

ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA DO “BANCO GAMA”: A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA CARTEIRA RURAL DA AGÊNCIA BAGÉ RS.

Nelson Eduardo Caldas Silva¹
Ronald Rolim de Moura²

RESUMO

Esse artigo busca verificar a satisfação de um grupo de clientes de uma instituição financeira que chamaremos pelo nome fictício de “Banco Gama”, a qual devido a uma série de fatores criou seu projeto de atendimento de excelência. Para atender o projeto, na agência Bagé RS o “Banco Gama” criou uma nova carteira de clientes compostas somente com Produtores Rurais (CPR). Desta forma verificou-se a necessidade de saber se os clientes desta CPR estão satisfeitos com o atendimento recebido na nova carteira. Para tentar responder a esta questão, foram explorados, através de pesquisa de satisfação, assuntos citados por diversos autores renomados da área. Foi feita uma pesquisa descritiva, quantitativa, com uma amostra de uma população previamente determinada, a fim de obter dados puramente estatísticos que auxiliassem na análise das questões abordadas. O presente estudo demonstrou dados coletados na amostra, onde foram feitas análises em relação à satisfação do atendimento, de modo generalizado, e de forma individualizada. Através dos resultados foi possível fazer diversas observações e conclusões a respeito do assunto abordado, que possibilitará auxiliar em estudos futuros, e a instituição onde foi aplicada a pesquisa, que visa ser reconhecida não só pela sua marca, mas também pelo atendimento diferenciado que presta a seus clientes.

Palavras-chave: Atendimento, Excelência, Satisfação.

SERVICE EXCELLENCE OF "BANK GAMA": CUSTOMER SATISFACTION OF THE AGENCY'S RURAL PORTFOLIO BAGÉ RS.

ABSTRACT

This article seeks to verify the satisfaction of a group of customers of a financial institution will call the fictitious name of "Bank Gama", which due to a number of factors created his design excellence service. To meet the project in the agency Bagé RS "Gama Bank" created a new customer base composed only with Farmers (CPR). Thus there was a need to know whether customers are satisfied with this CPR care received in the new portfolio. To try to answer this question, we explored, through satisfaction survey, subjects cited by several renowned authors in the area. We conducted a descriptive and quantitative research with a sample of a population previously determined in order to obtain data that would help in purely

¹ Aluno do Curso de Especialização em Gestão Empresarial URCAMP. Graduado em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. nelsoncaldas@ibest.com.br;

² Professor da Universidade da Região da Campanha - Mestre em Administração.

statistical analysis of the issues. The present study demonstrated data collected in the sample, where analyzes were made regarding satisfaction of care, so widespread, and individually. From the results it was possible to make several observations and conclusions about the subject matter, which will enable assist in future studies, and the institution where the research was applied, which aims to be recognized not only for its brand but also by providing differentiated service to their customers.

Keywords: Customer Service, Excellence, Satisfaction.

INTRODUÇÃO

A competição entre os Bancos de Varejo está cada vez mais acirrada em todo o Brasil. Para cada lado que olhamos encontramos uma agência bancária. Somente na cidade de Bagé/RS, com população de 116.794 habitantes (IBGE, censo 2010), existem 10 agências bancárias. São elevados os investimentos dos bancos em propagandas de diversas mídias para atrair novos clientes, pois usada convenientemente, ela pode criar ou aumentar as percepções de qualidade e confiabilidade de um produto, incentivando com isso a lealdade dos clientes e a repetição das compras (CHURCHILL JR e PETER, 2000). Há também a semelhança entre os produtos e serviços bancários, onde as taxas, tarifas e benefícios oferecidos acabam sendo ditados pelo mercado, e um dos fatores mais importantes, no processo de escolha de um cliente por seu banco, acaba sendo o melhor atendimento. Afinal, atualmente os clientes “são mais inteligentes, mais conscientes em relação ao preço, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais e melhores” (KOTLER, 2000, p.68). Por esses motivos uma importante instituição financeira, que chamaremos de “Banco Gama”, está cada vez mais direcionando esforços para melhor atender e satisfazer seus clientes.

No ano de 2009 o “Banco Gama” lançou seu projeto de atendimento de excelência, motivado pela melhoria no atendimento, principalmente pelo nível de exigência dos clientes, o acirramento da concorrência, a legislação e a ação de órgãos reguladores como PROCON, BACEN, MP, etc. O objetivo deste projeto do “Banco Gama” é “revisar e adequar processos e procedimentos na rede varejo, com foco na satisfação dos clientes, na melhoria e adequação do atendimento à legislação que versa sobre a prestação dos serviços em estabelecimentos bancários”. (DIRETORIA DE LOGÍSTICA do “Banco Gama”, 2009). A partir daí o “Banco Gama” começou a executar uma série de mudanças, onde podem ser citadas algumas principais: reestruturação das carteiras das agências, implantação de novos softwares, disponibilidade dos gerentes no atendimento, treinamento de seus funcionários através de

oficinas, cursos e certificações, capacitando-os para atender na nova visão do Banco, que é a busca da excelência no atendimento.

Na agência de Bagé RS, antes da última reestruturação, havia diversas carteiras de clientes Pessoa Física (PF) e Pessoa Jurídica (PJ), sendo que 4, das principais carteiras de PF, eram mistas. Atendiam tanto clientes PF quanto Produtores Rurais (PR) que não se enquadravam nas linhas da agricultura familiar.

Em julho de 2010 ocorreu uma reestruturação nas carteiras do “Banco Gama”, visando atender o projeto de excelência no atendimento da instituição. Na agência Bagé RS uma das mudanças significativas, foi a criação de uma carteira personalizada contendo apenas produtores rurais (CPR), onde migraram todos os clientes das 4 carteiras PF citadas. Clientes que possuíam cadastro de produtor rural ativo. Na época foram migrados aproximadamente 110 clientes. Em setembro de 2012 a CPR possuía 160 clientes.

