



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

RAFAEL CINTRA CORREIA

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE
FORTALEZA NA ÓTICA DE SEUS CLIENTES**

FORTALEZA-CE

2016

RAFAEL CINTRA CORREIA

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE
FORTALEZA NA ÓTICA DE SEUS CLIENTES**

Monografia submetida ao Curso de Administração de Empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: **Carlos Manta Pinto de Araújo**

FORTALEZA
2016

RAFAEL CINTRA CORREIA

**ANÁLISE DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO EM UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA DE FORTALEZA NA ÓTICA DE SEUS CLIENTES**

Monografia apresentada a Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará como parte dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: **Carlos Manta Pinto de Araújo**

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Professor Carlos Manta Pinto de Araújo, MS (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Professor Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Professor Dr. Luiz Carlos Murakami
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À minha mãe, Margareth. Ao meu pai, Lúcio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, serenidade e lucidez em todos os momentos de minha vida.

Aos meus pais, que me criaram e sempre me apoiaram nos estudos, independente de financeiro ou qualquer outro obstáculo.

Aos meus verdadeiros amigos, que me incentivaram a todo instante e me aconselharam e sustentaram nos momentos de intranquilidade.

A minha namorada, que me ajudou e inspirou ao se formar em Enfermagem.

Aos meus familiares, pelas palavras de incentivo que não me fizeram desistir.

A todo o quadro de professores de Administração da UFC pelo conhecimento compartilhado. Sem eles eu não chegaria até aqui.

Por fim, ao Professor Carlos Manta, pelo apoio e suporte na orientação deste árduo trabalho.

“Não sabendo que era impossível, foi lá e fez.”

(Jean Cocteau)

RESUMO

Várias pesquisas demonstram que a qualidade no atendimento no setor de serviços tem sido diferencial na criação de relacionamento duradouro com clientes. A chave para criar relacionamentos duradouros com o cliente é criar valor superior e satisfação para ele. Diante de um cenário altamente competitivo, o mercado bancário deve investir não somente em capacitação de funcionários e produtos e serviços, mas também na qualidade do atendimento. Dentre vários aspectos, esta pesquisa busca analisar a satisfação dos clientes de uma agência bancária de Fortaleza principalmente nas variáveis de Atendimento, Produtos e Serviços, Competência, Ambiente e Imagem oferecidos a seus clientes. O objetivo principal é identificar o nível de satisfação dos clientes e buscar melhorias para criar um relacionamento de marketing mais duradouro possível. Através de uma pesquisa bibliográfica e um questionário aplicado em clientes de determinada agência de Fortaleza, foi confirmado o índice de satisfação desses clientes, tendo que melhorar em determinados pontos e manter outros.

Palavras-chaves: Qualidade no atendimento, Marketing de serviços, satisfação do cliente, Marketing de Relacionamento.

ABSTRACT

Several studies show that the quality of care in the service sector has been differential in creating lasting relationships with customers. The key to creating lasting customer relationships is to create superior value and satisfaction for him." Faced with a highly competitive scenario, the banking market should invest not only in training staff, products and services, but also in the quality of care. Among many aspects, this research seeks to analyze the customer satisfaction of a bank branch in Fortaleza mainly in Customer variables, Products and Services, Skill, Environment and Image offered to its customers. The main objective is to identify the customer satisfaction level and seek improvements to create a more lasting possible marketing relationship.

Keywords: service quality, service marketing, customer satisfaction, Relationship Marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As contribuições das empresas de serviços ao Produto Interno Bruto (PIB) dos Estados Unidos em 2009	19
Figura 2 - Quatro características dos Serviços	22
Figura 3 - Expectativas – Satisfação do Cliente	24
Figura 4 - Modelo <i>Gap</i> de Qualidade de Serviços	27
Figura 5 - Modelo Percepção – Expectativa	29
Figura 6 - Modelo Simplificado do Processo de Marketing	31

LISTA DE SIGLAS

PIB – Produto Interno Bruto

HP – Hewlett e Packard

BACEN – Banco Central

CMN – Conselho Monetário Nacional

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

PF – Pessoa Física

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Segmentação dos Bancos Privados do Brasil	35
Quadro 2 - Perfil dos Gerentes da Agência X	43
Quadro 3 - Modelo de Questionário Utilizado	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa Etária	47
Gráfico 2 - Tempo de Conta	48
Gráfico 3 - Tempo de Atendimento nos Caixas	48
Gráfico 4 - Eficiência no Atendimento	49
Gráfico 5 - Cortesia e Presteza no Atendimento	49
Gráfico 6 - Transparência e Objetividade	50
Gráfico 7 - Compatibilidade de Preço de Mercado	51
Gráfico 8 - Competência no Atendimento	51
Gráfico 9 – Localização	52
Gráfico 10 - Facilidade de Estacionamento	53
Gráfico 11 - Instalações Internas	53
Gráfico 12 - Conforto na Sala de Espera	54
Gráfico 13 - Segurança da Agência	54
Gráfico 14 - Segurança das Informações Pessoais	55
Gráfico 15 - Credibilidade do Pessoal	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 MARKETING DE SERVIÇOS	16
2.2 Qualidade de Serviços	22
2.2.1. <i>Modelo Gap e Instrumento SERVQUAL</i>	25
2.2.2. <i>Modelo Percepção – Expectativa</i>	28
2.3. Criando Relacionamento com os Clientes	30
2.4. Segmentação de Mercado	32
2.4.1. <i>Segmentação Geográfica</i>	33
2.4.2. <i>Segmentação Demográfica</i>	34
2.4.3. <i>Segmentação Psicográfica</i>	37
2.4.4. <i>Segmentação Baseada no Comportamento do Consumidor</i>	38
3 METODOLOGIA	40
3.1. Classificação da Pesquisa	40
3.2. Sujeitos da Pesquisa	41
4 RELATO DA PESQUISA	43
4.1. Descrição da Empresa	43
4.2. Coleta dos Dados	44
4.3. Análise dos Dados	46
4.3.1. <i>Dados Pessoais</i>	47
4.3.2. <i>Dados de Atendimento</i>	48
4.3.3. <i>Dados de Produtos e Serviços</i>	50
4.3.4. <i>Dados de Competência</i>	51
4.3.5. <i>Dados do Ambiente</i>	52
4.3.6. <i>Dados de Imagem</i>	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE I	61

