveis: um relativo à facilidade para encontrar os serviços disponíveis e outro referente à identificação dos serviços disponíveis em cada terminal eletrônico. Os questionamentos relativos à variável “Comunicação Com Clientes” buscaram verificar a orientação oferecida pelos funcionários aos clientes quando da utilização dos terminais e as explicações oferecidas sobre os produtos e serviços disponíveis. Para a variável “Competência”, onde se verifica a habilidade da empresa em executar os serviços disponíveis, foram utilizados os questionamentos relativos ao funcionamento dos sistemas *on-line* e outro relativo às instruções para uso dos terminais de auto-atendimento que aparecem nas telas. Os questionamentos referentes à variável “Consistência” buscaram verificar o

funcionamento dos caixas eletrônicos e a realização dos serviços sempre da mesma forma. Para a variável “Conveniência”, foram utilizados questionamentos que aferissem a utilidade e vantagem na forma de disponibilização dos serviços mediante os quesitos: possibilidade de se encontrar postos de auto-atendimento em qualquer ponto do país e horário de funcionamento de acordo com as necessidades do cliente. Quanto à variável “Segurança”, os questionamentos contemplaram a segurança do sistema de senhas, assim como o registro da movimentação de pessoas nas salas de auto-atendimento pelo uso de câmeras de vídeo. Para a variável “Ambiência”, foram desenvolvidos questionamentos que verificaram a temperatura e limpeza das salas de auto-atendimento. Por fim, para a variável “Velocidade de Atendimento” foram elaborados questionamentos que verificaram o tempo de espera na fila dos terminais e a rapidez dos terminais na realização das operações solicitadas pelo cliente.

O quadro exposto na figura 8 relaciona todos os indicadores que foram identificados, com suas respectivas variáveis, que permitiram verificar o nível de satisfação dos clientes pesquisados.

A proposta aqui apresentada contempla algumas melhorias em relação aos trabalhos de pesquisa já realizados. Primeiramente a seleção do público de menor renda permite aprofundar o estudo e oferecer contribuições específicas para a melhoria da satisfação dos clientes. Outro aspecto a se destacar é que houve uma adequação da linguagem utilizada nos questionamentos para o público específico pesquisado. Além disso, também foi definido aqui um conjunto de variáveis que, em sua maioria, foram validadas pela análise fatorial e que respondem pela satisfação dos clientes, fato que não foi contemplado nos trabalhos já realizados.

O resultado dessa etapa exploratória do presente trabalho, com a seleção de 16 indicadores de satisfação, ofereceu base para a elaboração do instrumento de coleta de dados quantitativos (Anexo 2). Essa é a próxima etapa da pesquisa que é descrita no próximo item.

Variáveis	Indicadores
Acesso	1. Facilidade para encontrar os serviços disponíveis nos caixas eletrônicos 2. Identificação dos serviços disponíveis em cada caixa eletrônico
Comunicação com clientes	1. Orientação dos funcionários aos clientes quando da utilização dos caixas eletrônicos 2. Explicações dos funcionários sobre os produtos e serviços disponíveis
Competência	1. Funcionamento dos sistemas <i>on-line</i> 2. Instruções para uso dos terminais de auto-atendimento que aparecem nas telas
Consistência	1. Funcionamento dos caixas eletrônicos 2. Realização dos serviços sempre da mesma forma
Conveniência	1. Possibilidade de se encontrar postos de auto-atendimento em qualquer ponto do país 2. Horário de funcionamento dos caixas eletrônicos
Segurança	1. Sistema de senhas do Banco do Brasil 2. Sistema de câmera de vídeo que registra a movimentação de pessoas nas salas de atendimento
Ambiência	1. Temperatura das salas de atendimento 2. Limpeza das salas de atendimento
Velocidade de atendimento	1. Tempo de espera na fila dos terminais de auto-atendimento 2. Rapidez das operações realizadas através dos caixas eletrônicos

Quadro 5 – Variáveis e indicadores de satisfação para o cliente do sistema bancário propostas pelo pesquisador.

Figura 8 – Quadro 5.

3.4 – Parte II - Descritiva

Para construir um questionário que permitisse a explicitação dos indicadores da satisfação dos clientes e, portanto, verificasse o nível de satisfação dos pesquisados com os serviços prestados, foram elaboradas perguntas que buscaram identificar a presença das variáveis de satisfação do cliente como velocidade de atendimento, segurança, entre outras.

Para a elaboração dos itens do questionário utilizaram-se as recomendações de Mattar (1997) e Rocha e Christensen (2001), de forma a evitar a utilização de frases extensas, expressões técnicas, assim como evitar ambigüidades. As questões foram

elaboradas em fases e incorporou a metodologia “análise dos juízes” descrita por Pasquali (2000:53). Recomenda Pasquali que os juízes sejam peritos na área em estudo uma vez que seu trabalho consiste em ajuizar se os itens estão referindo-se ou não ao objetivo do estudo. Essa metodologia exige que sejam oferecidas duas tabelas, conforme se pode ver nas figuras 9 e 10. A primeira traz as definições das variáveis em estudo e a segunda, de dupla entrada, contempla os itens que medem as variáveis em estudo.

Utilizando-se as figuras 9 e 10, “a função dos juízes consiste em colocar um X para o item debaixo da variável à qual o juiz julga o item se referir” (Pasquali, 2000:54).

Primeiramente, partindo das questões utilizadas por Henrique (2001) em sua pesquisa de satisfação (Anexo 1), foram selecionados 16 questionamentos. Essas questões foram analisadas por três juízes: dois profissionais do mercado financeiro e, portanto, conhecedores da linguagem desse mercado, e um terceiro profissional especializado em auditoria previdenciária, todos com mestrado concluído pela Universidade Federal de Santa Catarina. Os juízes foram selecionados em função da experiência no desenvolvimento dos instrumentos de suas respectivas pesquisas e também no mercado financeiro. Naturalmente, suas contribuições estarão limitadas às suas próprias experiências. A metodologia utilizada foi o oferecimento da relação de todas as variáveis de satisfação com seus respectivos significados, seguida da relação de todos os 16 questionamentos propostos sem a identificação dos mesmos com as respectivas variáveis. Os questionamentos foram expostos em uma tabela que permitia a identificação de cada questão com uma ou mais variáveis numeradas de um a oito, conforme anexo dois. Esses três pesquisadores contribuíram para a identificação da melhor forma de expressar os questionamentos propondo alterações que buscaram a perfeita relação desses questionamentos com as variáveis de satisfação pesquisadas.

Numa primeira etapa foram realizadas correções tanto da redação das variáveis, quanto de cada indicador (questão) de satisfação utilizado. Para as questões onde não houve unanimidade entre os pesquisadores no relacionamento de cada indicador com

uma única variável, foram realizadas alterações redacionais que objetivaram melhor explicitar o conceito em análise.

Variáveis	Definição
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa em prestar o serviço. Relaciona-se com tempo de espera.
Segurança	Percepção de baixo risco.
...	...

Quadro 6 – Tabela das variáveis em estudo [Fonte: adaptada de Pasquali (2000:54)].

Figura 9 – Quadro 6.

Itens	Velocidade de atendimento	Segurança
1	X	
2		X
3	X	
...		
n		

Quadro 7 – Tabela dos itens associados às variáveis em estudo [Fonte: adaptada de Pasquali (2000:54)].

Figura 10 – Quadro 7.

Na segunda fase, a metodologia se repetiu com o oferecimento da relação das variáveis com seus respectivos significados e a nova relação dos questionamentos com as alterações propostas. Após análise pelos juízes, das 16 questões inicialmente propostas, 8 questões já estavam identificadas com suas respectivas variáveis, restando apenas 6 para a terceira fase. A análise dos juízes resultou na proposta de novos questionamentos buscando a sua identificação com uma única variável. Destaca-se que, nessa segunda etapa, a variável competência apresentou o maior nível de dificuldade com relação à identificação dos possíveis questionamentos.

Na terceira fase, as novas questões, reelaboradas com as sugestões dos juízes, foram novamente criticadas resultando na seleção de 14 dos 16 questionamentos inicialmente propostos, que restaram identificados com suas respectivas variáveis. Os

dois questionamentos excluídos referem-se à variável competência que foi descartada em função da impossibilidade de identificação desses questionamentos com apenas uma variável (competência), ou seja, sempre houve identificação dos questionamentos com outras variáveis propostas, não só competência, o que impossibilitou a utilização desses questionamentos. Segundo Pasquali, “itens que não atingirem uma concordância (cerca de 80%) obviamente apresentam problemas e seria o caso de descartá-los do instrumento” (Pasquali, 2000:54). Dessa forma, o resultado final permitiu a explicitação de 7 variáveis de satisfação com duas questões para cada variável, totalizando 14 questionamentos. Todos os questionamentos (indicadores) resultantes desta fase dão suporte para suas respectivas variáveis e estão explicitados na figura 11. Antes do questionamento sobre cada item foi feita a seguinte pergunta inicial ao cliente pesquisado: “Qual o seu grau de satisfação com relação à sua agência em relação aos seguintes itens”.

Variáveis	Indicadores
1. Acesso	1. Facilidade para encontrar os serviços disponíveis nos caixas eletrônicos 2. Identificação dos serviços disponíveis em cada caixa eletrônico
2. Comunicação com clientes	1. Orientação dos funcionários aos clientes quando da utilização dos caixas eletrônicos 2. Explicações dos funcionários sobre os produtos e serviços disponíveis
3. Consistência	1. Funcionamento dos caixas eletrônicos 2. Realização dos serviços sempre da mesma forma
4. Conveniência	1. Possibilidade de se encontrar caixas eletrônicos em qualquer ponto do país 2. Horário de funcionamento dos caixas eletrônicos
5. Segurança	1. Sistema de senhas do Banco do Brasil 2. Sistema de câmera de vídeo que registra a movimentação de pessoas nas salas de atendimento
6. Ambiência	1. Temperatura das salas de atendimento 2. Limpeza das salas de atendimento
7. Velocidade de atendimento	1. Tempo de espera na fila dos terminais de auto-atendimento 2. Rapidez das operações realizadas através dos caixas eletrônicos

Quadro 8 – Indicadores de satisfação para o cliente do sistema bancário

Figura 11 – Quadro 8.

Após a conclusão do instrumento iniciou-se a fase de validação semântica do mesmo buscando a sua adequação ao público pesquisado. Nesta fase realizou-se um pré-teste com os clientes que resultou na mudança de redação de alguns dos indicadores para melhor atingir o objetivo que é o bom entendimento por parte dos clientes do

indicador a ser avaliado. Por exemplo: no questionamento relativo ao horário de funcionamento, o termo “terminal eletrônico” foi substituído por “caixa eletrônico” que é a linguagem referida pelos clientes entrevistados. Essa adequação da linguagem das perguntas utilizadas na pesquisa permite a diminuição de possível viés nas respostas obtidas.

A avaliação do nível de satisfação do cliente se fez mediante a utilização da escala de *Likert* de 11 pontos, explicitada na figura 12, também denominada por Bird (*apud* Pasquali, 2000:119) de método dos pontos somados. A escala proposta por Rensis Likert (*apud* Pasquali, 2000:120) tem ter objetivo verificar o nível de concordância do pesquisado com uma série de questões, expressando ser favorável ou desfavorável em relação a cada item. Com relação ao número de pontos utilizados na escala, estudos comprovaram que a quantidade não se constitui fator impeditivo para o bom resultado da pesquisa assim como a existência ou não de um ponto neutro (Pasquali, 2000:58). Utilizou-se uma escala de zero a dez, porque o sistema decimal já faz parte da vida cotidiana.

A figura 13 apresenta todas as variáveis com suas respectivas definições. Embora tenham sido utilizadas variáveis já definidas por outros autores, este trabalho se diferencia na medida em que inclui questionamentos (indicadores) selecionados especificamente para clientes de menor renda. Desta forma, pode-se inferir que a presente pesquisa ao oferecer variáveis, indicadores e um instrumento de pesquisa específico já se constitui em importante contribuição ao estudo da satisfação dos clientes pesquisados.