Como a criação da nova CPR busca satisfazer os clientes, e segundo Kotler (2000), a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos pelo cliente, observou-se a necessidade de verificar se os clientes desta nova CPR da agência Bagé RS estão satisfeitos com o atendimento recebido, sendo este o problema de pesquisa deste estudo.

Para responder a esta questão foram explorados, através de pesquisa de satisfação do cliente, que é, segundo Kotler (2000), uma das ferramentas utilizadas para acompanhar e medir a satisfação desses. Foram abordados assuntos relacionados ao tema como: acessibilidade, qualidade, eficiência no atendimento, tempo de espera, atendimento telefônico, entre outros assuntos relacionados à satisfação do atendimento recebido na nova carteira.

Desta forma como objetivo principal do trabalho, buscou-se verificar o grau de satisfação geral dos clientes da CPR da agência de Bagé RS do “Banco Gama”. Como objetivos específicos buscou-se verificar se os mesmos estão satisfeitos com a eficiência do atendimento; analisar se eles também utilizam os canais alternativos de atendimento como TAA (Terminal de autoatendimento), internet, Central de Atendimento (0800); comparar o grau de satisfação dos clientes entre o atendimento presencial e os canais alternativos de atendimento; verificar se os clientes produtores rurais preferem o atendimento recebido na nova CPR ou o atendimento das antigas Carteiras mistas da agência Bagé/RS do “Banco Gama”.

O presente estudo visa contribuir com a instituição, verificando a satisfação dos clientes atendidos na CPR da agência de Bagé RS, auxiliando, se possível, a busca pelo atendimento de excelência aos seus clientes, ao menos na agência citada, bem como contribuir

a estudos futuros, principalmente a teóricos que vislumbram a pesquisa de satisfação e o atendimento de excelência como um diferencial competitivo para as organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SERVIÇOS

Segundo Kotler (2000, p.448), “serviços é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Um serviço executado não necessariamente precisa estar ligado a algum produto concreto. Já a norma ISO 8402:94, terminologia, define serviços como sendo “o resultado gerado por atividades na interface fornecedor cliente, e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente” (REIS, 1998, p.107). De acordo com a Churchill Jr. e Peter (2000, p.290), “serviços são produtos, como empréstimos bancários ou seguros residenciais, que são intangíveis, ou pelo menos intangíveis em sua maior parte”.

Do que não restam dúvidas é a importância que os serviços têm sobre uma economia, ou sobre a atividade de uma empresa. Giansi e Correa (1994, p. 13) comentam que “o setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que, outrora, tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial”. Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia, e no Brasil as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada nestes países, comentam Giansi e Correa (1994), podendo ser confirmado por Churchill Jr e Peter (2000, p. 290), através de dados obtidos pelo IPEA, IBGE e BACEN, que o setor de serviços corresponde a mais da metade da produção e dos empregos brasileiros, correspondendo a 55%, contra outros 16% da Indústria de Transformação, 15% do Comércio, 7% da Construção Civil e 7% de outras atividades.

Segundo Kotler (2000) e Churchill Jr e Peter (2000), os serviços possuem características. Kotler (2000) define as características dos serviços como intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Já Churchill Jr. e Peter (2000) complementam a relação de Kotler agregando a relação com os clientes e o esforço do cliente. Abaixo Churchill Jr. e Peter (2000) definem cada uma destas características:

- a) Intangibilidade: o cliente possui apenas lembranças ou resultados;
- b) Inseparabilidade: serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece;
- c) Variabilidade: cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade;
- d) Perecibilidade: serviços só podem ser usados no momento que são oferecidos;

- e) Relação com os clientes: geralmente envolvem uma relação contínua com os clientes;
- f) Esforço do cliente: o cliente pode estar a par da produção dos serviços.

2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

O marketing de serviços é muito parecido com o marketing de produtos tangíveis ou bens, pois a ideia principal é sempre agregar valor ao cliente. Churchill Jr. e Peter (2000) comentam que bens e serviços, do ponto de vista do marketing, não são drasticamente diferentes, pois ambos são produtos destinados a oferecer valor aos clientes em uma troca e ambos devem ser ofertados em locais apropriados por preços aceitáveis. Cabe aos profissionais de marketing coletar informações sobre o que os consumidores potenciais valorizam, e depois criar um composto de marketing destinado a criar valor para determinado grupo de clientes (CHURCHILL JR. e PETER, 2000). Kotler (2000) diz que as interações de serviços são afetadas por uma série de elementos e cita um cliente visitando um banco para tomar um empréstimo bancário (KOTLER, 2000, p.455):

O cliente vê pessoas esperando por serviços. O cliente também vê um ambiente físico, que consiste em um edifício, o interior desse 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. Assim, o resultado do serviço e a possibilidade de as pessoas permanecerem fiéis são influenciados por uma série de fatores.

Kotler (2000) diz que as principais estratégias de marketing para empresas prestadoras de serviços é enfrentar três tarefas, sendo elas, aumentar a diferenciação, a qualidade nos serviços e a produtividade. O grande segredo é conseguir gerenciar essas três tarefas, daí a importância de estratégias de marketing.