1. INTRODUÇÃO

A sociedade atual atravessa um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. Segundo Lastres (1999), a emergência de um novo paradigma tecnológico e a globalização financeira são traços marcantes da economia mundial nas últimas décadas. Ainda de acordo com Lastres (1999), “para as empresas, alcançar e manter níveis crescentes de competitividade tornou-se fator de sobrevivência nesse ambiente cada vez mais dinâmico e turbulento”.

Segundo Neves (2006), acredita-se que, na luta pela sobrevivência, as organizações têm buscado oferecer qualidade em produtos e serviços. Porém, diante da concorrência, que oferece os mesmos produtos, o atendimento ao cliente é o principal fator de vantagem competitiva entre as organizações.

Para Lacerda (2005), “qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes”.

O sistema financeiro brasileiro é um dos melhores do mundo e isto em parte se deve aos bancos que atuam no mercado. Procurando trazer para os seus serviços clientes de alto poder aquisitivo, muitos bancos segmentam níveis de atendimento. Assim o Banco Santander tem um serviço denominado Platinum, o Banco do Brasil é o Estilo, o Itaú é o *Personnalité* e, o Bradesco é o *Prime*. Estes serviços requerem das equipes em cada um desses bancos um treinamento especial, assim como, as instalações onde os clientes serão atendidos.

Baseado nisto, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a qualidade no atendimento de uma agência de determinado banco atuante no mercado brasileiro, neste trabalho denominada Agência X, objetivando especificamente identificar o nível de satisfação de alguns dos clientes com o tipo de serviço oferecido; e investigar os fatores que mais agradam e também os que menos agradam aos clientes.

A qualidade de um produto tangível ou intangível é, pela ótica do fornecedor, um exercício de pesquisa e planejamento por meio dos quais de estruturam os diversos tipos de serviço. Estes esforços demandam investimentos de diversas formas e a expectativa é que os objetivos sejam atingidos. Além destes, o esforço dos colaboradores requer, não somente, o resultado da avaliação de seus superiores, mas também, a dos seus clientes. Com isto, a contribuição em termos de resultados desta pesquisa ajudará a garantir a satisfação dos clientes e, consequentemente, o sucesso da Agência X e por consequência e da organização da qual faz parte.

Além da pesquisa bibliográfica adotou-se como método complementar a observação empírica e a documentação por meio da aplicação de questionários cujo teor se pautou na possibilidade de convergência por meio de questões fechadas adotando como modelo a escala de Likert. Trata-se, portanto, de uma pesquisa quantitativa com os clientes que frequentam a Agência X.

A pesquisa está subdividida em seções sendo a primeira a introdução, apresentando em linhas gerais a monografia, a segunda com o referencial teórico da qualidade de serviços. A terceira será o relato da pesquisa na Agência X. Por fim as considerações finais.

2. MARKETING DE SERVIÇOS

Segundo Rocha e Silva (2006), o interesse pelo marketing de serviços, particularmente nos últimos 20 anos, encontra-se ligado à importância econômica dos serviços nas economias pós-industriais. Mais ainda, à medida que se reduzem as possibilidades de diferenciação de produtos, devido ao amadurecimento dos mercados, as empresas são levadas a desenvolver vantagens competitivas centradas na oferta ampliada de serviços.

As tentativas de descrever e definir serviços remontam a mais de dois séculos. De acordo com Lovelock (2011), no final do século XVIII e início do século XIX, os economistas clássicos concentraram-se na criação e propriedade da riqueza. Ainda segundo o autor, eles argumentavam que os bens eram objetos de valor que podiam ter direitos de propriedade estabelecidos e intercambiados, implicando na posse tangível de um objeto adquirido por meio de compra, escambo ou doação.

Acontece que nem toda prestação de serviços proporciona ao cliente um produto ou bem tangível. Como bem cita Lovelock (2011), no caso da hospedagem em um hotel, por exemplo, o cliente não recebe a posse de nenhum produto ou bem na troca do seu dinheiro, mas sim do serviço prestado na arrumação do quarto, no conforto da cama, no atendimento recebido.

Os serviços cobrem um vasto leque de atividades diferentes e, com frequência, bastante complexas, que os tornam difíceis de definir. Originalmente, a palavra serviço era associada ao trabalho que os servos faziam para seus mestres. Com o tempo, uma associação mais ampla surgiu, trazendo a definição do dicionário como “a ação de servir, ajudar ou beneficiar; conduzir para o bem-estar ou vantagem de outro”. Daí vieram as primeiras definições do marketing que contrastavam como bens e descreviam serviços como “ações, feitos, desempenhos ou esforços”. (LOVELOCK, 2011 p. 20)

Por definição, serviço é “o modo como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores.” (Heskett, 1986); Em outras palavras, de acordo com Johnston e Clark (2014), serviço é a proposição do negócio. Já na visão do cliente, ainda conforme Johnston e Clark (2014), serviço é “o modo pelo qual o cliente percebe os serviços da organização”.