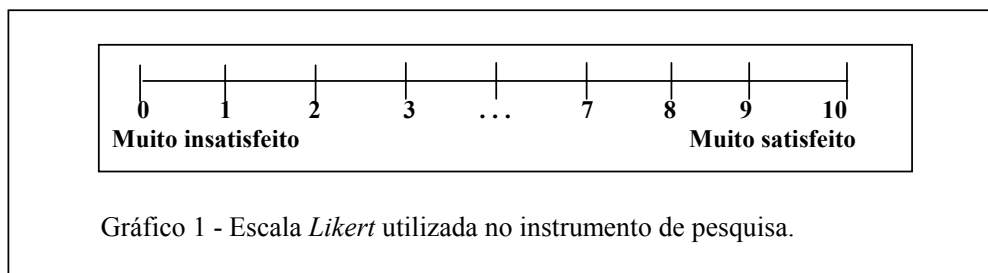


Figura 12 – Gráfico 1.

Variáveis	Definições
Acesso	Facilidade de acesso aos serviços disponíveis e perfeita identificação dos serviços disponíveis em cada terminal eletrônico.
Comunicação com clientes	Orientação adequada dos funcionários aos clientes sobre os produtos e serviços disponíveis e uso dos terminais eletrônicos.
Consistência	Perfeito funcionamento das máquinas; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Conveniência	Disponibilização de serviços em acordo com critérios de utilidade e vantagem para os clientes.
Segurança	Percepção de baixo risco na retirada/transferência de dinheiro; habilidade de transmitir confiança ao cliente no ambiente de auto-atendimento.
Ambiência	Qualidade ou aparência de qualquer evidência física (limpeza, iluminação, climatização).
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa em prestar o serviço. Relaciona-se com tempo de espera (real ou percebido).

Quadro 9 – Resultado da análise das definições para cada variável de satisfação.

Figura 13 – Quadro 9.

3.5 Metodologia de Aplicação do Instrumento

3.5.1 Amostra

Devido ao tamanho da população, optou-se por trabalhar com uma amostra dessa população em função de variáveis como economia, tempo, confiabilidade dos dados e operacionalidade (Barbetta, 1999:39). Este processo de conhecer o todo pela experimentação de uma parte do todo faz parte do dia-a-dia de qualquer cidadão conforme cita Mattar (1997:259): “Por exemplo, experimentar uma pequena porção de uma bebida alcoólica desconhecida e, a seguir, conseguir identificá-la como sendo vodca, conversar com um grupo de quatro colegas a respeito de sua escola e, a partir de suas colocações, formar uma opinião sobre a escola.”. Ainda segundo Mattar (1997:260), “Amostra é qualquer parte de uma população” e “Amostragem é o processo de colher amostras de uma população”. A idéia fundamental do processo de amostragem é que ele permite a análise de uma amostra da população e, a partir dessa

análise, tem-se conclusões a respeito de toda a população. Um exemplo de sua utilização é o caso “de um banco que desejasse traçar o perfil socioeconômico de seus clientes e correlacioná-lo com a intensidade com que transacionam com o banco” (Mattar, 1997:261).

A utilização de um plano de amostragem está baseado em duas premissas (Mattar, 1997:261):

1. a primeira é a existência de similaridade entre os elementos de uma determinada população de tal forma que a adequada seleção de uma amostra representativa dessa população revelará adequadamente as características de toda a população em estudo;
2. a segunda premissa é que a discrepância entre os valores das variáveis em estudo da população e os valores dessas variáveis obtidos na amostragem é minimizada uma vez que, enquanto algumas medidas subestimam o valor do parâmetro em estudo, outras supervalorizam e, dessa forma, ocorre um balanceamento que tende a anular as diferenças resultando informações da amostra muito próximas às da população.

O padrão de amostragem seguido na pesquisa foi o probabilístico, ou seja, “aquele em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra” (Mattar, 1997:266). A seleção dos pesquisados deu-se de forma aleatória simples. O tipo de amostra aleatória simples “caracteriza-se pelo fato de cada elemento da população ter probabilidade conhecida, diferente de zero, idêntica à dos outros elementos, de ser selecionado para fazer parte da amostra” (Mattar, 1997:275) e classifica-se como sem reposição, já que cada elemento está inserido somente uma vez na amostra.

3.5.2 Cálculo do Tamanho da Amostra

Para o cálculo do tamanho da amostra de clientes empregou-se a proposta de Richardson e Viegas (*apud* Brandão, 1999:64) para populações finitas, ou seja, compostas por número inferior a 100 mil. O nível de confiança recomendado pelos autores de 95% e o erro de estimação de 5% foram os índices utilizados neste trabalho. Com relação à proporção (p) do universo que possui as propriedades pesquisadas, utilizou-se o percentual de 50%, por ser este o índice mais usual em pesquisas sociais. A fórmula (1) utilizada é a que se segue:

$$n = (\sigma^2 \times p \times q \times N) / (E^2 (N - 1) + (\sigma^2 \times p \times q)) \quad (1)$$

n = tamanho da amostra,

σ^2 = nível de confiança (expresso em número de desvios padrões – sigmas);

p = proporção do universo que possui a propriedade pesquisada (em valores percentuais);

q = proporção do universo que não possui a propriedade pesquisada (q = 100 – p);

N = tamanho da população; e

E² = erro de estimação permitido (em valores percentuais).

Segundo Viegas (*apud* Brandão, 1999:64), “utilizando-se o valor de 50% para a proporção (p), maximiza-se o numerador, aumentando-se a segurança da amostra”. O tamanho da população foi informado ao pesquisador pela Superintendência do Banco do Brasil em Brasília (DF) e totalizou 13.000 clientes, tomando-se como referência o mês de março de 2004.

Dessa forma, a amostra foi estabelecida em 389 clientes, conforme cálculo que se segue:

$$N = (2^2 \times 50 \times 50 \times 13.000) / (5^2 (12.999) + (2^2 \times 50 \times 50)) = 389 \text{ clientes.}$$

Essa amostra constituiu-se segundo a disponibilidade dos clientes presentes na agência nos dias em que a pesquisa foi realizada (nos meses de abril e maio de 2004) assim como pela disposição dos clientes em responder as perguntas do questionário.

A agência foi indicada pela Superintendência do Banco do Brasil para receber a pesquisa em função de que a grande maioria dos clientes da mesma concentra-se na população pesquisada, conforme se pode observar na figura 14.

Faixa de renda	Número de clientes
Acima de R\$ 2.000	3.695
De R\$ 1.000 a R\$ 2.000	1.714
De R\$ 500 a R\$ 999	3.315
Até R\$ 500	13.036
Total	21.760

Tabela 1 – Distribuição dos clientes da agência pesquisada segundo a renda
[Fonte: Superintendência do Banco do Brasil (Posição em março de 2.004)].

Figura 14 – Tabela 1.

3.5.3 Estrutura do Instrumento

“O instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registrados as respostas e os dados obtidos” (Mattar, 1997:218). O instrumento utilizado, explicitado no Anexo 3, foi desenvolvido com base no modelo “horas da verdade”, proposto por Jan Carlzon (1993), e também no modelo de verificação da satisfação do cliente proposto por Giansesi e Correa (1994) com a utilização das variáveis de satisfação e seus respectivos indicadores.

O instrumento está estruturado em quatro áreas:

Área 1 – **Preâmbulo**. Apresenta-se aqui a Instituição de Educação responsável pelo mestrado (Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), os objetivos do trabalho de pesquisa, o nome do mestrando responsável e o critério que foi definido para que o respondente fosse incluído como público-alvo.

Área 2 – **Frequência de utilização dos serviços disponíveis na sala de auto-atendimento.** Nessa área buscou-se identificar o grau de utilização dos serviços assim como a familiaridade do cliente com esse tipo de atendimento mediado por máquinas.

Área 3 – **Opinião do cliente a respeito dos indicadores de satisfação com os serviços disponibilizados no auto-atendimento.** Objetivou-se nessa área a verificação do nível de satisfação do cliente com os serviços oferecidos e mediados por máquinas automáticas com a utilização de 14 itens, dois para cada variável de satisfação selecionada, conforme descrito na figura 15. O critério utilizado para a qualificação do nível de satisfação, a pontuação de zero a dez, teve como justificativa a maior familiaridade dos respondentes com esse critério, que é usual no dia-a-dia da população pesquisada. Pode-se observar que, para cada variável, foram utilizados dois questionamentos, buscando “promover uma maior reflexão do respondente e aumentar a assertividade” em relação às variáveis pesquisadas, conforme destaca Paiva (2001:70).

Área 4 – **tempo de relacionamento e satisfação geral.** Essa área busca estabelecer o tempo em que o cliente relaciona-se com o Banco do Brasil, o motivo da abertura da conta corrente e seu grau de satisfação geral com todos os serviços do Banco do Brasil.

Área 5 – **dados pessoais dos entrevistados.** Essa área busca caracterizar os respondentes mediante a utilização de variáveis demográficas: gênero, escolaridade e idade.

Área 6 – **sugestões.** Essa área é destinada a colher subsídios para os itens em que o cliente tenha manifestado sua opinião sobre possíveis ajustes que podem ser feitos para melhoria do serviço ou mesmo observações específicas sobre o item pesquisado como o horário de abertura da sala de auto-atendimento, por exemplo.

Variáveis	Indicadores	Questões
1. Acesso	Facilidade de acesso aos serviços disponíveis e perfeita identificação dos serviços em cada terminal eletrônico.	07 e 12
2. Comunicação com clientes	Orientação adequada dos funcionários aos clientes sobre os produtos e serviços disponíveis e sobre o uso dos terminais eletrônicos.	08 e 13
3. Consistência	Perfeito funcionamento das máquinas; ausência de variabilidade no resultado ou processo.	09 e 15
4. Conveniência	Disponibilização de serviços em acordo com critérios de utilidade e vantagem para os clientes.	02 e 03
5. Segurança	Ter baixa percepção de risco na realização das operações; habilidade de transmitir confiança ao cliente no ambiente de auto-atendimento.	06 e 14
6. Ambiência	Qualidade ou aparência de qualquer evidência física (limpeza, iluminação, climatização).	04 e 05
7. Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa em prestar o serviço. Relaciona-se com tempo de espera (real ou percebido).	10 e 11

Quadro 10 – Variáveis, indicadores de satisfação e respectivas questões do instrumento de pesquisa.

Figura 15 – Quadro 10.

3.5.4 Coleta de Dados

A coleta de dados é a fase do trabalho de pesquisa em que são contatados os pesquisados e aplicado o questionário. Nesse momento os dados são registrados no formulário de pesquisa para posterior verificação e entrada de dados em um sistema computadorizado para que se possa realizar a análise dos mesmos.

A aplicação do questionário foi efetivada na agência Brasília, do Banco do Brasil, no Distrito Federal. O pesquisador aplicou os questionários juntamente com uma equipe de apoio: dois alunos de Universidades de Brasília, devidamente treinados pelo pesquisador e um profissional especializado em entrevistas. O pesquisador também realizou todo o acompanhamento das entrevistas e a verificação dos dados coletados.

Essa fase do trabalho ocorreu nos meses de abril e maio de 2004 tendo sido feita por meio de entrevistas presenciais no ambiente de atendimento da agência pesquisada. A coleta de dados efetivou-se em todos os dias do mês e em todos os horários do dia, desde as oito até as dezoito horas. Cabe lembrar que este fato contribuiu para capturar a realidade da agência uma vez que na primeira quinzena do mês o movimento é maior em função de vários fatores como, por exemplo, a concentração do recebimento de salários pelos pesquisados assim como no período do almoço quando o fluxo apresentava-se aumentado em função do intervalo na jornada de trabalho dos clientes.

3.6 Considerações Gerais

Considerando o objetivo deste trabalho de verificar o nível de satisfação do cliente de menor renda do sistema bancário em relação aos serviços ofertados nos terminais de atendimento automático, buscou-se identificar um método de aferição do nível dessa satisfação.