Outra estratégia do *mix* de marketing de serviços é a qualidade dos mesmos. A qualidade do serviço é imprescindível, pois ela está intimamente ligada a atender as expectativas do cliente, ou superá-las. Gianesi e Correa (1994) consideram que a noção de qualidade em serviços é muito ampla, e que por um lado deve ser necessário conceituar qualidade de serviço de acordo com a opinião do cliente, mas também, por outro lado, este conceito deve ser suficientemente claro para os gerentes, facilitando a sua tomada de decisão, visando sempre melhorar a qualidade, mais especificamente, a qualidade percebida pelo cliente. Kotler (2000) relata que depois de receber o serviço, os clientes comparam o serviço recebido com o esperado. Se o primeiro ficar abaixo das expectativas do segundo, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Agora se o serviço recebido atender as expectativas ou

for além do esperado, os clientes tenderão a recorrer ao mesmo fornecedor. Podemos complementar com o conceito de qualidade especificado por Barros (1999, p. 9): “Qualidade é um conjunto de características de desempenho de um produto ou serviço que, em conformidade com as especificações, atende e, pode às vezes, superar as expectativas e anseios do consumidor”.

2.3 ENCONTRO DE SERVIÇOS

Encontro de serviços é o que comumente chamamos de atendimento. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.116) descrevem encontro de serviços como sendo “um triângulo formado pela interação dos interesses do cliente, da organização de serviços, e do pessoal da linha de frente”, formando o que o autor intitula de Tríade do encontro de serviços. As três partes só têm a ganhar nessa interação quando trabalham juntas na criação de um encontro de serviços benéfico, onde se tenta equilibrar a necessidade de controle dos três participantes, mas pode haver conflitos quando uma das partes tenta dominar a interação em benefício próprio.

Geralmente nos serviços existe o encontro entre o fornecedor e o cliente. É nesse encontro que o cliente costuma medir a qualidade. Normann (apud FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005, p.115) diz que “essa interação, que na mente do cliente define a qualidade do serviço, é chamada de momento da verdade”.

2.4 SERVIÇOS BANCÁRIOS

Gianesi e Correa (1994, p. 45-46), classificam o atendimento bancário como um exemplo típico de loja de serviços:

Os clientes buscam não só boas aplicações para seus recursos, como também um atendimento rápido, cordial e personalizado; o processo está baseado tanto em pessoas (gerentes, caixas, atendentes) como em equipamentos (computadores, TAA, etc.); o grau de contato é alto quando o cliente comparece a agência, porém o serviço é principalmente realizado sobre seus recursos financeiros, sem sua presença; parte dos serviços inclusos no pacote fornecido aos clientes é padronizado e requer pouca autonomia dos funcionários de linha de frente, contudo, algumas solicitações de clientes (como liberação de crédito, por exemplo) requerem julgamento associado a respostas rápidas, o que exige certo grau de autonomia dos funcionários.

Reis (1998, p. 111-112) considera importante que “as pessoas que estão em contato com os clientes devem ter autoridade de decisão e responsabilidade definida, pois é impossível de prever em normas tudo o que se passará”. O autor também comenta que a “qualidade dos serviços bancários é um aspecto fundamental porque permite aos bancos”

ganhar “*market share*”, atingir lucratividade crescente, diminuir custos, aumentando a produtividade, assegurar uma imagem de respeito e segurança, satisfazer os clientes, motivar os funcionários e fortalecer a imagem da organização.

“Os serviços bancários devem ter e passar ao cliente uma imagem de competência, rapidez e ausência de problemas” (REIS, 1998, p. 114), além de que as pessoas envolvidas no processo devem atentar para não cometerem os sete pecados do serviço, que o autor define como apatia, má vontade, frieza (hostilidade), condescendência (desdém), automatismo, apego às excessivas regras e jogo de empurra.

2.5 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Com a concorrência cada vez maior, a facilidade de informação e a semelhança nos produtos e serviços, as empresas mudaram seu foco, passaram a valorizar mais os seus clientes ao invés de priorizar seus produtos e serviços. Baseado nisso a busca da satisfação do cliente passou a ser algo perseguido pelas empresas, a fim de obter um diferencial competitivo.

Mas o que vem a ser satisfação do cliente? Mark M. Davis, Richard B. Chase, Nicholas J e Aquilano (2001, p.291) definiram que a “satisfação do cliente está relacionada com a comparação entre uma expectativa do cliente quanto ao desempenho de um serviço e a sua percepção daquele desempenho”. Kotler (2000, p. 58) diz que “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.”

Então, satisfação do cliente está diretamente relacionada com sua expectativa. Caso seja atendida o cliente sairá satisfeito, se a superar ele se encantará, mas, caso fique abaixo do esperado, o cliente ficará insatisfeito. Porém, como saber qual é a expectativa do cliente? Expectativa envolve necessidade, e o que pode ser necessário para um pode não ser para outro.

Maslow (apud MOTTA e VASCONCELOS 2006 p. 68-66) define, através de sua hierarquia das necessidades, que as pessoas possuem necessidades diferentes. Maslow (apud MOTTA e VASCONCELOS 2006 p. 68-66) acreditava que as necessidades deviam satisfazer-se seguindo uma sequência, onde criou a sua famosa pirâmide, que começava com as necessidades fisiológicas e terminava com as necessidades de autorrealização e que tinham que se satisfazer cumulativamente.

Boulding et.al.(apud ROSSI e SLONGO, 1998 p. 105) baseava-se que “a satisfação do cliente possui dois conceitos essenciais: satisfação específica em uma transação e satisfação acumulada”. Johnson, Anderson e Fornell (apud ROSSI e SLONGO 1998 p. 105) tinham uma visão “de que a satisfação é cumulativa: é constructo abstrato que descreve a experiência total de consumo com um produto ou serviço”.

Segundo Mahfood (apud PORTALUPPI, J. et. al., 2006, p. 84), “deve-se tratar cada cliente conforme ele deseja ser tratado, e não conforme nós desejamos ser tratados. Pois o que manterá o cliente na empresa será o grau de satisfação em que ele se encontra, em relação ao atendimento”. Cobra (2000, p.68) comenta que “o que efetivamente tem valor para o cliente é o que importa”. “O cliente vive momentos diferentes a cada circunstância de sua vida e suas expectativas de desempenho de um produto (financeiro) variam no tempo e espaço” (p.68).