Na teoria e na mente de alguns gerentes, essas duas visões são as mesmas. Os clientes nem sempre sabem o que uma organização está tentando fornecer, ou veem de seu próprio modo, às vezes até de maneira irracional. Da mesma forma, as organizações nem sempre entendem como seus clientes veem seus serviços (COLLIER, 1994)

Nos termos mais simples possíveis, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) afirma que “serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”.

Esta pesquisa será guiada pela definição de serviços por Lovelock (2011, p. 21):

Serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos.

No caso dos serviços bancários, o cliente espera chegar à sua agência, ser atendido por um especialista no mercado financeiro de maneira rápida para que resolva seu problema. Esse também espera que a instalação em que será atendido seja o mais confortável possível, que o sistema seja fácil de entender e que o gerente tenha o conhecimento necessário para sanar seu problema. No fim, o cliente apenas sairá satisfeito ou não com o atendimento daquele banco, mas na maioria das vezes, não terá nenhum produto tangível em mãos, mas sim a qualidade do serviço que lhe foi prestado.

Apesar de tomarmos como base a definição simples e ampla do termo serviços, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 4) lembra que:

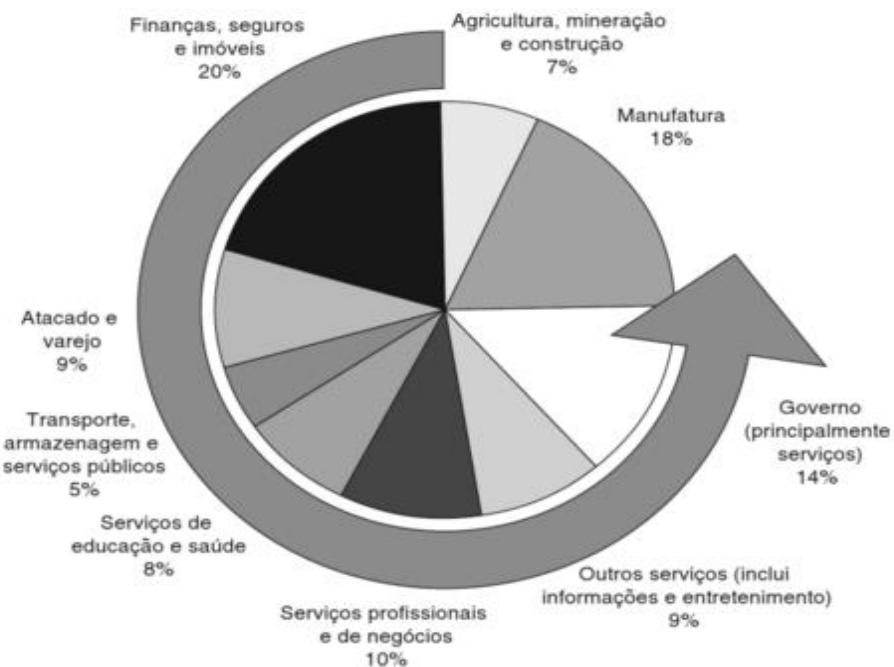
(...) ao longo do tempo, os serviços e o setor de serviços da economia vêm recebendo definições sutilmente diferentes. A variedade dessas definições pode, em muitos casos, explicar a confusão e o desacordo observado em discussões sobre serviços e em descrições das ramificações do setor de serviços na economia. Compatível com a definição simples e ampla do termo é aquela que descreve serviço como tudo aquilo que “inclui todas as atividades econômicas cujo resultado não é um simples produto físico ou construção, mas que é consumido no momento em que é gerado e oferece valor agregado em formas que constituem, em essência, os interesses daquele que o adquire”.

Conseguimos chegar a uma conclusão da definição de serviços, conforme citado acima. Porém, vários autores estudaram a importância da qualidade de serviços prestados pelas empresas em geral. A importância dos estudos da qualidade de serviços pode ser atestada por recente revisão crítica dos modelos de qualidade de serviços, realizada por Seth, Deshmukh e Vrat (2005), em que são examinados 19 modelos, apresentados entre 1984 e 2003. Os autores concluem que “não parece existir uma definição conceitual nem um modelo de qualidade de serviços amplamente aceitos, e nem definições operacionais geralmente aceitas do modo de medir qualidade de serviços” (SETH, DESHMUKH e VRAT, 2005).

Podemos observar que o Marketing de Serviços é bastante discutido por diversos autores de diversas épocas. Brown, Fisk e Bitner (1994, p. 21) afirmam que “nenhum outro campo dentro da disciplina de Marketing, exceto o de comportamento do consumidor, foi objeto de tanta “paixão e determinação” em seu desenvolvimento”. Os autores destacam três fatores que explicariam o crescimento da disciplina, possibilitando a fertilização cruzada: (a) a forte interação entre a academia e as empresas; (b) o caráter interdisciplinar da literatura, com o envolvimento das áreas de operações e recursos humanos; (c) o fato de a literatura sobre marketing de serviços haver germinado em diversos países, tendo, desde o início, caráter internacional (BROWN, FISK e BITNER, 1994).