O modelo “Horas da Verdade”, proposto por Carlzon (1993), associado ao modelo das variáveis de satisfação de Gianesi e Correa (1994), forneceu subsídios para um conjunto de elementos que deram base para a formulação do instrumento de pesquisa utilizado. O estudo de vários profissionais (análise de juízes) com base nesses elementos iniciais resultou num modelo de instrumento de pesquisa adaptado para o público a ser pesquisado (aqueles com renda até R\$ 500,00).

Com o instrumento concluído, oportunizou-se o início da fase de validação do instrumento para, no passo seguinte, iniciar-se a coleta dos dados relativos à pesquisa de satisfação.

A utilização da escala *Likert* de 11 pontos, com pontuações de zero a dez, remete à familiaridade do público pesquisado com a escala decimal e teve como objetivo facilitar a avaliação dos itens pesquisados.

Vale destacar que uma pesquisa de satisfação de clientes permite ações de melhoria em relação àquelas horas da verdade consideradas mais relevantes para a formação da avaliação da satisfação dos clientes. Além disso, pode também acrescentar valor ao conjunto dessas horas da verdade. Esse processo contribui para a manutenção dos clientes de uma empresa, objetivo final de qualquer organização que compete no atual contexto da globalização.

No próximo capítulo são apresentados os dados obtidos com o presente trabalho.

CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os dados e a análise dos resultados efetivamente obtidos pela pesquisa.

Nesta fase de campo, foram coletados dados sobre o grau de satisfação dos clientes de menor renda do Banco do Brasil, na agência Brasília. Esses dados permitiram análise dedutiva sobre o nível de satisfação do cliente com o atendimento mediado por terminais eletrônicos na sala de auto-atendimento da referida agência. Em seguida, são apresentados os dados alcançados com a aplicação dos questionários.

4.1 Apresentação dos Dados

4.1.1 Frequência de Uso dos Serviços

Aqui são apresentados os dados da segunda área do questionário aplicado onde se buscou identificar a frequência de utilização dos serviços disponíveis nos terminais eletrônicos da sala de auto-atendimento da agência pesquisada.

Conforme se pode notar pelo gráfico da figura 16, o maior índice de utilização dos terminais do auto-atendimento ficou com a opção “1 vez por semana”, que atingiu 36,4% da frequência, seguida da opção “2 vezes por mês” que atingiu 20,3%. Juntas, perfizeram o total de 56,7% dos respondentes, o que indica baixa familiaridade dos clientes com os terminais automáticos.

Este dado pode indicar que, para os clientes pesquisados, embora o índice de utilização seja baixo, ele atende às necessidades dos mesmos em relação aos serviços disponibilizados.

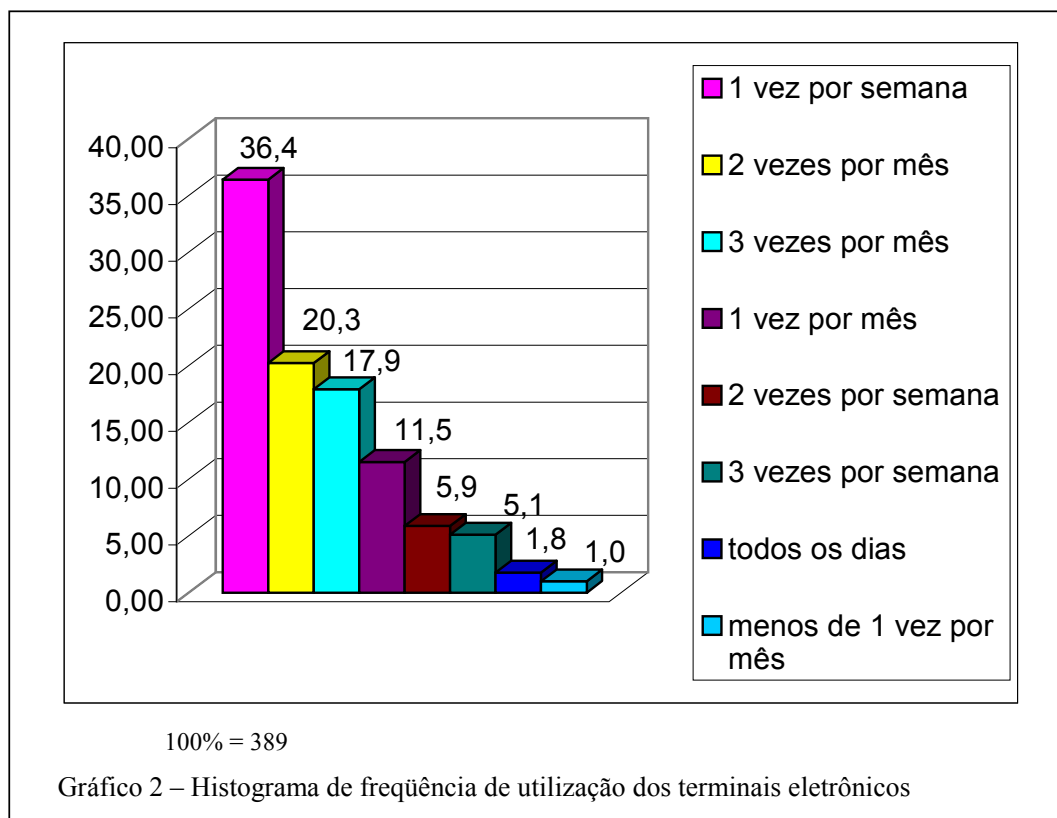


Figura 16 – Histograma.

4.1.2 Indicadores de Satisfação do Cliente

Aqui são apresentados os dados obtidos na área 3 (três) do questionário onde foi verificada a opinião do cliente pesquisado a respeito dos indicadores de satisfação com os serviços disponibilizados no auto-atendimento.

De acordo com o explicitado no item 3.3.2, a satisfação do cliente pode ser aferida mediante a identificação das variáveis que respondem pela satisfação do cliente. Os instrumentos utilizados são chamados indicadores de satisfação. Esses indicadores têm a função de revelar o grau de satisfação do cliente a ser pesquisado.

A satisfação de clientes com uma empresa pode ser medida pedindo-se aos clientes entrevistados que avaliem os serviços ofertados mediante uma série de itens

(perguntas de pesquisa), utilizando determinada escala de pontuação. Após análise dessas avaliações feitas pelos clientes pode-se determinar aquelas variáveis que são fundamentais para a satisfação do cliente em relação aos serviços (Malhotra, 2000:504). Um dos processos que permitem a identificação desses itens fundamentais é a análise fatorial. Nesse processo “examina-se todo o conjunto de relações interdependentes” entre os itens de pesquisa em foco para obter-se um conjunto sumarizado e significativo de variáveis representativas dos itens e que respondem ao objetivo do trabalho que é a verificação da satisfação dos clientes (Malhotra, 2000:503).

Segundo Pereira (*apud* Henrique, 2001:77), o primeiro teste utilizado para determinar se os dados obtidos são adequados à utilização da análise fatorial é o teste *Kaiser-Meyer-Olkin* – KMO. Pequenos valores resultantes deste teste indicam que as correlações entre pares de variáveis de satisfação aqui utilizadas “não podem ser explicadas por outras variáveis e que a análise fatorial pode ser inapropriada” (Malhotra, 2001:506). Utilizando-se o *software* SPSS (Versão 11.0), foi possível a aplicação deste teste que resultou no índice de 0,776 (Figura 17), indicando adequação dos dados para a utilização da análise fatorial uma vez que índices superiores a 0,50 indicam que a análise fatorial pode ser uma técnica apropriada para analisar os dados obtidos (Malhotra, 2001:507).

Teste	Índice
<i>Kaiser-Meyer-Olkin - KMO</i>	0,776

Tabela 2 – Teste *Kaiser-Meyer-Olkin* – KMO.

Figura 17 – Tabela 2.

Com a aplicação da análise fatorial, através das técnicas Componentes Principais e Rotação Varimax com Normalização Kaiser, foi possível obter um grupamento de 7 (sete) variáveis conforme pode ser observado na figura 18. A técnica de Componentes principais “leva em conta a variância total nos dados. Recomenda-se a análise de componentes principais quando a preocupação maior é determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados”. A associação da técnica de

rotação (Varimax) tem por objetivo minimizar o número de variáveis, com altas cargas sobre um determinado fator (indicador), reforçando dessa forma a interpretabilidade dos fatores (indicadores). (Malhotra, 2001:511).

As cargas fatoriais encontradas na análise (figura 18) confirmam os grupamentos em sete variáveis uma vez que os valores absolutos situaram-se todos acima de 0,500, indicando adequação dos mesmos.

Indicadores	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
Rapidez das operações realizadas através dos caixas eletrônicos	0,841						
Tempo de espera na fila dos caixas eletrônicos	0,756						
Identificação dos serviços disponíveis em cada caixa eletrônico	0,508						
Explicações dos funcionários sobre os produtos e serviços disponíveis nos caixas eletrônicos		0,810					
Orientação que os funcionários oferecem quando o sr(a) utiliza os caixas eletrônicos		0,739					
Temperatura das salas de auto-atendimento			0,792				
Limpeza das salas de auto-atendimento			0,706				
Possibilidade de se encontrar caixas eletrônicos em qualquer lugar do país				0,862			
Horário de funcionamento dos caixas eletrônicos de acordo com as necessidades do cliente				0,558			
Facilidade para encontrar os serviços nos caixas eletrônicos					0,826		
Funcionamento dos caixas eletrônicos dessa agência					0,642		
Segurança oferecida pelo sistema de câmera de vídeo						0,742	
Realização dos serviços sempre da mesma forma						0,562	
Segurança do sistema de senhas do Banco do Brasil							0,902

Tabela 3 – Análise Fatorial – Análise em Componentes Principais: Rotação Varimax com Normalização Kaiser.

Figura 18 – Tabela 3.

Para a primeira variável identificada têm-se os dois questionamentos que foram propostos para identificar a variável “Velocidade de Atendimento”: “Rapidez das operações realizadas através dos caixas eletrônicos” e “Tempo de espera na fila dos caixas eletrônicos” e que, portanto, confirmam a adequação da variável. Já o terceiro questionamento, “Identificação dos serviços disponíveis em cada caixa eletrônico”, originariamente classificado como “Acesso”, foi identificado pela análise fatorial como sendo pertencente à variável “Velocidade de Atendimento”. O pesquisador acredita que este fato se explica na medida em que, com a perfeita identificação dos terminais, a velocidade de atendimento estará otimizada, ou seja, o cliente vai diretamente ao

terminal cujo serviço desejado está disponível. Portanto, optou-se pela identificação desses três questionamentos com a variável “Velocidade de Atendimento”.

Para a segunda variável identificada houve completa aderência aos questionamentos originalmente propostos para verificar a satisfação com relação à “Comunicação com Clientes”: “Explicações dos funcionários sobre os produtos e serviços disponíveis nos caixas eletrônicos” e “Orientação que os funcionários oferecem quando o sr(a) utiliza os caixas eletrônicos”.

A terceira variável, “Ambiência”, teve o mesmo resultado apresentado para a variável comunicação com clientes, ou seja, uma perfeita adequação aos questionamentos originalmente propostos: “Temperatura das salas de auto-atendimento” e “Limpeza das salas de auto-atendimento”.

A variável “Conveniência” apresentou o mesmo perfil das duas anteriores, ou seja, perfeita adequação dos questionamentos originalmente propostos para a verificação da satisfação do cliente por meio da conveniência: “Possibilidade de se encontrar caixas eletrônicos em qualquer lugar do país” e “Horário de funcionamento dos caixas eletrônicos de acordo com as necessidades do cliente”.

A quinta variável identificada, “Acesso”, resultou da união de dois questionamentos. O primeiro questionamento, “Facilidade para encontrar os serviços nos caixas eletrônicos”, está completamente identificado com a proposta original, “Acesso”, sendo que o segundo questionamento selecionado, “Funcionamento dos caixas eletrônicos dessa agência”, teve sua classificação original como item da “Consistência dos serviços”. Pelo resultado da análise fatorial, este questionamento restou mais bem identificado com a variável “Acesso”. Para o pesquisador, pode-se afirmar que o perfeito funcionamento dos caixas eletrônicos realmente irá proporcionar ao cliente acesso facilitado o que indica a sua permanência como indicador do “Acesso” dos clientes aos serviços, promovendo a melhor classificação do questionamento.