2.6.1 Satisfação do cliente bancário

A satisfação de cliente bancário é basicamente a mesma satisfação de clientes que utilizam qualquer outro tipo de serviços ou produtos. Entretanto, alguns autores buscaram demonstrar em estudos direcionados para este tipo de público, algumas peculiaridades específicas desse tipo de cliente.

Madill et al. (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.8), em estudo realizado, mostraram que “o desempenho do gerente na forma como conduz o relacionamento com o cliente é fortemente relacionado com a satisfação geral do cliente com o banco”. Souza Neto, Fonseca e Oliveira (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.8) comentavam “que cortesia e bom atendimento interferem diretamente na relação cliente e banco”. Para os autores “é curioso que um serviço tão fortemente associado a questões utilitárias de consumo, como segurança e vantagens financeiras, seja tão fortemente marcado por aspecto da interação social” (p.8).

Satisfação do cliente não quer dizer qualidade no atendimento, porém esta influencia de forma significativa quando mensura-se a satisfação do cliente. Um estudo conduzido por Lassar, Manolis e Winsonr (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.8) indica que:

Clientes de bancos não ignoram a qualidade de como o serviço foi prestado (qualidade funcional), mesmo quando perguntados especificamente para analisar se estão satisfeitos com o serviço que foi prestado (satisfação técnica), sugerindo que a dimensão funcional não é apenas importante, mas também influencia de forma significativa, as medidas de satisfação. Isso pode significar que clientes de empresas

de serviços de alto contato provavelmente diferenciam fornecedores alternativos com base na qualidade funcional.

A acessibilidade também é considerada um fator importante na mensuração da satisfação do cliente. Na pesquisa de Lisvesque e McDougall (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.8), foi constatado que acessibilidade e conveniência permitem aos clientes fazerem negócios com os bancos mais facilmente. Moutinho e Smith (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.7) “relatam a existência de evidências na literatura sobre serviços financeiros que confirmam a hipótese de que o acesso e conveniência são dois critérios dominantes para a escolha da instituição e subsequente satisfação”.

Krishonan et. al. (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.6) identificaram que a satisfação dos clientes de bancos é diretamente influenciada por quatro fatores que os autores chamaram de fatores-chaves. Esses fatores foram enumerados da seguinte forma: 1) a qualidade dos tipos de produtos e serviços oferecidos; 2) a qualidade dos relatórios financeiros e extratos de conta; 3) a qualidade do serviço oferecido nos sistemas telefônicos automatizados; 4) a qualidade do serviço oferecido por meio de contato direto nas agências.

2.6.2 Qualidade no atendimento

Qualidade do serviço está diretamente ligada à qualidade no atendimento. Em algumas atividades, principalmente nos casos dos bancos, o atendimento é algo essencial, pois os produtos e serviços são muitos semelhantes, inclusive em preços. A busca contínua para o atendimento de excelência é fundamental.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (apud KOTLER, 2000, p.459-460) “formularam um modelo de qualidade dos serviços em que as exigências mais importantes para a entrega de serviços de alta qualidade são destacadas”, e este modelo identifica cinco lacunas que causam fracasso na entrega da alta qualidade de serviços:

- 1) Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência: nem sempre a gerência entende corretamente o que o cliente quer;
- 2) Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços: A gerência pode entender corretamente os desejos do cliente, mas não ser capaz de estabelecer um padrão específico de desempenho;
- 3) Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega: os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão;
- 4) Lacuna entre

a entrega dos serviços e as comunicações externas: as expectativas dos clientes são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa e por informações de propaganda; 5) Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado: essa lacuna ocorre quando um consumidor não percebe a qualidade do serviço.

Reis (1998) comenta que a percepção do valor agregado real para o cliente é calculado por uma simples equação, onde a Qualidade Perecebida pelo cliente, nada mais que a razão da qualidade recebida pela qualidade esperada.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (apud KOTLER, 2000, p.460) identificaram cinco fatores que determinam a qualidade do serviço:

1. Confiabilidade: é a habilidade de desempenhar o serviço exatamente como prometido;
2. Capacidade de resposta: é a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado;
3. Segurança: é o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança;
4. Empatia: é a atenção individualizada dispensada aos clientes;
5. Itens Tangíveis: é a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

Gerson (1994, p.44) comenta que para um atendimento de excelência deve-se atentar para quatro itens importantes:

- 1) Credibilidade: sua reputação é realmente tudo que você tem no mundo dos negócios;
- 2) Acessibilidade: os clientes querem ter disponibilidade de acesso rápido e fácil ao seu sistema de serviços;
- 3) Confiabilidade: os clientes querem saber o que esperar de seus negócios;
- 4) Excelência: não aceite nada menos que isso. Os clientes acreditam que eles próprios sejam importantes e excelentes, e querem trabalhar com excelentes empresas e pessoas.

Barros (1999, p.37) cita que “superar as expectativas do cliente mantém vantagens competitivas sobre os concorrentes”. O autor também comenta que não se pode confundir excesso de qualidade com superação das expectativas, até porque o excesso de qualidade acaba sendo um desperdício, algo não percebido pelo cliente e impactando no custo da empresa, enquanto a superação das expectativas é o *plus*, algo inusitado e não esperado, porém percebido pelo cliente, que acaba surpreendendo-o. Segundo o autor, a busca pela qualidade acaba gerando uma sequência que deveria ser estratégica para as empresas:

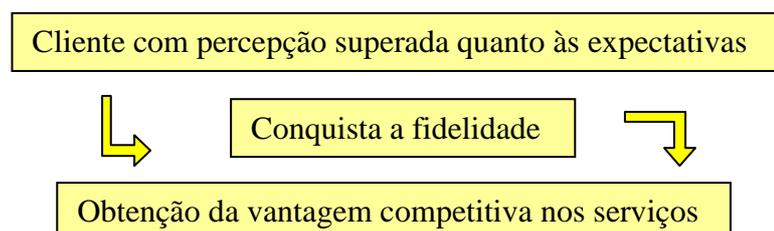


Figura 1 - Conclusão da Estratégia

Fonte: adaptado Barros (1999, p. 39)