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) demonstram na figura 1 o leque de setores que perfaz o setor de serviços na economia norte-americana:

Figura 1. As contribuições das empresas de serviços ao Produto Interno Bruto (PIB) dos Estados Unidos em 2009.



Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler, 2014.

Percebe-se que esse leque de serviços influencia demais no PIB de um país desenvolvido. Mas não só nos desenvolvidos que podemos destacar essa importância, mas também nos emergentes. Como o tema chave dessa pesquisa é a qualidade no atendimento da agência X, vale destacar os 20% voltados a finanças, seguros e imóveis, serviços oferecidos pela Agência X que serão mensurados mais adiante.

Avançando nessa discussão, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) considera importante dividir o serviço em quatro categorias, que são elas:

- Os setores e as Companhias de Serviços: incluem os setores e as companhias normalmente classificadas como pertencentes ao setor de serviços e cuja principal oferta é um serviço. Exemplos: Companhias Aéreas (TAM e GOL, por exemplo), Consultorias, etc.;

- b) Os serviços como produtos: representam uma ampla gama de ofertas intangíveis que os clientes valorizam e pelas quais elas pagam no mercado. Os produtos do setor de serviços são vendidos por empresas de serviço e por aquelas que não atuam no setor no sentido literal, como fabricantes e empresas de tecnologia. Exemplos: a norte-americana HP (Hewlett and Packard), que oferece serviços de consultoria em tecnologia da informação de mercado, além de produtos como Calculadoras e Computadores; Pet Shops em geral, que oferece a estética para animais de estimação e serviços de treinamento;
- c) O serviço ao cliente: também é um aspecto crucial do que podemos chamar de “serviço”. Ele é oferecido como suporte aos principais produtos de uma empresa, que normalmente não cobra por ele. Essa modalidade de serviço pode ser executada no local, como no caso em que o funcionário de uma loja ajuda o cliente a encontrar o item que deseja ou responde a uma pergunta. O serviço ao cliente de qualidade é essencial à construção de relacionamentos com os clientes, mas ele não deve ser confundido com os serviços colocados à venda pela companhia.
- d) O serviço derivado: constitui outra maneira de interpretar o significado do termo serviço, uma nova lógica dominante para o marketing. Essa lógica sugere que todos os produtos e bens físicos sejam avaliados em termos dos serviços que oferecem. Nessa categoria, sugere-se que o valor derivado de bens físicos é na verdade o serviço que o produto fornece, não o produto propriamente dito. Por exemplo: uma lâmina de barbear oferece o serviço de barbearia; um medicamento fornece serviços de saúde; um computador fornece serviços de informação.

Segundo Lovelock (2011), mesmo que aceitemos que os serviços se caracterizam por não envolver uma transferência de propriedade, grandes diferenças persistirão entre os tipos de serviços, dependendo daquilo que está sendo processado. Ainda de acordo com o autor, em serviços, podem ser processadas pessoas, objetos físicos e informações, e a natureza do processamento pode ser tangível ou intangível.

Além disso, Kotler e Armstrong (2007) consideram quatro características especiais dos serviços que uma empresa deve considerar ao elaborar seus programas de marketing:

- Intangibilidade dos Serviços: Significa que eles não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra. Assim, os clientes devem tirar suas conclusões a respeito da qualidade com base nas instalações, no pessoal, nos preços, nos equipamentos, etc.
- Inseparabilidade dos Serviços: Significa que eles não podem ser separados de seus fornecedores, sejam estes pessoas ou máquinas. Se um funcionário de uma agência bancária é quem fornece o serviço, então ele é parte do serviço.
- Variabilidade dos Serviços: Significa que a qualidade do serviço prestado depende de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos. Numa agência bancária, por exemplo, um funcionário pode atender ao cliente alegre e eficientemente, ao passo que outro, logo adiante, pode ser desagradável e lento.
- Perecibilidade dos serviços: Significa que eles não podem ser armazenados para venda ou uso posterior, ou seja, a demanda e a oferta dos serviços oferecidos devem ser o mais estável possível, evitando assim prejuízos à organização.

Estas quatro características, de forma resumida, são apresentadas na figura 2.

Figura 2: Quatro Características dos Serviços



Fonte: Kotler (2007, p. 217).

Além da exposição, definição e maneiras de como prestar um serviço para seus clientes, também é de extrema importância lembrar que não adianta atender um cliente se este atendimento não for de qualidade. A prestação de um serviço por parte de uma agência bancária deve ser com formalidade, atenção, simpatia e cortesia para que o haja a retenção do cliente devido a qualidade do serviço prestado.

2.2. Qualidade de Serviços

Ao longo do tempo, diversos pesquisadores têm dedicado esforços na área da qualidade de serviços devido a sua importância nos países em geral. Esses pesquisadores buscam aprimorar a conceituação do tema e desenvolver técnicas de medição do grau da qualidade de serviços (MIGUEL e SALOMI, 2004).

Kotler e Armstrong (2007, p. 218) deixam claro que, em uma empresa prestadora de serviços, o cliente e o funcionário da linha de frente interagem para criar o serviço:

A interação eficaz depende das habilidades dos funcionários da linha de frente e dos serviços de apoio a eles. Assim, as empresas prestadoras de serviços bem-sucedidas focam sua atenção tanto em seus clientes quanto em seus funcionários. Elas entendem como funciona a cadeia de valor dos serviços, que liga os lucros do prestador de serviços à satisfação do funcionário e do cliente.