Para a sexta variável ocorreu a identificação de dois questionamentos correlacionados. O primeiro teve sua identificação original com a variável “Segurança”

sendo que o segundo, “Realização dos serviços sempre da mesma forma”, foi originalmente classificado como item de verificação da variável “Consistência dos serviços”. A análise fatorial indica alta correlação entre esses dois questionamentos sendo que, para este caso, o pesquisador optou pela classificação como indicadores de verificação da variável “Segurança dos serviços” uma vez que a “Realização dos serviços sempre da mesma forma” também oferece segurança ao cliente na realização dos serviços.

Indicadores de Satisfação do Cliente	Nota mínima	Nota máxima	Média	Desvio Padrão
Horário de funcionamento dos caixas eletrônicos de acordo com as necessidades do cliente (das 08:00 às 20:00 horas)	4	10	9,08	1,154
Possibilidade de se encontrar caixas eletrônicos em qualquer lugar do país	0	10	9,50	1,148
Temperatura das salas de auto-atendimento	2	10	9,51	1,107
Limpeza das salas de auto-atendimento	5	10	9,69	0,681
Segurança do sistema de senhas do Banco do Brasil (números e letras)	5	10	9,53	0,847
Facilidade para encontrar os serviços nos caixas eletrônicos (exemplo: encontrar o botão para retirada de dinheiro)	0	10	9,58	0,952
Orientação que os funcionários oferecem quando o sr(a) utiliza os caixas eletrônicos	2	10	9,62	0,897
Funcionamento dos caixas eletrônicos dessa agência	0	10	9,47	1,178
Tempo de espera na fila dos caixas eletrônicos	0	10	9,44	1,185
Rapidez das operações (exemplo: retirada de dinheiro) realizadas através dos caixas eletrônicos	2	10	9,71	0,710
Identificação dos serviços disponíveis em cada caixa eletrônico (exemplo: terminal para saque, terminal para depósito, etc)	6	10	9,78	0,569
Explicações dos funcionários sobre os produtos e serviços disponíveis nos caixas eletrônicos	5	10	9,52	0,877
Segurança oferecida pelo sistema de câmera de vídeo	1	10	9,70	0,906
Realização dos serviços sempre da mesma forma (exemplo: a retirada de extrato sempre funciona da mesma forma)	5	10	9,75	0,601

Tabela 4 – Pontuação dos Indicadores de Satisfação do Cliente.

Figura 19 – Tabela 4.

Para a última variável restou o questionamento “Segurança do sistema de senhas do Banco do Brasil” que, denota o mesmo sentido originalmente atribuído ao item que foi classificado como indicativo de “Segurança”. Para estabelecer uma melhor classificação optou-se por denominar essa variável como indicador da “Segurança lógica” dos serviços oferecidos uma vez que se trata de uma segurança relacionada com o sistema computacional que dá suporte ao oferecimento do serviço de forma segura.

A figura 19 apresenta os valores obtidos para cada um dos indicadores de satisfação (questões de pesquisa) que foram apresentadas aos clientes na busca de verificação de sua satisfação com os serviços prestados no auto-atendimento.

Pelos dados da figura 19 pode-se observar alto nível de satisfação dos clientes com os serviços ofertados uma vez que todos os indicadores atingiram pontuação acima de 9 (nove) quando a pontuação máxima foi estabelecida como sendo a nota 10 (dez). O desvio padrão, para todos os indicadores, apresentou-se baixo, indicando que as avaliações apresentaram pequena variação em torno da média alcançada.

4.1.3 Tempo e Decisão pela Abertura da Conta e Satisfação Geral

Neste ponto são apresentados os dados obtidos na área 4 (quatro) do questionário: tempo de relacionamento do cliente com o Banco do Brasil, decisão pela abertura da conta corrente e nível de satisfação geral com todos os serviços oferecidos pelo Banco do Brasil.

A figura 20 apresenta os dados relativos à senioridade da conta dos clientes pesquisados. Conforme se pode observar, a maior concentração está no número de clientes que são clientes a mais de 5 (cinco) anos. A segunda classe de clientes está entre os que detém conta entre 2 (dois) a 5 (cinco) anos. Este fato indica que os clientes pesquisados têm ampla condição de avaliação dos serviços prestados no ambiente de auto-atendimento em função do tempo de experiência como clientes do Banco do Brasil.

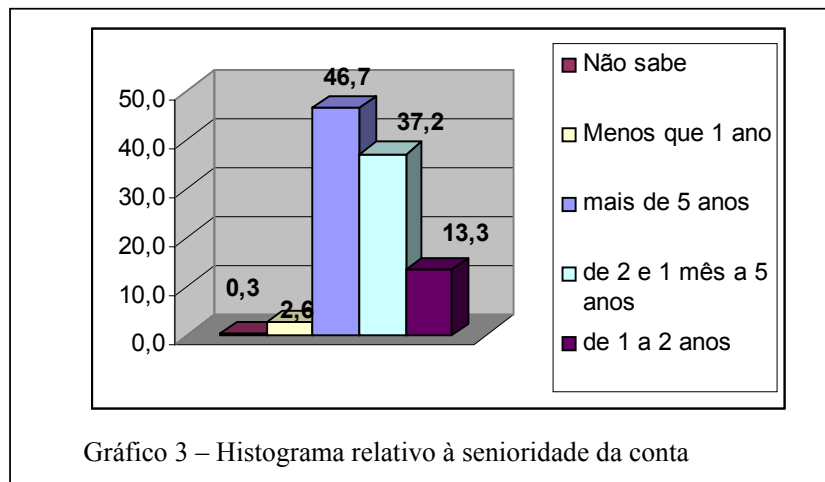


Figura 20 – Gráfico 3.

A figura 21 apresenta a condição em que a conta corrente do cliente pesquisado foi aberta: por sua própria iniciativa ou pela empresa onde o pesquisado recebe seu salário. Conforme se pode observar, a maioria dos clientes tiveram sua conta aberta pela empresa pagadora de seus salários. Poder-se-ia inferir que este fato indicaria propensão dos clientes a ser mais exigente com relação ao desempenho dos serviços uma vez que a escolha da instituição financeira para abertura da conta não lhes foi oferecida.

	Freqüência	Percentual	Percentual Acumulado
O(a) sr(a) próprio(a)	61	15,60	15,60
Empresa onde trabalha	328	84,40	100,00
Total	389	100,00	

Tabela 5 - Tabela relativa à decisão pela abertura da conta

Figura 21 – Tabela 5.

A figura 22 apresenta o nível de satisfação geral dos clientes pesquisados com os serviços oferecidos pelo Banco do Brasil. Conforme pode ser observado pelos dados da figura, o nível de satisfação geral dos clientes pesquisados com os serviços do Banco do Brasil pode ser classificado como “alto” uma vez que a média da pontuação é superior a 9 (nove) quando a nota máxima que indica clientes muito satisfeitos está estabelecida como a pontuação 10 (dez).

	Nota Mínima	Nota Máxima	Média	Desvio Padrão
De forma geral, qual o nível de satisfação (de 0 a 10) com o Banco do Brasil?	5	10	9,3	0,9

Tabela 6 – Pontuação do indicador de Satisfação Geral do Cliente.

Figura 22 – Tabela 6.

4.1.4 Características dos Clientes Pesquisados

Neste ponto são apresentados os dados obtidos na área 5 (cinco) do questionário: características dos respondentes mediante as variáveis demográficas gênero, escolaridade e idade. A figura 23 apresenta os dados relativos à distribuição de frequência de gênero dos pesquisados. Os dados refletem predominância de homens pesquisados (59,5%) em relação às mulheres (40,5%).

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Masculino	231	59,50	59,50
Feminino	158	40,50	100,00
Total	389	100,00	

Tabela 7 - Distribuição de frequência da variável gênero.

Figura 23 - Tabela 7.

A distribuição do grau de escolaridade dos clientes pesquisados está contemplada na figura 24. De acordo com os dados obtidos pode-se notar uma concentração de respondentes que concluíram o primeiro grau (46,4%) seguido daqueles que concluíram o segundo grau (26,9%). Para a efetivação da análise destes dados pode-se inferir pela divisão em dois grupos principais: cliente com escolaridade até o 2º. Grau e clientes com escolaridade superior ao 2º. Grau.

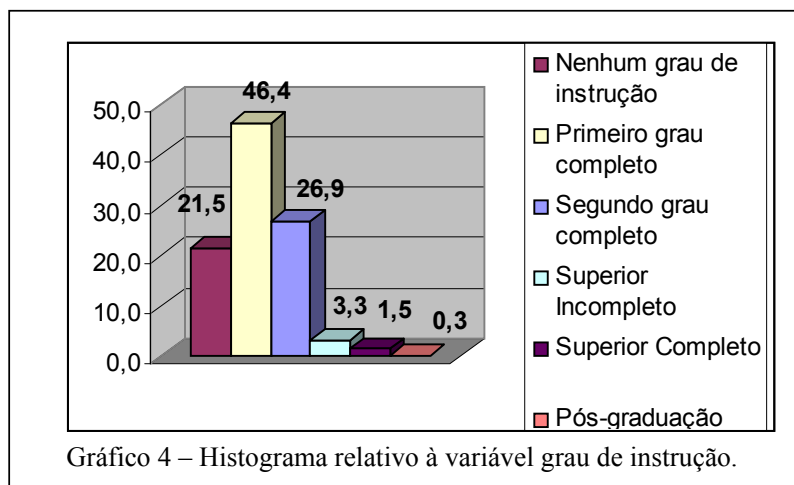


Figura 24 – Gráfico 4.

A distribuição da idade dos respondentes está explicitada na figura 25. Conforme se pode notar, a maior frequência está localizada no grupamento de clientes com idade entre 31 a 40 anos, com 140 respondentes (35,9% do total). Também se observa que os clientes com idade acima de 30 anos são a grande maioria com 72,3 % da amostra pesquisada. Este fato indica que a maioria dos clientes tem plena condição de analisar a sua satisfação com os serviços ofertados.

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Até 20 anos	15	3,8	3,8
21 a 30 anos	93	23,8	27,7
31 a 40 anos	139	35,9	63,6
41 a 50 anos	96	24,6	88,2
Mais de 50 anos	46	11,8	100,0
Total	389	100,0	

Tabela 8 – Distribuição de frequência da variável idade.

Figura 25 – Tabela 8.

4.1.5 Sugestões dos Clientes

Neste ponto são apresentados os dados obtidos na área 6 (seis) do questionário: observações ou sugestões dos clientes sobre os serviços.

Embora a avaliação dos clientes pesquisados indique alto nível de satisfação em relação aos serviços oferecidos no auto-atendimento, esta área do questionário apresenta algumas oportunidades de melhoria.

Com relação ao indicador “Horário de funcionamento dos caixas eletrônicos de acordo com as necessidades do cliente”, da variável “Conveniência”, de acordo com os dados da figura 26, embora os clientes pesquisados demonstrem satisfação com os serviços prestados, há pontos que podem ser destacados e que oferecem possibilidades de ações por parte do Banco do Brasil no sentido de melhorar o atendimento. Destaca-se que a maioria das sugestões apresentadas pelos clientes indica a possibilidade de dilatação do horário de funcionamento dos caixas automáticos.