Gerson (1994, p. 11) comenta que o atendimento deve ser visto pelas empresas tanto como uma ferramenta administrativa como uma ferramenta de marketing. Um Bom atendimento levará o cliente a comentar ou recomendar os serviços das empresas a outras pessoas. “Clientes felizes, ou que tiveram suas queixas resolvidas, contarão a três ou quatro pessoas sua experiência positiva”, porém “um cliente insatisfeito é capaz de contaminar negativamente até dez pessoas”. O custo para atrair novos clientes chega a ser cinco ou seis vezes maior do que manter um cliente existente, mas a lealdade destes clientes pode ter valor dez vezes maior do que o custo de uma única aquisição. O autor descreve ainda que existem sete passos para se obter um bom sistema de atendimento a clientes de sucesso: Total comprometimento da gerência; aprender a conhecer seus clientes; desenvolver padrões de qualidade de desempenho de serviços; contratar, treinar e remunerar uma boa equipe; recompensar o cumprimento das tarefas; ficar perto dos seus clientes; trabalhar no sentido de melhoria contínua.

A busca na qualidade do atendimento, na excelência do atendimento, tornou-se essencial, acabou sendo uma necessidade de mercado, conforme pode ser refletido através do comentário de Barros (2006, p.1):

Na questão do atendimento a clientes, em especial, a conquista de patamares em níveis de excelência tornou-se uma condição relacionada à sobrevivência de mercado, tanto quanto a importância da qualidade de produtos, eficiência de operação e saúde financeira das empresas”.

Barros (2006, p.1)³ considera que a excelência não pode ser tratada como algo novo, pois Aristóteles, antigo pensador e filósofo grego (322 a.C.), deixou a seguinte mensagem para a humanidade: “... somos o que repetitivamente fazemos, portanto, a excelência não é um feito, mas um hábito”. “Atingir a excelência, e principalmente sustentá-la, é a identificação do estado da arte da gestão moderna”. (p.1).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do presente estudo, foi adotado o método *Survey*, que, segundo a definição de Pinsonneault e Kraemer (apud TOPANOTTI 2007, p.34), “é uma maneira de coletar dados ou informações sobre as opiniões ou ações de determinado grupo de pessoas, que representam uma determinada população alvo, através de um questionário” Hair, Babin,

³ -“Banco Gama”. Atendimento de Excelência Texto 1. 2006, p.1. Autor: Claudio D’ Artagnan C. Barros. Acessado em 05/10/2012. Acesso restrito.

Money e Samouel (2005, p. 157) comentam que “as *Surveys* são usadas quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos”.

Primeiramente foi feita uma pesquisa qualitativa exploratória, que segundo Malhotra (2006, p.153), é muito utilizada para “gerar hipóteses e identificar variáveis que devem ser incluídas na pesquisa”. Com o intuito de gerar indicadores para um futuro questionário, essa pesquisa exploratória foi feita com oito clientes da CPR da agência de Bagé RS, utilizando o método de entrevista em profundidade, que, segundo definição de Malhotra (2006, p. 163), é “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”.

Após a conclusão do questionário, criado a partir dos indicadores subtraídos da pesquisa exploratória, o presente estudo utilizou uma pesquisa descritiva, que, segundo Mattar (2001), é utilizada para descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. A pesquisa descritiva é aquela na qual “os problemas a serem investigados estão bem definidos e, em geral, procura-se obter resultados quantitativos sobre aspectos do comportamento humano ou sobre o perfil dos consumidores” (PROFESSORES da FGV-EAESP e CONVIDADOS, 2003, p. 371).

Malhotra (2006) define que este tipo de pesquisa descritiva deve ser feita através de um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a obter informações específicas dos entrevistados, deve ser formal, apresentando questões em uma ordem predeterminada e que as perguntas exijam de seus respondentes escolhas dentro de conjuntos de respostas predeterminadas.

A Coleta de dados desta pesquisa foi realizada através de questionário pré-testado (aplicado em 15 pessoas) antes de ser utilizado, sendo usada uma linguagem simples, direta e imparcial (KOTLER, 2000), contendo perguntas fechadas do tipo dicotômicas, múltipla escolha, escala tipo Likert, escala de importância, aplicados a clientes atendidos na CPR da agência de Bagé RS do “Banco Gama”. A escolha dos clientes entrevistados se deu através de amostra probabilística aleatória simples, que, segundo Kotler (2000, p. 134) “todo o membro da população tem a mesma chance de ser escolhido”. A população-alvo foram todos os clientes que estavam encarteirados na Carteira de Produtores Rurais da agência de Bagé RS do “Banco Gama”, até o dia 03/09/2012, que era de 160 clientes. Para cálculo da amostra foi adotada a referência de Barbetta (2008), onde o número ideal de questionários que foram aplicados na unidade pesquisada foi calculado da seguinte forma:

$$n_0 = \frac{1}{E^2} \text{ e } n = \frac{N \times n_0}{N + n_0} \Leftrightarrow n_0 = \frac{1}{(0,05)^2} = 400 ; n = \frac{160 \times 400}{160 + 400} = 114 \text{ elementos} \quad (1)$$

Sendo N= tamanho da população (número de elementos); n= tamanho da amostra (número de elementos); n₀= uma primeira aproximação para o tamanho da amostra e E= erro amostral tolerável. Para o cálculo da amostra foram utilizados os seguintes dados: N= 160; E= 5%, chegando ao resultado ideal de 114 elementos para a amostra,

A aplicação dos questionários ocorreu no período de 22/10 a 14/11/2012, que aconteceu de forma direta através de aplicação dos questionários com os clientes, e também com alguns questionários enviados por e-mail, a fim de entrevistar as pessoas que não responderiam a entrevistas pessoais (KOTLER, 2000), sob a responsabilidade do próprio pesquisador.