Bancos em geral têm seu sistema de seleção e treinamento baseado em provas e entrevistas bastante rígidas, fazendo com que facilite na obtenção da satisfação dos clientes internos e externos. E para atingir as metas de lucro e crescimento dos serviços é necessário que o cuidado comece com quem cuida dos clientes da agência (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Parasuraman *et al.* (1985) também afirmam que os clientes avaliam a qualidade dos serviços de forma global, de modo similar a uma atitude.

O conceito de atitude é explicado por Oliver (1981, *apud* Miguel, 2004) como sendo:

[...] a duradoura orientação afetiva de um cliente em relação a um estabelecimento comercial, produto ou processo, enquanto que satisfação é a reação emocional de uma experiência, resultante da não-confirmação de uma expectativa prévia, a qual atua no nível da atitude do consumo. Atitude pode ser, consequentemente, medida em termos mais gerais, a produtos e estabelecimentos, sendo por isso menos situacional.

Apesar da forte relação entre qualidade e satisfação, Miguel (2004) destaca que se faz necessário ressaltar as devidas distinções no domínio dos trabalhos referenciados. A qualidade de serviços observável ou perceptível é conceituada como um julgamento global, enquanto a satisfação é relacionada a um fato ou transação específica.

Estas distinções também são consideradas por Parasuraman *et al.* (1985), tendo como base a pesquisa exploratória com os grupos de foco, onde houve várias ocorrências de satisfação de clientes com um determinado serviço sem que, no entanto, sentissem ou julgassem que este fosse de alta qualidade.

Johnston e Clark (2014, p. 122) explicam que:

O propósito da tentativa de entender as expectativas dos clientes é assegurar que o serviço pode ser preparado e entregue para atender a essas expectativas. Se a operação atende às expectativas, ou, de fato, as excede, os clientes ficam satisfeitos com o serviço, alegremente, e podem ainda recomendá-lo a outros.

De forma bem simples, Bitner e Hubbert (1994) definem satisfação como sendo “o resultado da avaliação de um serviço, baseado na comparação de suas percepções com suas experiências anteriores” graficamente representadas na figura 3.

Figura 3: Expectativas – Satisfação do Cliente



Fonte: Johnston e Clark, 2014.

Se a percepção, a experiência e os resultados do serviço atendem às expectativas do cliente, ele deve ficar satisfeito (ou minimamente satisfeito). Se sua percepção exceder às expectativas, ele ficará mais do que satisfeito, ou até encantado. Se suas percepções não atenderem a suas expectativas, ele pode ficar insatisfeito, ou até irritado (JOHNSTON E CLARK, 2014).

Um dos precursores nessa direção foi Grönroos (1984), que desenvolveu um dos Primeiros modelos de mensuração da qualidade de serviços. Mais tarde, Parasuraman *et al.* (1985) propuseram a medição da qualidade do serviço baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980), trabalho também desenvolvido por Brown e Swartz (1989). Daí em diante, vários estudos no assunto vêm comparando os diversos modelos para propor outros modelos de mensuração do tema.

Em detalhe, Grönroos (1984) dá maior ênfase à dimensão funcional, afirmando que o consumidor não está interessado somente no que recebe, à semelhança do que ocorre num processo de produção. Segundo o autor, a qualidade percebida é o resultado da diferença entre a expectativa do cliente e o seu julgamento sobre o desempenho do serviço (*Gap*), em relação a uma série de características, algumas técnicas e outras funcionais.

2.2.1. Modelo Gap e Instrumento SERVQUAL

Parasuraman *et al.* (1985) propuseram a medição da qualidade de serviço baseados no modelo de satisfação de Oliver (1980), afirmando que “a satisfação do cliente é uma função da diferença entre a expectativa e desempenho”. Essa é a definição de *Gap* que, além de ser uma medida da satisfação do cliente, também seria uma medida da qualidade do serviço em relação a uma dimensão específica.

Miguel (2004) afirma que tais dimensões da qualidade “seriam características genéricas do serviço, subdivididas em itens, que somadas resultariam no serviço como um todo, sob o ponto de vista do cliente que irá julgá-lo”.

Afim de testar tal modelo, Miguel (2004) faz menção a uma pesquisa exploratória que envolveu entrevistas com executivos pertencentes a empresas americanas reconhecidas por quatro diferentes tipos de serviços: banco varejista, cartão de crédito, corretagem de ações e reparo e manutenção, com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre os seguintes pontos:

- Identificar o que os gestores de serviço perceberiam como atributos-chave de qualidade;
- Definir os problemas e tarefas envolvidos no gerenciamento da qualidade dos serviços;
- Identificar quais seriam os atributos-chave da qualidade dos serviços, sob o ponto de vista dos clientes;
- Determinar quais as discrepâncias (lacunas) entre a percepção dos clientes e dos responsáveis pelo *marketing* das empresas;

- Estabelecer quais os pontos comuns entre a percepção dos clientes e gestores que podem ser combinados em um modelo geral, que também represente a qualidade do serviço, sob o ponto de vista dos clientes.

No *Gap 1*, temos a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial. Exemplo: empresa improvável de ser apontada como um exemplo de alto nível de qualidade, mas que fosse considerada pelos seus executivos como tendo a qualidade dos seus serviços como ponto forte (MIGUEL, 2004).