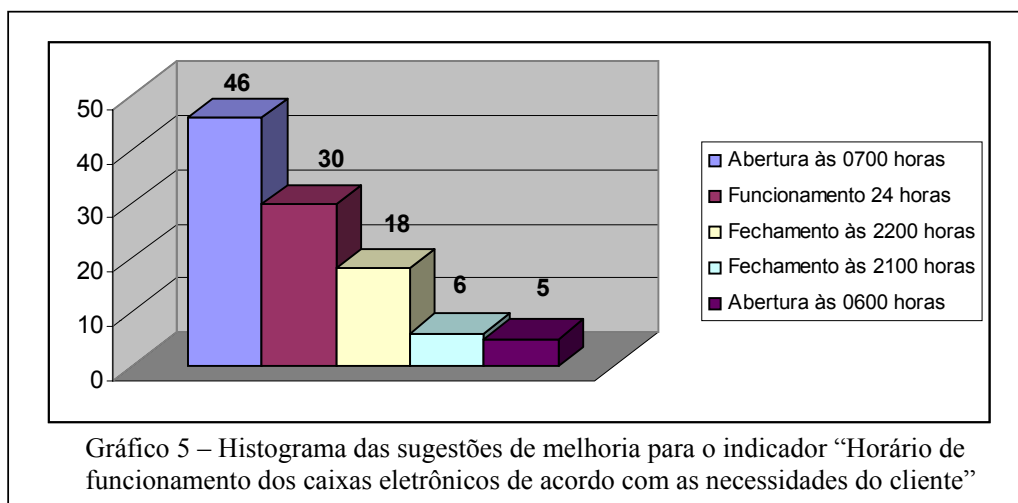


Figura 26 – Gráfico 5.

Para a variável “Comunicação com clientes”, de acordo com os dados da figura 27, observa-se que o aumento do número de funcionários no horário de almoço foi a sugestão onde o maior número de clientes apontou tal possibilidade de melhoria.

Ainda com relação a melhorias, 12 (doze) clientes sugeriram a colocação de cadeiras no ambiente de auto-atendimento para maior comodidade dos mesmos.

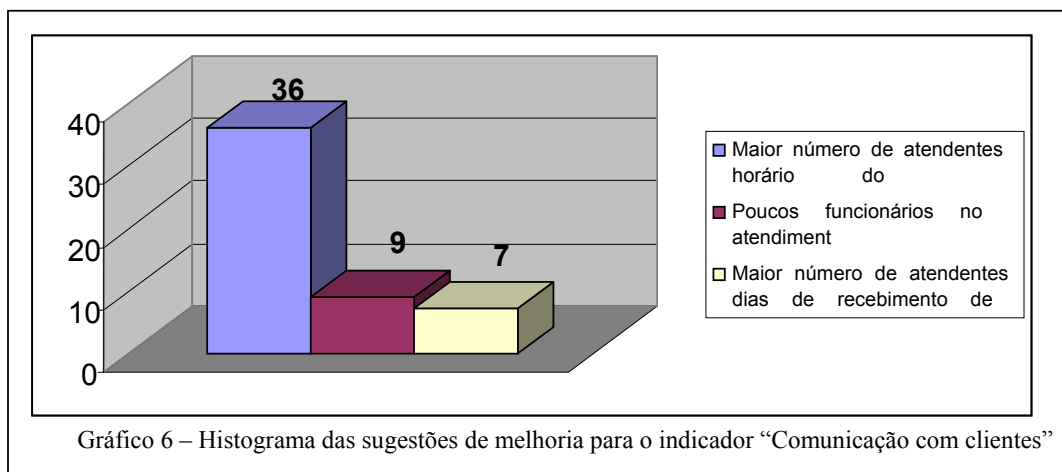


Figura 27 – Gráfico 6.

Estes elementos de análise, com baixo número de ocorrências em relação ao público pesquisado, indicam que o conjunto de clientes, além de estar satisfeito com os serviços oferecidos pelo Banco do Brasil, também não tem clareza quanto à possíveis pontos de melhoria.

4.2 Análise dos Dados

A análise dos dados foi realizada em dois aspectos: (1) quanto às variáveis e respectivos indicadores e (2) quanto aos resultados alcançados.

4.2.1 Variáveis e Indicadores

O questionário utilizado para verificar o nível de satisfação dos clientes com os serviços oferecidos teve por base 7 (sete) variáveis de satisfação que se explicitaram por meio de 14 (quatorze) indicadores (questionamentos). Este modelo serviu de base para a estruturação do questionário que foi utilizado para colher os dados da pesquisa. Dessa forma, foi possível aferir o nível de satisfação dos clientes pesquisados e colher subsídios para possíveis melhorias.

4.2.1.1 Variável Conveniência

O Apêndice A apresenta os resultados obtidos em relação à variável “Conveniência” que resultaram da aplicação dos questionamentos: (1) “Possibilidade de se encontrar caixas eletrônicos em qualquer lugar do país” e (2) “Horário de funcionamento dos caixas eletrônicos de acordo com as necessidades do cliente (das 08:00 às 20:00 horas)”.

De acordo com os dados pode-se inferir que o nível de satisfação dos clientes com relação à variável “Conveniência” é bastante satisfatório, atingindo a média 9,3. A menor média obtida pelo indicador (2), que atingiu 9,1 pontos, ainda se situa em patamar elevado, ou seja, superior a 9,0.

4.2.1.2 Variável Acesso

O Apêndice B apresenta os resultados obtidos em relação à variável “Acesso”. Os indicadores (questionamentos) que verificaram esse resultado foram: “Facilidade para encontrar os serviços nos caixas eletrônicos” e “Funcionamento dos caixas eletrônicos dessa agência”. Como se pode notar pela média atingida pela variável, o nível de satisfação dos clientes apresenta-se bastante favorável: média de 9,5. Também para o caso dos indicadores o desempenho foi superior a 9,0 nos dois casos, o que revela consistência no resultado médio obtido.

4.2.1.3 Variável Comunicação com Clientes

Conforme pode ser observado no Apêndice C, os resultados obtidos em relação à variável “Comunicação com clientes” indicam que os clientes pesquisados encontraram-se satisfeitos com os serviços oferecidos na medida em que a média para essa variável atingiu a pontuação 9,6. Os indicadores (questionamentos) que verificaram esse resultado foram: “Explicações dos funcionários sobre os produtos e serviços disponíveis

nos caixas eletrônicos” e “Orientação que os funcionários oferecem quando o sr(a) utiliza os caixas eletrônicos”. Também para o caso dos indicadores o desempenho foi superior a 9,0 nos dois casos, o que revela consistência no resultado médio obtido.

4.2.1.4 Variável Segurança Física

A tabela ilustrada no Apêndice D apresenta os resultados obtidos em relação à variável “Segurança Física”. Os indicadores (questionamentos) que verificaram esse resultado foram: “Segurança oferecida pelo sistema de câmera de vídeo” e “Realização dos serviços sempre da mesma forma”. Como se pode notar pela média atingida pela variável, o nível de satisfação dos clientes apresenta-se bastante favorável, com a pontuação 9,7. Também para o caso dos indicadores o desempenho foi superior a 9,5 indicando consistência do resultado médio.

4.2.1.5 Variável Segurança Lógica

Conforme pode ser observado pela tabela constante do Apêndice E, os resultados obtidos em relação à variável “Segurança Lógica” indicam que os clientes pesquisados encontram-se satisfeitos com os serviços oferecidos na medida em que a média para essa variável atingiu a pontuação 9,5. O indicador (questionamento) que verificou esse resultado foi “Segurança do sistema de senhas do Banco do Brasil”. Ressalta-se, neste caso, que muitos clientes observaram ser esse o melhor sistema disponível no sistema bancário e que o mesmo deveria ser adotado por todos os bancos para oferecer melhor segurança a seus clientes.

4.2.1.6 Variável Ambiência

A tabela ilustrada no Apêndice F apresenta os resultados obtidos em relação à variável “Ambiência”. Os indicadores (questionamentos) que verificaram esse resultado foram: “Temperatura das salas de auto-atendimento” e “Limpeza das salas de auto-atendimento”. Como se pode notar pela média atingida pela variável, de 9,7 pontos, o

nível de satisfação dos clientes apresenta-se muito favorável. Também para o caso dos indicadores o desempenho foi superior a 9,5 pontos nos dois casos, o que revela consistência no resultado médio alcançado pela variável.

4.2.1.7 Variável Velocidade de Atendimento

A tabela ilustrada no Apêndice G apresenta os resultados obtidos em relação à variável “Velocidade de atendimento”, cujo significado se traduz em “Prontidão da empresa em prestar o serviço”, além de relacionar-se “com tempo de espera (real ou percebido)”, que resultaram da aplicação dos questionamentos: (1) “Rapidez das operações realizadas através dos caixas eletrônicos”, (2) “Tempo de espera na fila dos caixas eletrônicos” e (3) “Identificação dos serviços disponíveis em cada caixa eletrônico”.

De acordo com os dados obtidos, pode-se inferir que o nível de satisfação dos clientes com relação à variável “Velocidade de atendimento” é bastante satisfatório, atingindo a média de 9,6 pontos. A menor média, que atingiu o valor de 9,4 pontos, obtida pelo indicador “Tempo de espera na fila dos caixas eletrônicos”, ainda é satisfatória uma vez que também está próxima da nota máxima de 10 pontos.

O que se pode concluir é que as variáveis propostas no modelo são satisfatórias para a verificação do nível de satisfação dos clientes pesquisados e que o modelo pode ser considerado um *benchmarking* para o banco onde a pesquisa foi desenvolvida. Isto porque segundo Brasil (2004) a agência pesquisada encontra-se entre as cinco melhores agências do Brasil e, conseqüentemente, os dados aqui encontrados constituem um *benchmark*. A empresa Banco do Brasil poderá utilizar a avaliação da satisfação dos clientes da agência Brasília como referencial para que as outras agências que atendem o mesmo segmento de clientes pesquisados atinjam o mesmo patamar.

Outro fator relevante sobre o modelo proposto refere-se ao teste de Alfa de *Cronbach* que mede o grau de confiabilidade do instrumento de pesquisa utilizado. Para cálculo deste teste foi utilizado o *software* SPSS (versão 11.0). De acordo com a figura

35, o índice encontrado de 0,78 demonstra que o instrumento é adequado pois valores superiores a 0,60 são considerados aceitáveis (Pereira, 1999). Isto significa que existe coerência entre os elementos (itens de pesquisa) que compõe o questionário demonstrando que todos esses questionamentos contribuem para o esforço de medir a satisfação do cliente com os serviços ofertados.

	Alfa de Cronbach
Teste para os 14 questionamentos	0,7757

Tabela 9 – Alfa de Cronbach.

Figura 35 – Tabela 9.

4.2.2 Resultados

O primeiro resultado a ser destacado é que o instrumento de pesquisa tem consistência. Isto está demonstrado pela análise fatorial realizada: Componentes Principais, Rotação varimax e Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Em segundo lugar, o nível de satisfação verificado pela pesquisa indica que a agência é um *benchmark* para o Banco do Brasil e o modelo proposto pode ser utilizado como referencial para que outras agências busquem o mesmo desempenho.

A seguir são apresentados cruzamentos dos dados obtidos objetivando encontrar variações significativas em relação à satisfação geral dos clientes pesquisados.

4.2.2.1 Satisfação Geral X Grau de Instrução

Inicialmente, a figura 36 mostra que, independente do grau de instrução, o clientes apresentaram alto índice de satisfação uma vez que para os dois grupos formados: (1) clientes com formação até 1º Grau completo e (2) clientes que detém grau de escolaridade no mínimo igual ao 2º grau incompleto, todos apresentaram índice superior

a nove quando a avaliação máxima atinge dez pontos. Ou seja, não há evidência de diferenças na satisfação em relação à escolaridade dos clientes pesquisados, demonstrando que o foco do trabalho está claramente nos clientes de menor renda.

		Qual a sua escolaridade?	
		Até 1º grau completo	A partir de 2º grau incompleto
De forma geral, qual o seu nível de satisfação (de 0 a 10) com o Banco do Brasil?	5	1	1
	6	0	2
	7	4	10
	8	33	22
	9	88	36
	10	139	54
Médias		9,4	9,0

Tabela 10 - Distribuição de freqüências - Satisfação Geral X Escolaridade.

Figura 36 – Tabela 10.

4.2.2.2 Satisfação Geral X Escolha pela Abertura da Conta

Para subsidiar esta análise estruturaram-se dois grupos de clientes: (1) contas abertas pelo próprio cliente e (2) clientes que tiveram suas contas abertas pela empresa onde trabalha. Cruzando os dados de satisfação geral dos clientes pesquisados com a escolha pela abertura da conta no Banco do Brasil encontra-se nível alto de satisfação geral, ou seja, alto índice de satisfação para os dois casos: contas abertas pelo próprio cliente obtiveram média de 8,9 enquanto clientes que tiveram suas contas abertas pela empresa onde o cliente trabalha obtiveram índice de 9,3. Este fato pode ser observado na figura 37.