A análise foi feita após a tabulação dos dados e montagem de distribuição de frequência pelo pesquisador, onde “médias e medidas de dispersão são computadas para cada uma das principais variáveis” (KOTLER, 2000, p. 136). O tratamento estatístico dos dados foi realizado através do software Windows Excel[®].

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Após a tabulação dos dados dos 114 questionários aplicados, buscou-se analisá-los tentando medir o grau de satisfação dos clientes da CPR da agência Bagé do “Banco Gama”. Primeiramente definiu-se o perfil dos clientes, por Sexo: Masculino (M) e Feminino (F); por Faixa Etária: até 35 anos (>35), entre 35 e 55 anos (35-55) e maior de 55 anos (< 55); por Escolaridade: concluído Ensino Fundamental (EF), concluído Ensino Médio (EM), concluído Ensino Superior (SP) e concluído Pós-graduação, mestrado ou doutorado (PG+); e por tempo de cliente como Produtor Rural na agência de Bagé RS, sendo cliente a menos de 2,5 anos (- 2,5 a) e mais de 2,5 anos (+ 2,5 a), onde transcrevemos os dados no quadro abaixo:

Sexo		Faixa Etária			Escolaridade				Tempo Cliente	
M	F	>35	35-55	<55	EF	EM	SP	PG +	- 2,5 a	+ 2,5 ^a
95	19	11	54	49	10	28	52	24	42	72
83%	17%	10%	47%	43%	9%	24%	46%	21%	37%	63%

Quadro1: Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A CPR da Agência Bagé RS é predominantemente formada por Homens (83%), com maior faixa etária entre 35 e 55 anos (47%), com grau de escolaridade elevado, onde a maioria possui curso superior completo (46%). Foi possível ver que a CPR também está crescendo, pois após a sua criação na agência (há 2,5 anos atrás), já houve um incremento de clientes novos em torno de 37%.

Para medir a satisfação dos clientes, foram tabulados os dados dos questionários aplicados, que utilizavam perguntas diretas, em uma escala tipo Likert de 5 pontos, onde foram calculados médias e desvios padrão (DP) entre as respostas de cada questão. Quanto mais próximo de 5 pontos for o cálculo da média, maior será a satisfação dos clientes. Quanto mais perto de zero ponto for o DP, menor será a oscilação nas respostas dos entrevistados.

Se a média calculada for de 1 ponto o cliente estará Muito Insatisfeito, 2 pontos estará Insatisfeito, 3 pontos não estará Nem Satisfeito Nem Insatisfeito, 4 pontos Satisfeito e 5 pontos o cliente estará Muito Satisfeito (encantado). Foram aplicadas perguntas para medir a satisfação com relação à acessibilidade ao atendimento, satisfação em relação no atendimento presencial e satisfação com a utilização dos canais alternativos de atendimento (TAA, Internet, 0800, etc). Segue abaixo os resultados obtidos:

Tabela 1 - Grau de satisfação dos clientes da CPR da agência Bagé-RS do “Banco Gama”.

Questões	Média	Desvio Padrão	Freq.
Perguntas sobre Acessibilidade			
Sistema de Senhas	4,5	0,72	114
Descrição na Senha (nº, andar, mesa, nome do gerente)	4,7	0,54	114
Tempo de Espera	4,3	0,84	114
Atendimento Telefônico	4,0	1,26	114
SATISFAÇÃO DA ACESSIBILIDADE		Média = 4,4	
Satisfação com o Sistema de Recados telefônicos	4,7	0,44	46
Perguntas sobre Satisfação no Atendimento Presencial			
Agilidade	4,4	0,77	114
Solicitações Atendidas	4,7	0,53	114
Tratamento Recebido (cordialidade)	4,9	0,26	114
Qualificação dos Atendentes	4,8	0,40	114
SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO PRESENCIAL		Média = 4,7	
SATISFAÇÃO GERAL ATENDIMENTO		Média = 4,5	
Satisfação na utilização dos Canais alternativos Atendimento	4,3	0,88	68

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O questionário também perguntava sobre importância do Atendimento e do Preço na hora do cliente escolher comprar um produto ou serviço, e se tivesse que escolher entre um ou outro qual ele preferiria mais. Dentre os entrevistados, 69% falaram que o Atendimento tem mais relevância na hora de escolher um produto ou serviço bancário do que o Preço. Porém quando perguntado individualmente sobre a importância do Atendimento e do Preço na hora de escolher um produto ou serviço bancário, o Preço obteve uma média mais elevada e menor desvio padrão, do que o quesito Atendimento, ficando com 4,7 pontos de média e 0,45 pontos de DP, contra 4,5 pontos de média e 0,62 pontos de DP obtido pelo atendimento.

Segundo os dados coletados, as mulheres levam mais em consideração o Atendimento do que o Preço quando comparado aos homens, na hora de escolher comprar um produto ou serviço bancário, sendo que 79% das mulheres acharam que o Atendimento tem maior importância do que o Preço, enquanto os homens, 67% optaram pelo Atendimento. Já quando analisamos o perfil Escolaridade, 70% das pessoas que possuem apenas o Ensino Fundamental completo, dizem que o Preço pesa mais na decisão de comprar um produto ou serviço bancário do que o Atendimento, diferentemente das pessoas com maior escolaridade quem optaram pelo Atendimento, sendo que o menor percentual ficou com as pessoas que possuem algum tipo de especialização (67%).