No *Gap 2*, temos a discrepancia entre a percepção gerencial sobre as expectativas dos clientes com as com as especificações da qualidade dos serviços. De acordo com as entrevistas da pesquisa, uma das causas do baixo nível de qualidade para os executivos foi o fornecimento de um serviço de baixa qualidade, mesmo em empresas que tinham procedimentos detalhados sobre o que fazer e como tratar seus clientes (MIGUEL, 2004).

Como as empresas de serviços são altamente dependentes do contato interpessoal para o fornecimento de seus serviços, o *Gap 3* exprime a discrepancia entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente (MIGUEL, 2004).

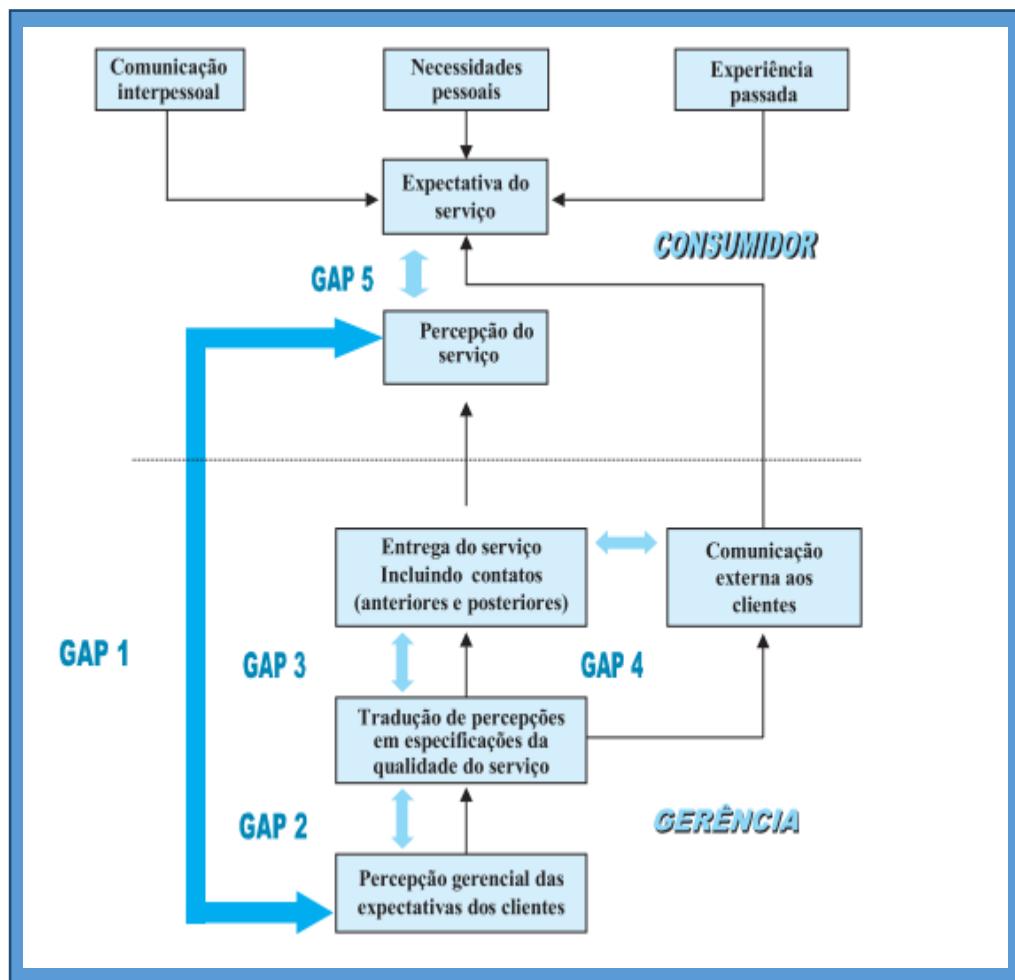
O *Gap 4* considera a discrepancia entre a promessa realizada pelos meios de comunicação e o que realmente é oferecido. Exemplo: a propaganda de uma empresa anuncia características de um serviço que não podem ser cumpridas, gerando uma distorção na expectativa do cliente, ocasionando na diminuição da percepção do alto nível de qualidade de serviço (MIGUEL, 2004).

Por fim, propôs-se o *Gap 5* como sendo a discrepancia entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço. A conclusão do questionário explicado, segundo Miguel (2004, pag. 16), foi:

Os julgamentos de serviços considerados como de alta ou de baixa qualidade dependiam de como os clientes percebiam o real desempenho do serviço, no contexto de suas próprias expectativas. Nesse sentido, a percepção de qualidade de serviços pelo cliente depende da direção e magnitude dos outros *Gaps*, associados com projeto, marketing e entrega de serviços de uma empresa. E outra conclusão importante foi que os consumidores utilizam os mesmos critérios para chegar a um julgamento sobre a qualidade do serviço prestado, independentemente do tipo de serviço considerado.

Na figura 4, de forma gráfica, observaram-se os pontos comuns a todos os quatro tipos de serviço:

Figura 4: Modelo *Gap* de Qualidade de Serviços



Fonte: Parasuraman (1985, *apud* Miguel, 2004 pag. 16)

De acordo com Miguel (2004), no decorrer do processo de compra e ainda após a compra, o cliente compara a sua expectativa como seu julgamento do desempenho, para cada item a dimensão da qualidade, formando um conceito único que será definido como a qualidade perceptível dos serviços. Ainda segundo o autor, a formação da expectativa tem como base três pontos principais: a comunicação interpessoal, necessidades pessoais e experiência passada.