		Quem decidiu pela abertura de sua conta?	
		O(a) sr(a) próprio(a)	Empresa onde trabalha?
De forma geral,	5	0	2
qual o nível de	6	1	1
satisfação	7	7	7
(de 0 a 10)	8	16	39
com o	9	11	113
Banco do Brasil?	10	61	167
Médias		8,9	9,3

Tabela 11 – Distribuição de freqüências - Satisfação Geral X Escolha pela abertura da conta.

Figura 37 – Tabela 11.

4.2.2.3 Satisfação Geral X Freqüência de Uso

Para o desenvolvimento desta análise foram estabelecidos três grupos de clientes em relação à freqüência de uso: (1) o grupo 1 contempla os clientes com freqüência de utilização dos terminais “todos os dias, ao menos 3 vezes por semana e ao menos 2 vezes por semana”; o grupo (2) contempla os clientes com freqüência “ao menos 1 vez por semana e ao menos 3 vezes por mês” e o grupo (3) contempla os clientes com freqüência “ao menos 2 vezes por mês, ao menos 1 vez por mês e menos de 1 vez por mês”. Neste novo cruzamento de dados da satisfação geral dos clientes pesquisados com a freqüência de uso dos terminais de serviços obtêm-se ligeira diferença para os clientes menos freqüentes, conforme pode ser visto na figura 38. Para o grupo 1 a média encontrada foi de 8,8 pontos; para os grupos 2 e 3 o nível de satisfação também está alto com 9,3 pontos de média. Isto denota que o nível de satisfação é alto porém encontra-se 5% menor para o caso dos clientes do grupo 1, que são os mais freqüentes.

	Frequência de utilização dos terminais			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	
Qual o seu grau de satisfação geral (0 a 10) com o Banco do Brasil ?	5	1	0	1
	6	1	1	0
	7	5	2	7
	8	13	27	15
	9	9	81	34
Médias		8,8	9,3	9,3

Legenda	
Grupo 1:	clientes com frequência de utilização “todos os dias, ao menos 3 vezes por semana e ao menos 2 vezes por semana”
Grupo 2:	clientes com frequência de utilização “ao menos 1 vez por semana e ao menos 3 vezes por mês”
Grupo 3:	clientes com frequência de utilização “ao menos 2 vezes por mês, ao menos 1 vez por mês e menos de 1 vez por mês”

Tabela 12 - Distribuição de frequências - Satisfação Geral X Frequência de utilização.

Figura 38 – Tabela 12.

4.2.2.4 Satisfação Geral X Tempo de Conta na Agência Pesquisada

Em um novo cruzamento de dados da satisfação geral dos clientes pesquisados com o tempo de conta no Banco do Brasil foi possível obter a repetição dos altos índices de satisfação geral, conforme pode ser visto na figura 39, para os dois grupos formados. O grupo 1 contempla os clientes que tem conta até 2 anos enquanto o grupo 2 contempla os clientes que detêm conta acima de 2 anos. Para o grupo 1 encontrou-se a média 9,3 de satisfação enquanto para o grupo 2 a média alcançada foi de 9,2 pontos. Observa-se com isso que o nível de satisfação é elevado para clientes com qualquer tempo de abertura da conta no Banco do Brasil.

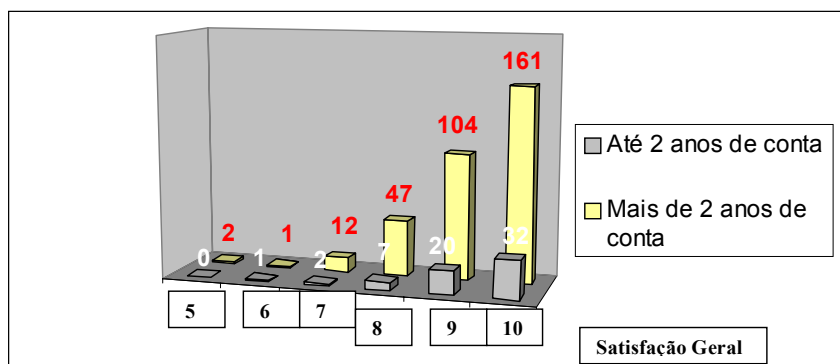


Figura 39 – Histograma - Satisfação Geral X Tempo de conta no Banco do Brasil.

4.2.2.5 Satisfação Geral X Idade dos Clientes Pesquisados

Para a efetivação desta análise criaram-se dois grupos de clientes: (1) o grupo 1 contempla os clientes com idade até 30 anos enquanto o grupo (2) contempla os clientes com idade superior a 30 anos. Em um novo cruzamento de dados da satisfação geral dos clientes pesquisados em relação à idade dos clientes obteve-se a repetição dos altos índices de satisfação geral, conforme pode ser visto na figura 40, para os dois grupos formados. Para o grupo 1 encontrou-se a média 9,1 de satisfação enquanto para o grupo 2 a média encontrada foi de 9,3 pontos. Com isso pode-se notar que o nível de satisfação é alto, independente da idade dos clientes pesquisados.

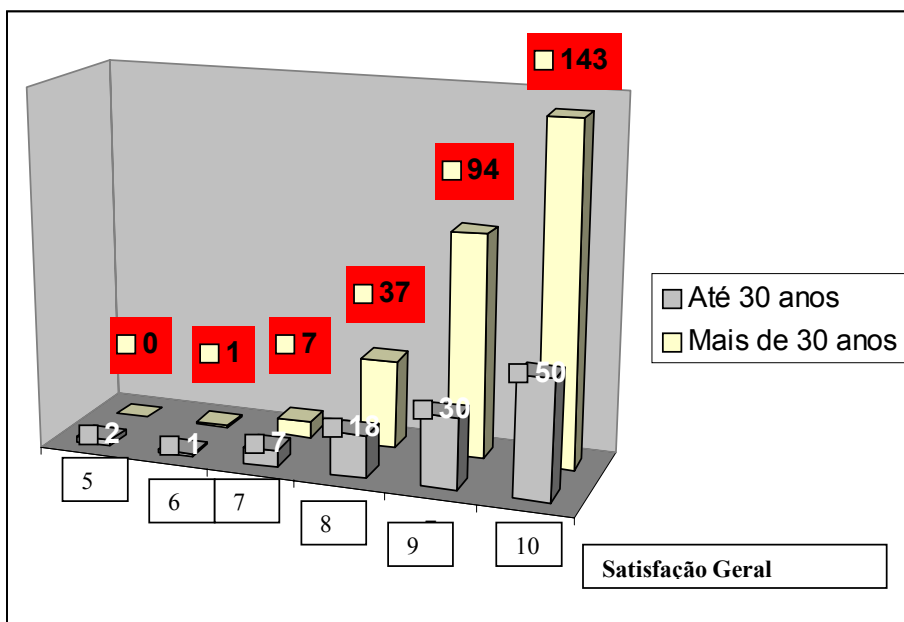


Figura 40 – Histograma - Satisfação Geral X Idade dos clientes.

Enfim, o que se conclui é que os resultados estão alinhados, ou seja, a satisfação geral dos clientes está alta para todos os casos analisados indicando ótimo desempenho da agência em relação aos serviços oferecidos. Independente da frequência de uso dos serviços, do grau de instrução, da idade dos clientes, do tempo de conta no banco ou da iniciativa pela abertura da conta, todos apresentam alto nível de satisfação com os serviços ofertados.

4.3 Considerações Gerais

Neste capítulo do trabalho foram apresentados os dados e a análise dos resultados da coleta de dados realizados por meio das entrevistas aos clientes de menor renda.

Nas várias áreas do questionário verificou-se que o nível de satisfação do cliente é alto com relação a todos os serviços oferecidos no ambiente dos terminais eletrônicos.

Com relação à frequência de utilização dos serviços constatou-se que embora a frequência de utilização seja baixa ela atende as necessidades dos clientes em relação aos serviços disponibilizados.

Quanto aos indicadores de satisfação, foi possível constatar o alto nível de satisfação dos clientes em relação aos itens pesquisados.

O tempo em que o cliente pesquisado tem conta no banco indica que a maior concentração está no número de pesquisados que são clientes a mais de cinco anos. Este fato pode indicar que os pesquisados detêm experiência suficiente para poder oferecer uma avaliação segura dos serviços oferecidos. Além disso, a maior parte dos clientes pesquisados tiveram suas contas abertas pela empresa onde trabalha, ou seja, não foi sua a escolha pela instituição financeira. Embora possa sugerir um pré-requisito indicador de maior exigência em relação aos serviços ofertados e, portanto, de possíveis pontos de insatisfação, a satisfação apresenta-se alta. O indicador “Satisfação geral” reflete claramente este fato uma vez que a média está em 9,3 (nove pontos e três décimos), um alto nível de satisfação uma vez que a nota máxima é 10 (dez).

Com relação à caracterização dos entrevistados, verifica-se pequena superioridade percentual de pesquisados homens, 59,5% (cinquenta e nove pontos e meio percentuais). Quanto à escolaridade encontrada, 71% (setenta e um por cento) concluiu no máximo o 2º.grau. O terceiro elemento de identificação do cliente, idade, indica superioridade de clientes com idade entre 31 e 50 anos, com mais de 60% do total de

pesquisados. Este fato indica que o público pesquisado detém experiência suficiente para poder avaliar com segurança os serviços oferecidos.

A parte final do instrumento de pesquisa apresenta baixo volume de sugestões de melhoria com poucos clientes indicando possibilidades neste sentido. Isto pode indicar que os clientes pesquisados podem estar satisfeitos com os serviços ofertados ou tem pouca clareza em relação aquilo que pode ser melhorado.

A análise de dados se deu sob dois aspectos: análise das variáveis e indicadores de satisfação dos clientes pesquisados e análise dos resultados alcançados.

Em relação às variáveis e indicadores observou-se que o modelo é consistente pois avalia a satisfação do cliente por meio de um instrumento simples e que se utiliza de uma linguagem objetiva. Além disso, considerando que esta é uma das melhores agências da empresa pesquisada em termos de atendimento a clientes, pode se afirmar que foi estabelecido um *benchmark* para o Banco do Brasil. Conseqüentemente, o processo de avaliação aqui proposto pode ser considerado *benchmarking* para outras agências do banco pesquisado.

Quanto aos resultados, foi possível verificar que, independente da idade, do sexo, da frequência de uso e da escolaridade dos clientes o nível de satisfação encontrado é alto em todos os casos.

No próximo capítulo são apresentadas as conclusões.

CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho, de verificar o nível de satisfação dos clientes de menor renda da agência Brasília do Banco do Brasil, em Brasília (DF), com os serviços oferecidos no ambiente auto-atendimento, foi delineado mediante a pesquisa de um modelo que respondesse pela avaliação dos serviços do ponto de vista do cliente. Desta forma, a verificação do nível de satisfação desses clientes irá contribuir para o melhor relacionamento dos clientes com a empresa, um dos elementos que podem facilitar a repetição de negócios entre esses atores.

Neste capítulo, são apresentadas algumas conclusões sobre os resultados alcançados, algumas contribuições deste trabalho para a empresa onde a pesquisa foi realizada, além de algumas limitações do trabalho. Também são indicadas oportunidades para futuros trabalhos de pesquisa.

5.1 Considerações sobre a Pesquisa

Inicialmente a pergunta de pesquisa: “Qual é o nível de satisfação dos clientes de menor renda com os serviços ofertados pelas instituições financeiras, por meio de terminais eletrônicos?” foi respondida uma vez que foi possível constatar que os serviços oferecidos no ambiente físico da agência Brasília do Banco do Brasil, mais especificamente no auto-atendimento, encontra-se avaliado com alto nível de satisfação para os clientes de menor renda daquela agência, segundo os dados da amostra pesquisada no primeiro semestre de 2.004.