A média geral da satisfação dos clientes ficou em 4,5 pontos, o que indica que os clientes além de estarem satisfeitos com o atendimento na CPR da agência Bagé RS do “Banco Gama” eles tendem a estarem muito satisfeitos. Quando analisamos separadamente a Acessibilidade e Atendimento Presencial, podemos verificar que os clientes da CPR estão um pouco mais satisfeitos com o Atendimento Presencial, do que a Acessibilidade no Atendimento, obtendo média de 4,7 pontos e 4,4 pontos respectivamente.

Para medir a eficiência no Atendimento Presencial, foi levado em consideração 3 indicadores dos questionários aplicados: Agilidade, Solicitações Atendidas e Qualificação dos Funcionários. Onde a média final ficou acima da média Geral, com 4,6 pontos e 0,23 pontos de DP, demonstrando baixa oscilação nas respostas dos entrevistados.

Quando perguntados se os clientes utilizavam canais alternativos de atendimento como Terminais de autoatendimento (TAA), internet e Centrais Telefônicas (0800), apenas 70% dos entrevistados disseram que utilizam esses tipos de canais, onde a satisfação ficou com média de 4,3 pontos com DP de 0,88 pontos.

Quando analisado o grau de satisfação dos clientes que presenciaram a criação da nova carteira composta somente de produtores rurais (clientes com mais de 2,5 anos como

produtores rurais), com relação aos que se tornaram clientes após a criação desta carteira, o grau de satisfação foi muito parecido entre os dois tipos de clientes, ficando com média um pouco maior, e menor DP os novos clientes, que obtiveram 4,7 pontos de média com 0,22 pontos de DP, contra 4,5 pontos de média e 0,36 pontos de DP dos clientes com mais “tempo de casa”. Porém a resposta foi unânime entre todos os entrevistados quando perguntados se preferem o atendimento na nova CPR ou o atendimento nas antigas carteiras mistas do “Banco Gama”. Todos responderam que preferem o modo atual de atendimento.

4.2 RESUMO DA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O presente estudo buscou medir a satisfação dos clientes que são atendidos atualmente na CPR. Esta carteira de clientes foi criada para atender novas premissas de atendimento, buscando satisfazer melhor os clientes, sendo uma das ferramentas adotadas no projeto de atendimento de excelência desenvolvido pelo “Banco Gama”, que começou a ser implantado em meados de 2009.

Como objetivo principal do estudo, buscou-se medir a satisfação dos clientes da CPR, através de aplicação de questionário, com perguntas objetivas, conforme descrito anteriormente. Os resultados foram muito satisfatórios, pois demonstraram que os clientes tendem a estar mais do que satisfeitos, e muito próximos do encantamento, que segundo Barros (1999), é quando a expectativa do cliente é superada, e desta forma, a empresa acaba gerando um diferencial competitivo em relação a seus concorrentes. A Satisfação Geral dos clientes da CPR ficou com média de 4,5 pontos, o que significa que os clientes estão na metade do caminho entre a satisfação e o encantamento, que no questionário seria a resposta “Muito Satisfeito”, que aconteceria se houvesse média de 5 pontos na análise dos dados.

Quando os clientes foram perguntados se preferiam o atendimento recebido atualmente na CPR, ou o atendimento nas antigas carteiras mistas (há aproximadamente 2,5 anos atrás), a resposta foi unânime, todos responderam que preferem à atual CPR. Portanto podemos afirmar que a criação da Nova Carteira – CPR, atingiu o objetivo principal do estudo e está gerando resultados positivos no projeto de atendimento de excelência do “Banco Gama”, na agência de Bagé RS.

Em relação ao grau de satisfação dos clientes da CPR à eficiência no atendimento recebido pelos funcionários da agência Bagé RS, que é um dos objetivos específicos do presente estudo, considerou-se a média obtida em 3 indicadores dos questionários aplicados,

que são: Agilidade, Solicitações Atendidas, e Qualificação dos Funcionários. A média obtida foi de 4,6 pontos, comprovando a satisfação dos clientes neste quesito.

Desta forma percebe-se que os investimentos em tecnologia, e qualificação dos funcionários, estão atendendo aos anseios dos clientes e a busca do atendimento de excelência pela instituição, reforçando o que é dito por diversos autores, que incentivam a capacitação dos funcionários e o atendimento das solicitações dos clientes, auxiliando inclusive como ferramenta de *marketing*, como relata Gerson (1994, pag. 11), “Clientes felizes, ou que tiveram suas queixas resolvidas, contarão a três ou quatro pessoas sua experiência positiva”, porém “um cliente insatisfeito é capaz de contaminar negativamente até dez pessoas”.

As instituições financeiras também utilizam canais alternativos de atendimento, que direcionam os clientes para Terminais de autoatendimento, Internet, Centrais de atendimento (0800), e no “Banco Gama” não é diferente. Os 60% de clientes da CPR que utilizam canais alternativos de atendimentos, estão satisfeitos com eles, porém estão ainda mais satisfeitos com o atendimento recebido na forma presencial. O atendimento presencial pode estar obtendo média melhor, devido à disponibilidade dos gerentes no atendimento, conforme o estudo realizado por Madill et al. (apud ZACHARIAS, FIGUEIREDO e ALMEIDA, 2008, p.8), que demonstra que “o desempenho do gerente na forma como conduz o relacionamento com o cliente é fortemente relacionado com a satisfação geral do cliente com o banco”.

Os melhores desempenhos na pesquisa ficaram nos itens Tratamento Recebido e Qualificação dos Atendentes. Tratamento Recebido obteve 4,9 pontos de média e o baixíssimo 0,26 pontos de DP, enquanto Qualificação dos Atendentes obteve 4,8 pontos de Média e 0,40 pontos de DP. Ambos indicadores compunham o cálculo da Satisfação Presencial do Atendimento.