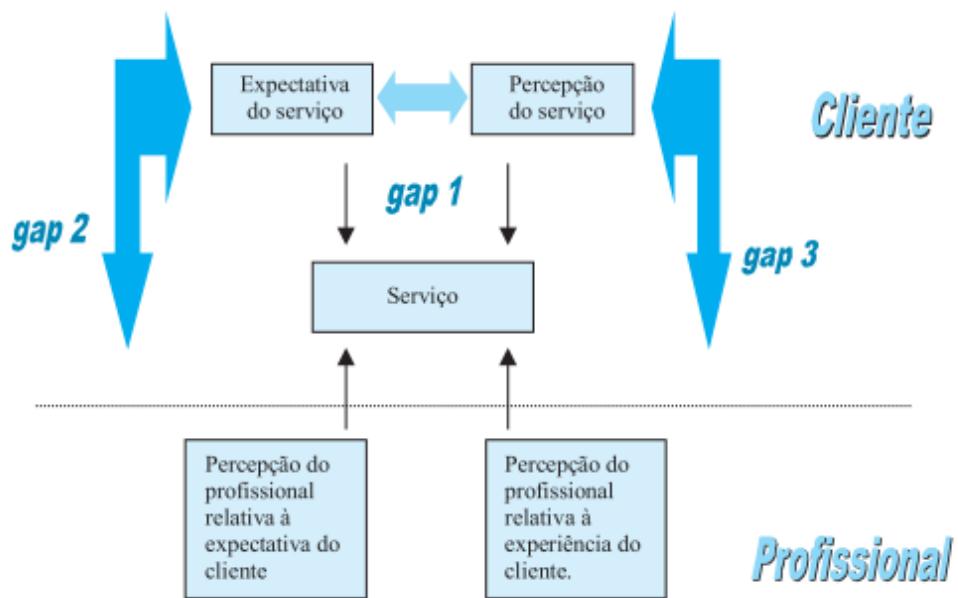
2.2.2. *Modelo Percepção - Expectativa*

Brown e Swartz (1989, *apud* Miguel, 2004) propuseram um modelo de qualidade em serviços também baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980). Este modelo considerava a qualidade como a diferença entre expectativa e percepção de desempenho. Conceitualmente é semelhante ao modelo SERVQUAL, que considera a qualidade como a diferença entre percepção de desempenho e expectativa. Analiticamente, a avaliação do serviço pelo cliente poderia ser expressa como: $Qi = Ei - Di$, onde Qi é a avaliação da qualidade do serviço em relação à característica i ; Ei é a medida da expectativa de desempenho para a característica i do serviço; e Di é a medida de percepção de desempenho para característica i do serviço em determinado momento.

Baseado nesta fórmula, Brown e Swartz (1989) propuseram os seguintes *Gaps* ou discrepâncias:

- Gap 1: Percepção de desempenho do profissional julgado pelo cliente;
- Gap 2: Percepção do profissional em relação à expectativa do cliente;
- Gap 3: Percepção do profissional em relação ao desempenho julgado pelo cliente

Figura 5: Modelo Percepção – Expectativa



Fonte: Brown e Swartz (1989).

Em uma pesquisa no serviço médico por parte de Parasuraman *et al* (1988), foram consideradas duas hipóteses das três a seguir enunciadas:

- i) Quanto maior a discrepância entre expectativa do cliente e o desempenho perceptível do serviço, menor o nível de satisfação do (Gap 1);
- ii) O nível positivo de avaliação do serviço profissional pelo cliente é diretamente proporcional ao Gap 3, ou seja, maior será o nível de satisfação do cliente quanto melhor for o nível de percepção do serviço pelo próprio profissional que presta o serviço;
- iii) Quanto maior o nível de satisfação do cliente, menor seria a discrepancia entre a expectativa do cliente e a percepção desta expectativa pelo profissional (Gap 2).

De acordo com Miguel (2004), a hipótese iii foi rejeitada, pois os próprios pesquisadores suspeitaram da confiabilidade das afirmativas relativas às expectativas. Apesar do modelo ter sido testado em somente uma amostra e, portanto, não ser representativo para todas as áreas de serviço, representa um tipo serviço onde há uma interação intensa entre o profissional e o cliente. Como medida de validade, a pesquisa obteve valores de 60% para o coeficiente de determinação.

2.3. Criando Relacionamento com os Clientes

Compreender como se comportam os consumidores está no coração do Marketing. É satisfazendo as necessidades de pessoas e empresas e respeitando os interesses da sociedade e do meio ambiente que construímos negócios financeiramente saudáveis (LOVELOCK, 2011).

Para Lovelock (2011), é necessário entender como as pessoas tomam decisões de compra e de uso de um serviço, bem como o que determina sua satisfação após o consumo. Ou seja, não basta observar apenas o que o cliente almeja no momento da compra do serviço, mas também analisar o pós-compra para criar relacionamento com esse cliente.