Em relação aos objetivos desta dissertação considera-se que o objetivo geral foi atingido na medida em que a apresentação de uma metodologia de análise da satisfação dos clientes de menor renda com os serviços oferecidos no ambiente de auto-atendimento foi realizada por meio da união dos modelos “Horas da Verdade”, proposto por Carlzon (1993), das variáveis de satisfação de Giansi e Correa (1994), da determinação dos indicadores de satisfação que, associados às variáveis de satisfação,

permitiram a viabilização de um instrumento de pesquisa para a verificação do nível de satisfação dos clientes pesquisados. Ressalta-se que estes dois últimos elementos constituem os objetivos específicos desta dissertação.

Constatou-se também que a participação dos funcionários que prestam assistência no ambiente físico da agência tem papel fundamental na formação da imagem pelo cliente em relação aos serviços ali prestados. Destaca-se aqui as várias manifestações dos clientes pesquisados solicitando maior número de funcionários nesse local de atendimento, assim como declarações de insatisfação pela ausência desses funcionários em outras agências freqüentadas pelos pesquisados. Como a participação dos clientes é bastante intensiva para as operações ali realizadas, torna-se fundamental o apoio de funcionários habilitados, principalmente para aqueles clientes com dificuldades na realização de suas operações.

Destaca-se que os respondentes utilizam os terminais de forma pouco intensiva e, no entanto, pelo nível de satisfação, infere-se que os mesmos têm suas necessidades atuais atendidas adequadamente.

Com relação ao uso dos serviços em função do gênero o trabalho sinaliza uma oportunidade de ampliação de negócios para a empresa pesquisada. A menor freqüência das mulheres, comparativamente aos homens, pode permitir um trabalho específico buscando formas de intensificar sua utilização e, com isso, aumentar os negócios desenvolvidos com o público feminino. Destaca-se que o Banco do Brasil lançou recentemente um seguro de vida específico para mulheres e esse pode ser um produto que exemplifica esse tipo de oportunidade.

Uma segunda oportunidade para a empresa pesquisada revelada pela pesquisa é a baixa escolaridade dos pesquisados cuja maioria completa, no máximo, o primeiro grau. Dessa forma, uma adequação dos terminais buscando aumentar o nível de interação com os clientes, tornado-os mais amigáveis seria alternativa a ser avaliada como instrumento para viabilizar o aumento dos negócios realizados por intermédio dos terminais eletrônicos. Essa possibilidade pode significar maior potencial de realização de

negócios com o público pesquisado na medida em que sua interação com os terminais estaria facilitada.

Como a maioria dos clientes está na faixa etária entre 31 e 50 anos, uma pesquisa enfocando as necessidades desse público poderá trazer benefícios para a empresa pesquisada. O maior conhecimento das necessidades dos clientes permite adequação do portfólio de produtos para atender especificidades desse segmento de clientes.

Em relação à satisfação dos clientes observa-se alto nível de satisfação para todas as variáveis pesquisadas sendo que a menor pontuação obtida para os indicadores de satisfação foi de 9,1 pontos enquanto para a média das variáveis a menor pontuação atingiu 9,3 pontos, muito próximas da pontuação máxima estabelecida em 10 (dez) pontos.

Quanto ao item melhorias, o fato de não terem sido oferecidas sugestões pode ser reflexo de duas situações:

- a) o cliente está satisfeito e não tem uma percepção clara de quais são suas outras necessidades; e
- b) o cliente não tem expectativas não atendidas pois se tivesse teria surgido um volume significativo de sugestões. Exemplo: apenas 1% dos clientes pesquisados ofereceram sugestões de melhoria em relação aos serviços e essas melhorias são estritamente operacionais. Esses elementos podem subsidiar o trabalho da agência bancária pesquisada no sentido de melhorar o processo. Isto mostra que os clientes não tem clareza a respeito de outras necessidades e suas expectativas estão claramente atendidas.

Portanto, pode-se inferir que o segmento da população que se coloca como alvo para esta pesquisa encontra-se plenamente satisfeito com os serviços ofertados.

Com relação às dificuldades na utilização dos equipamentos automáticos colocados à sua disposição, caso a empresa pesquisada despreze essa situação, o cliente poderá buscar o serviço de outra empresa concorrente. Além disso, um cliente insatisfeito irá replicar essa experiência avaliada negativamente para um grande volume

de pessoas ao passo que uma experiência positiva é repassada para poucos na chamada comunicação “boca-a-boca” (Gianesi & Corrêa, 1994:84).

5.2 Limitações da Pesquisa

Embora o desenvolvimento da pesquisa tenha contribuído para o estabelecimento de um modelo simples de avaliação de clientes, o número de indicadores utilizado para cada variável mostrou-se limitado. Esse fato ficou demonstrado pelo teste alfa de *cronbach*, por exemplo, para a variável segurança lógica que não foi possível de ser medido uma vez que a utilização de um único indicador para aferição da satisfação do cliente com essa variável impossibilitou a análise estatística.

Ainda em relação aos indicadores, cabe lembrar que a variável competência, inicialmente incluída no modelo, deixou de fazer parte do instrumento de pesquisa. Isto ocorreu pois, com os indicadores utilizados inicialmente, não foi possível o estabelecimento de indicadores que se fizessem confiáveis na avaliação dos juizes (metodologia utilizada para definição dos indicadores utilizados no instrumento).

Quanto à agência utilizada como fonte para a obtenção dos dados destaca-se que a mesma pode ser considerada como a melhor prática da empresa pesquisada: presença em número adequado de funcionários para atendimento aos clientes no ambiente onde se localizam os terminais eletrônicos, maior número de terminais eletrônicos em relação à media das agências e alto padrão de limpeza e climatização.

5.3 Considerações sobre o Modelo

A viabilização do modelo foi possível mediante a identificação de uma metodologia que verifica a satisfação do cliente segundo a efetiva realização dos serviços em uma sala de atendimento mediado por equipamentos automáticos: os caixas eletrônicos. Nesse sentido, o modelo proposto permitiu aferir a satisfação do cliente de menor renda com os serviços ofertados.

Vale reforçar que a natureza específica dos serviços, com intensiva participação dos clientes e suas particularidades já discutidas como intangibilidade e perecibilidade, trazem grande complexidade ao processo de avaliação dos clientes em relação aos serviços ofertados pelas empresas. Assim, as variáveis estudadas neste trabalho (acesso, comunicação com clientes, conveniência, segurança física, segurança lógica, ambiência e velocidade de atendimento) permitiram a identificação da satisfação dos clientes e a análise fatorial mostrou que estas variáveis são válidas para o propósito de medir o nível de satisfação do cliente pesquisado.

Como não existem outros trabalhos específicos sobre esse público, o presente trabalho poderá constituir-se em referência assim como auxiliar a viabilização de novos instrumentos de pesquisa. Também proporciona aos pesquisadores, conhecimento geral sobre o perfil do público pesquisado em relação ao uso dos terminais automáticos. Para as empresas do Sistema Financeiro Nacional, as oportunidades são potenciais. O conhecimento desse segmento de clientes pode trazer uma onda de novos negócios via inclusão de um público pouco explorado pelas empresas deste Sistema na medida em que, até bem pouco tempo, essa população estava excluída do sistema bancário.

O ambiente em que se utiliza o equipamento automático é uma realidade que se intensifica a cada dia, tanto pela situação das empresas financeiras em relação à necessidade de aumento de rentabilidade via ampliação de sua base de clientes, quanto pelas condições sociais do Brasil, cada dia mais afinada com mecanismos de comodidade, facilidade e segurança, oferecidos pelo meio eletrônico.

Finalmente, destaca-se que foi possível estabelecer um modelo de coleta e análise de dados que traz avanços em relação aos modelos existentes em função de:

- a) a linguagem utilizada no instrumento de pesquisa é adequada para o público pesquisado uma vez que a validação ofereceu subsídios para que houvessem alterações de forma a adequar a linguagem ao público pesquisado;

- b) a escala de pontuação utilizada para aferir a satisfação do cliente é adequada uma vez que replica experiências do dia-a-dia com a escala decimal;
- c) o volume de informações coletadas foi suficiente para aferir a satisfação dos clientes com os serviços (com erro de 5%) sem contudo tornar-se um processo cansativo.

5.3 Sugestões para trabalhos futuros

Seguem-se algumas sugestões para futuros trabalhos de pesquisa:

- a) investigar os motivos que contribuiriam para uma maior utilização dos terminais automáticos pelos clientes de menor renda. Uma pesquisa específica poderá revelar formas de incentivo à utilização dos equipamentos;
- b) montar uma sistemática que viabilize encontrar o benchmarking entre todas as agências da empresa pesquisada com base nos indicadores utilizados neste modelo;
- c) estruturar uma metodologia de melhoria de processos (gestão de processos) que utilize como base os indicadores aqui identificados;
- d) investigar a influência da utilização dos terminais eletrônicos, pelos clientes de menor renda, na realização de negócios com os bancos; e
- e) aplicar esta pesquisa de forma sistemática para obter informações necessárias ao contínuo aperfeiçoamento dos serviços prestados, mediado por máquinas, assim como trazer contribuições para potencializar a realização de negócios por parte dos bancos com os clientes de menor renda.

ANEXO 1 – Indicadores de Satisfação

Descrição dos indicadores
1. Rapidez no atendimento dos telefones
2. Agilidade na solução de suas dúvidas e problemas registrados nas centrais telefônicas
3. Divulgação dos números das centrais telefônicas do banco
4. Aplicações e resgates de investimentos realizados por telefone ou fax
5. Consulta de saldos ou extratos por telefone ou fax
6. Obtenção de empréstimos e financiamentos por telefone ou fax
7. Funcionamento das centrais telefônicas, 24 horas por dia, 7 dias por semana
8. Atendimento por vozes sintetizadas eletronicamente nas centrais telefônicas
9. Operações realizadas pelo sistema eletrônico, quando o cliente é orientado a digitar um número no telefone
10. Informações a respeito de operações financeiras prestadas através das centrais telefônicas
11. Número de terminais existentes nas salas de auto-atendimento
12. Existência de postos de auto-atendimento exclusivos do banco
13. Participação do banco no Sistema Banco 24 horas (o quiosque vermelho compartilhado com vários bancos)
14. Forma de operar os terminais de auto-atendimento
15. Retirada de talões de cheques pelos terminais de auto-atendimento
16. Pagamento de contas, taxas e tributos nos terminais de auto-atendimento
17. Obtenção de empréstimos e financiamentos através dos terminais de auto-atendimento
18. Realização de depósitos através dos terminais de auto-atendimento
19. Rapidez das operações financeiras realizadas através dos terminais de auto-atendimento
20. Funcionamento dos sistemas on-line nos dias úteis
21. Funcionamento dos sistemas on-line nos finais de semana
22. Terminais em que se passa o cartão de saque
23. Terminais em que se enfia o cartão de saque
24. Separação dos terminais eletrônicos por cédulas de valores diferentes
25. Tempo de espera na fila dos terminais de auto-atendimento
26. Identificação dos funcionários que trabalham nas salas de auto-atendimento
27. Explicações dos funcionários sobre os produtos e serviços disponíveis nos terminais de auto-atendimento
28. Orientação dos funcionários na utilização dos terminais de auto-atendimento
29. Educação e atenção dos atendentes das centrais telefônicas
30. Atenção dos funcionários nas salas de auto-atendimento

Continua

ANEXO 1 – Indicadores de Satisfação - Continuação

Descrição dos indicadores
31. Educação e atenção dos vigilantes nas salas de auto-atendimento
32. Identificação dos terminais para saques, extratos, saldos, depósitos, cheques, etc.
33. Informação sobre os serviços disponíveis nos terminais de auto-atendimento
34. Instruções para uso dos terminais de auto-atendimento que aparecem nas telas
35. Sinalização de distâncias que devem existir entre as pessoas na hora das operações, nas salas de auto-atendimento
36. Informações prestadas nos cartazes, pôsteres e folhetos sobre os serviços disponíveis no auto-atendimento
37. Forma de apresentação dos dados nos extratos
38. Identificação de envelopes apropriados para se efetuar serviços no auto-atendimento
39. Limite de horário para o funcionamento dos postos de auto-atendimento
40. Limite de saque diário permitido nos terminais de auto-atendimento
41. Correção dos erros cometidos nos terminais de auto-atendimento
42. Emissão de comprovantes das operações realizadas nos terminais de auto-atendimento
43. Telefone de auxílio no interior das salas de auto-atendimento
44. Sistema de câmera de vídeo que registra a movimentação de pessoas nas salas de auto-atendimento
45. Cartão magnetizado para saque
46. Acesso às salas de auto-atendimento e bancos 24 horas através de cartão magnético
47. Disponibilidade de papel nas máquinas de auto-atendimento
48. Disponibilidade de dinheiro nas máquinas de auto-atendimento
49. Liberação das cédulas pelos terminais de auto-atendimento
50. Solução de problemas ocorridos, na sua conta corrente, utilizando os terminais de auto-atendimento
51. Porta automática para o cliente entrar e sair dos terminais de auto-atendimento
52. Conforto e iluminação dos postos de auto-atendimento
53. Localização dos postos de auto-atendimento do banco
54. Distribuição de postos de auto-atendimento, do banco, pela cidade
55. Possibilidade de se encontrar postos de auto-atendimento em qualquer ponto do país
56. Localização de postos de auto-atendimento em shopping centers, postos de gasolina e supermercados

Figura 41: Indicadores de Satisfação [Fonte: Henrique (2001:122)].