Os menores desempenhos na pesquisa ficaram com os itens Atendimento Telefônico, com 4,0 pontos de média e DP com 1,26 pontos, e Tempo de Espera, que obteve 4,3 pontos de média e 0,84 pontos de DP. Ambos indicadores compunham o cálculo da Satisfação a Acessibilidade no Atendimento. Vale ressaltar que dos 114 clientes entrevistados, 68 (60%) disseram que não conhecem o sistema de Recados Telefônicos do “Banco Gama”, e apenas 46 (40%) disseram conhecer este sistema de Recados Telefônicos. Esta ferramenta auxilia o item Atendimento Telefônico, até porque, a satisfação das pessoas que utilizam o sistema de Recados Telefônicos é maior com relação ao item Atendimento Telefônico, obtendo média de 4,7 pontos e DP de 0,44 pontos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo reforça a importância da busca da satisfação dos clientes através da excelência no atendimento defendido por muitos autores. Pois desta forma, em ambientes cada vez mais competitivos, e os produtos ou serviços estando mais similares, o atendimento acaba sendo um forte componente para agregar valor ao cliente e contribuir para a sua fidelização.

Os resultados do presente estudo podem ser considerados como satisfatórios, tendo em vista que o menor resultado obtido na pesquisa teve como resposta final a Satisfação do Cliente. Nenhum indicador, ou cálculo feito, obteve como resposta algo que não representasse a Satisfação do cliente, sendo que em alguns quesitos os resultados foram muito próximos do encantamento do cliente.

O Objetivo Geral da Pesquisa foi atendido. Os clientes estão ~~mais que~~ satisfeitos com o atendimento recebido na nova carteira de produtores rurais da agência Bagé RS do “Banco Gama”.

Os Objetivos Específicos também foram atendidos, pois os clientes estão satisfeitos com a eficiência, Canais Alternativos e atendimento presencial recebido na CPR. De forma unânime, os dados indicaram que os clientes preferem o atendimento recebido atualmente, na nova CPR, ao invés do atendimento recebido antes da criação da nova carteira na agência de Bagé RS do Banco Gama.

Recomenda-se que a agência disponha um pouco mais de atenção aos itens Tempo de Espera, e principalmente Atendimento Telefônico. Embora os clientes ainda estejam satisfeitos com estes quesitos, existem melhorias a serem implantadas. Uma destas melhorias podem ser a maior divulgação e utilização da ferramenta Recados Telefônicos, pois a pesquisa indicou que os clientes tendem a estarem mais satisfeitos com o Atendimento Telefônico quando utilizam o sistema de recados;

Pode-se dizer que o projeto de atendimento de excelência do “Banco Gama” está agregando valor aos produtos e serviços disponibilizados pelo banco através do atendimento diferenciado. A criação de novas carteiras com perfis direcionados, qualificação dos funcionários, e avanços tecnológicos, tende a contribuir com o aumento da satisfação de seus clientes, fidelizando-os e atraindo novos clientes.

Como estudos futuros, sugerem-se pesquisar assuntos que abordem melhorias nos atendimentos prestados por instituições financeiras, para melhorar o tempo de espera e atendimento telefônico prestado a seus clientes. Estes itens são geralmente variáveis que

costumam gerar desgastes e muitas vezes insatisfação aos clientes, conforme relatado por autores e estudos da área.

REFERÊNCIAS

“BANCO GAMA”. **Atendimento de Excelência**. 2009. Acessado em 23/10/2012. Acesso Restrito.

“BANCO GAMA”. **Atendimento de Excelência**. 2010. Agência de notícias. Acessado em 23/10/2012. Acesso restrito.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7. Ed. Florianópolis: UFSC, 2008.

BARROS, Claudius D’artagnan C. **Excelência em serviços: uma questão de sobrevivência no mercado**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 1999.

BARROS, Claudius D’artagnan C. de. **Atendimento de Excelência**. “Banco Gama”, 2006. Acessado em 05/10/2012. Acesso Restrito.

CHURCHIL Jr. Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando Valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviço Financeiro**. 1.Ed. São Paulo: Cobra, 2000.

DAVIS, Mark M.; CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas J. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3 Ed . São Paulo: Bookman, 2001.

DIRETORIA DE LOGÍSTICA (DILOG) DO “BANCO GAMA”. **Apresentação Atendimento de Excelência**. Brasília, 2009. Acessado 03/09/2012. Acesso restrito.

FGV-EAESP , Professores do Departamento de Mercadologia e Convidados. **Gestão de Marketing**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4 Ed. São Paulo: Bookman, 2001.

GERSON, Richad F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida.** 1 Ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 1994.

GIANESI, Irineu G.N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HAIR, Joseph F. Jr.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de método de pesquisa em administração.** 1 Ed. São Paulo: Bookman, 2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estimativas Populacionais. Disponível em: www.ibge.gov.br/. Acessado em 03/09/2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10. Ed. São Paulo: Pearson, 2000.

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

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** 3. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PORTALUPPI, J.; HEINZMANN, L. M.; TAGLIAPIETRA, O. M.; BORILLI, S. P. **Análise do atendimento e satisfação dos clientes: Estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas.** Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v.7, n.1, jan./jun, 2006, p. 75-91.

REIS, Luis Filipe Sousa Dias. **Gestão da excelência na atividade bancária.** 1 Ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 1998.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antônio. **Pesquisa de satisfação de clientes: o Estado-da-arte e Proposição de um método brasileiro.** RAC, v. 2, nº 1, Jan./Abr. 1998. p. 101-125.

TOPANOTTI, Lucione V. **A qualidade dos serviços prestados às empresas do pilar varejo em uma agência do Banco do Brasil.** UFRGS, 2007. Dissertação (Pós-graduação em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

ZACHARIAS, Maria L. Barcellos; FIGUEIREDO, Kleber F.; ALMEIDA, Victor M. Cunha. **Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários.** *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2008.