ANEXO 3 - Instrumento de Coleta de Dados



Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Tecnológico
Departamento de Engenharia de Produção
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

Permita-me fazer-lhe algumas perguntas sr(a)

.....?

Meu nome é(falar o nome completo). Eu estou realizando esta pesquisa que está sendo coordenada pelo aluno Daniel Rodrigues de Camargo do curso de mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Para que o sr(a) possa responder é necessário já ter utilizado o auto-atendimento do Banco do Brasil e ganhar até R\$ 500,00 mensais.

(01). Com que frequência o(a) Sr(a) costuma utilizar os terminais de auto-atendimento do Banco do Brasil?

1. Todos os dias
2. Ao menos 3 vezes por semana
3. Ao menos 2 vezes por semana
4. Ao menos 1 vez por semana
5. Ao menos 3 vezes por mês
6. Ao menos 2 vezes por mês
7. Ao menos 1 vez por mês
8. Menos de 1 vez por mês

A seguir apresentamos uma relação de itens e gostaríamos que o Sr. (a) manifestasse sua opinião em relação à sua satisfação, numa escala que vai de 0 – Muito Insatisfeito a 10 – Muito Satisfeito; e N se não quiser se manifestar.

Qual o seu grau de satisfação com relação à sua agência em relação aos seguintes itens:	Avaliação	N
02. Horário de funcionamento dos caixas eletrônicos de acordo com as necessidades do cliente (das 08:00 às 20:00 horas)		
03. Possibilidade de se encontrar caixas eletrônicos em qualquer lugar do país		
04. Temperatura da sala de auto-atendimento		
05. Limpeza da sala de auto-atendimento		
06. Segurança do sistema de senhas do Banco do Brasil (números e letras)		
07. Facilidade para encontrar os serviços nos caixas eletrônicos (exemplo: encontrar o botão para retirada de dinheiro)		
08. Orientação que os funcionários oferecem quando o sr(a) utiliza os caixas eletrônicos		
09. Funcionamento dos caixas eletrônicos dessa agência		
10. Tempo de espera na fila dos caixas eletrônicos		
11. Rapidez das operações (exemplo: retirada de dinheiro) realizadas através dos caixas eletrônicos		
12. Identificação dos serviços disponíveis em cada caixa eletrônico		
13. Explicações dos funcionários sobre os produtos e serviços disponíveis nos caixas eletrônicos		
14. Segurança oferecida pelo sistema de câmera de vídeo		
15. Realização dos serviços sempre da mesma forma (exemplo: a retirada de extrato sempre funciona da mesma forma)		

Com relação à abertura da conta, gostaríamos de saber:

(16). Há quanto tempo o(a) Sr(a) é cliente do Banco do Brasil?

1. Menos de 1 ano
2. De 1 a 2 anos
3. Mais de 2 anos a 5 anos
4. Mais de 5 anos
5. Não sabe

(17). Quem decidiu pela abertura de sua conta corrente no Banco do Brasil?

1. O(a) Sr(a) próprio(a)
2. Empresa onde trabalha

Numa escala que vai de 0 – Muito Insatisfeito a 10 – Muito Satisfeito; e N se não quiser se manifestar.

(18). De forma geral, qual o seu grau de satisfação com o Banco do Brasil?	
--	--

(19) Gênero: 1. <input type="checkbox"/> Masculino 2. <input type="checkbox"/> Feminino	(20). Qual a sua escolaridade? 1. <input type="checkbox"/> Nenhum grau completo 2. <input type="checkbox"/> Primeiro grau completo 3. <input type="checkbox"/> Segundo grau completo 4. <input type="checkbox"/> Superior incompleto 5. <input type="checkbox"/> Superior completo 6. <input type="checkbox"/> Pós-graduação	(21). Qual a sua idade? 1. <input type="checkbox"/> Até 20 anos 2. <input type="checkbox"/> 21 a 30 anos 3. <input type="checkbox"/> 31 a 40 anos 4. <input type="checkbox"/> 41 a 50 anos 5. <input type="checkbox"/> Mais de 50 anos
---	--	---

(22) Observações/sugestões do cliente:

.....
.....
.....
.....

Agradeça ao cliente a gentileza pelas informações oferecidas.

APÊNDICE A – Indicadores de Satisfação da Variável Conveniência

Indicadores	Nota Mínima	Nota Máxima	Média	Desvio Padrão
Possibilidade de se encontrar caixas eletrônicos em qualquer lugar do país	0	10	9,5	1,2
Horário de funcionamento dos caixas eletrônicos de acordo com as necessidades do cliente (das 08:00 às 20:00 horas)	4	10	9,1	1,2
Média Ponderada			9,3	

Tabela 13 – Médias relativas aos indicadores da variável “Conveniência”

Figura 28 – Tabela 13.

APÊNDICE B – Indicadores de Satisfação da Variável Acesso

Indicadores	Nota Mínima	Nota Máxima	Média	Desvio Padrão
Facilidade para encontrar os serviços nos caixas eletrônicos (exemplo: encontrar o botão para retirada de dinheiro)	0	10	9,6	1,0
Funcionamento dos caixas eletrônicos dessa agência	0	10	9,5	1,2
Média Ponderada			9,5	

Tabela 14 – Médias relativas à variável “Acesso”

Figura 29 – Tabela 14.

APÊNDICE C – Indicadores de Satisfação da Variável Comunicação com Clientes

Indicadores	Nota Mínima	Nota Máxima	Média	Desvio Padrão
Explicações dos funcionários sobre os produtos e serviços disponíveis nos caixas eletrônicos	5	10	9,5	0,9
Orientação que os funcionários oferecem quando o sr(a) utiliza os caixas eletrônicos	2	10	9,6	0,9
Média Ponderada			9,6	

Tabela 15 – Médias relativas a variável “Comunicação com Clientes”

Figuras 30 – Tabela 15.

APÊNDICE D – Indicadores de Satisfação da Variável Segurança Física

Indicadores	Nota Mínima	Nota Máxima	Média	Desvio Padrão
Segurança oferecida pelo sistema de câmara de vídeo	1	10	9,7	0,9
Realização dos serviços sempre da mesma forma (exemplo: a retirada de extrato sempre funciona da mesma forma).	5	10	9,8	0,6
Média Ponderada			9,7	

Tabela 16 – Médias relativas à variável “Segurança Física”

Figuras 31 – Tabela 16.

APÊNDICE E – Indicadores de Satisfação da Variável Segurança Lógica

Indicador	Nota mínima	Nota Máxima	Média	Desvio Padrão
Segurança do sistema de senhas do Banco do Brasil (números e letras)	5	10	9,5	0,9

Tabela 17 – Média relativa à variável “Segurança Lógica”

Figuras 32 – Tabela 17.

APÊNDICE F – Indicadores de Satisfação da Variável Ambiência

Indicadores	Nota Mínima	Nota Máxima	Média	Desvio Padrão
Temperatura das salas de auto-atendimento	2	10	9,5	1,1
Limpeza das salas de auto-atendimento	5	10	9,7	0,7
Média Ponderada			9,7	

Tabela 18 – Médias relativas à variável “Ambiência”

Figuras 33 – Tabela 18.

APÊNDICE G – Indicadores de Satisfação da Variável Velocidade de Atendimento

Indicadores	Nota Mínima	Nota Máxima	Média	Desvio Padrão
Rapidez das operações (exemplo: retirada de dinheiro) realizadas através dos caixas eletrônicos	2	10	9,7	0,71
Tempo de espera na fila dos caixas eletrônicos	0	10	9,4	1,18
Identificação dos serviços disponíveis em cada caixa eletrônico (exemplo: terminal para saque, terminal para depósito, etc)	6	10	9,8	0,57
Média Ponderada			9,6	

Tabela 19 – Médias relativas à variável “Velocidade de Atendimento”

Figuras 34 – Tabela 19.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo, Pioneira, 1992.

ALVES FILHO, Antonio. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina**. Santa Catarina, 2.000. 266p. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Tese de doutorado.

BANCO DO BRASIL. **Relatório anual 2004**. Brasília, <http://www.bb.com.br>, 15 maio 2004.

BANCO DO BRASIL. **Relatório anual 1999**. Brasília, <http://www.bb.com.br>, 14 abril 2003.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3^a. edição, Florianópolis, Editora da UFSC, 1999.

BRANDÃO, Hugo. **Competências em gestão de pessoas**. Brasília, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade de Brasília – Brasília (DF).

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. 9^a. edição, Rio de JANEIRO, Editora COP, 1993.

COSTA FILHO, Bento Alves. **Automação Bancária: Uma Análise Sob a Ótica do Cliente**. São Paulo, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo, Atlas, 1994.

HENRIQUE, Jorge Luiz. **Satisfação do Usuário com as Tecnologias da Informação nos Serviços Bancários**. Porto Alegre, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração com ênfase em Sistemas de Informação e Apoio à Decisão) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

KATZ, Daniel e KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Maria de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

LEITE, Jaci Correia. **Tecnologia e organizações: um estudo sobre os efeitos da introdução de novas tecnologias no setor bancário brasileiro.** São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

MALHOTRA, Nares K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Rio Grande do Sul: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento.** São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO (organizadora), Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social, teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1995.

NEELY, A. **Performance measurement system design: theory and practice.** Manufacturing Engineering Group, Cambridge University, Apr. 1993.

NAISBITT, John. **Megatrends: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna.** São Paulo: Nova Cultural, 1987.

PAIVA, Carlos César Soares de. **Satisfação de Clientes com internet banking.** Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 2003.

PASQUALI, Luiz. **Instrumentos Psicológicos: Manual Prático de Elaboração.** Brasília (DF): Edição LabPAM/IBAPP, 1997.

PASQUALI, Rita Cássia. **Metodologia para melhoria de processos de linha de frente em serviços: aplicação em laboratório de análises clínicas.** Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 2002.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de Dados Qualitativos: Estratégias para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais.** 2^a. edição. São Paulo:USP, 1999.

PIDD, Michael. **Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

ROCHA, Ângela e CRISTENSEN, Carl. **Marketing.** São Paulo: Atlas, 2002.

RUDIO, José. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** Rio de Janeiro: Vozes, 1978.

ROSSI C. A. V. & SLONGO, L. A. Pesquisa de Satisfação de clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 2, nr. 1 (Jan.Abr. 1998), pp. 101-125.

STANTON, William J.; WALKER, Bruce J. e ETZEL, Michael J.. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing Bancário: análise, planejamento, processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1978.

TIGRE, Paulo Bastos. **Informática como base técnica do novo paradigma**. São Paulo em perspectiva. São Paulo, p.26-33, out./dez. 93.

TOFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VALLE, Rogério. **Informática como base técnica do novo paradigma**. São Paulo em perspectiva. São Paulo, p.2-7, out./dez. 93.