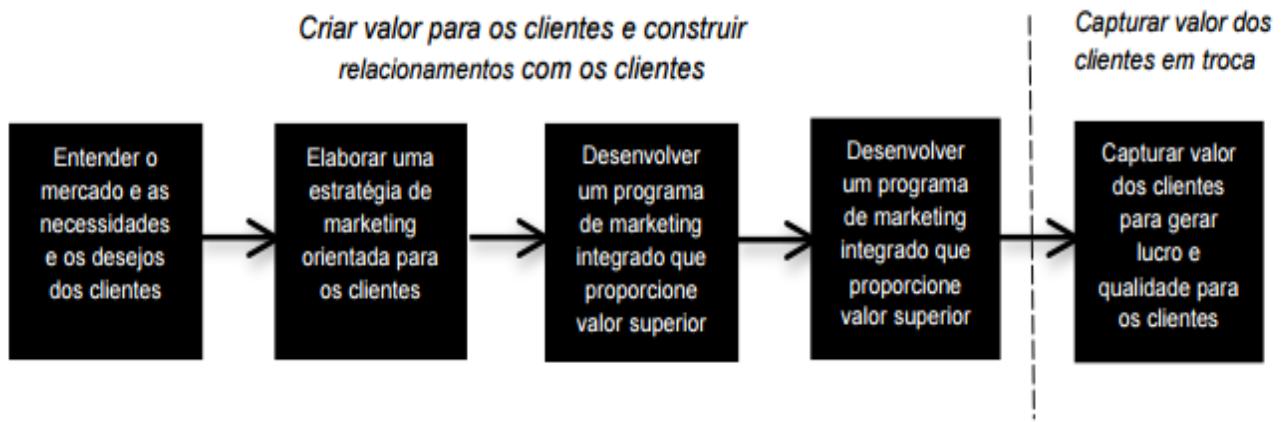
Bem como disseram Johnston e Clark (2014), a profissão de marketing mudou seu foco em anos recentes para “marketing de relacionamento”, mudando a ênfase de conquistar novos clientes para reter os clientes existentes. Segundo os autores, isso resulta em tentativas de fortalecer os relacionamentos com seus clientes, na crença de que isso levará à lealdade e a menores perdas.

De acordo com Johnston e Clark (2014), esse é um assunto central para os gerentes de operações de serviço, os quais devem conhecer as exigências do cliente em profundidade para cada segmento que possibilite o desenho do sistema apropriado de entrega do serviço para balancear as metas de produtividade de recursos a curto prazo em relação ao benefício da retenção de clientes a longo prazo.

Somando-se a esse pensamento, Lovelock (2011) afirma que os gerentes operacionais devem saber da necessidade de seus clientes, buscando soluções para satisfazê-los. Para o autor, diversas alternativas podem vir à mente, formando o que ele chama de conjunto considerado, que é o conjunto de produtos ou marcas que um cliente pode levar em consideração no processo decisório.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), o gestor deve entender as necessidades e desejos de seus clientes para que definam a demanda necessária a ser ofertada a esses de forma que os satisfaçam, buscando o seu valor e sua satisfação para que obtenham os resultados almejados em troca, além de um relacionamento duradouro e a formação de seu mercado consumidor de serviços.

Figura 6: Modelo Simplificado do Processo de Marketing



Fonte: Kotler e Armstrong, 2007, p. 4.

Somando-se a esse pensamento, Lovelock (2011) também afirma que os gerentes operacionais devem saber da necessidade de seus clientes, buscando soluções para satisfazê-los. Para o autor, diversas alternativas podem vir à mente, formando o que ele chama de conjunto considerado, que é o conjunto de produtos ou marcas que um cliente pode levar em consideração no processo decisório.

De acordo com Mapurunga e Meneses (2011), o ambiente competitivo, cada vez mais incorporado na atuação do setor bancário induziu na adaptação às mudanças tecnológicas e na qualidade do atendimento pessoal nas agências. Ainda segundo os autores, isso fez com que o investimento em tecnologia, como atendimento pela internet e outros canais de autoatendimento, e o estudo em diversas técnicas de marketing, principalmente na segmentação de mercado, fossem foco no trabalho de gerentes para que obtivessem retorno na relação de valor com a clientela.

Na próxima seção será abordada a segmentação de mercado de um modo geral, relatando a importância na criação de valor no relacionamento com os clientes e a busca constante pela fidelização.

2.4. Segmentação de Mercado

A teoria da segmentação consiste na possibilidade de transformar um mercado heterogêneo, com diferentes demandas, e que, portanto, podem reagir de maneiras diferentes a um determinado apelo, em alguns grupos de clientes com iguais necessidades e preferências (grupos homogêneos), permitindo tratar os clientes dentro desses grupos como se o fizesse de forma individualizada. Autores como Schiffman e Kanuk, 2001; Brochado e Martins, 2008 são também mencionados por Cobra (2009, *apud* MAPURUNGA E MENESSES, 2011).

Segmentar é dividir mercados em grupos de consumidores com características semelhantes, uma vez que, provavelmente, cada grupo apresentará um comportamento similar em relação ao consumo, tendo em vista que possuem as mesmas aspirações Weinsten, 1995; Reedy, Schullo e Zimmerman (2001, *apud* MAPURUNGA E MENESSES, 2011 pag. 4).

Para Brochado e Martins (2008, *apud* MAPURUNGA E MENESSES, 2011), quando se segmenta, o administrador passa a destinar estratégias para cada grupo de consumidores, oferecendo produtos e serviços de acordo com suas características, visando a satisfação de suas necessidades diferenciadas.

Segundo Lovelock (2011) uma segmentação efetiva “agrupa compradores não só pela maior similaridade possível em características relevantes em cada segmento, como também pela dissimilaridade dessas mesmas características entre os segmentos em si”. Ou seja, o autor afirma que os elementos considerados devem ser homogêneos dentro de subconjuntos heterogêneos.

Para Johnston e Clark (2014 pag. 93), um claro entendimento dos segmentos é fundamental para as operações de serviços:

Ao longo do tempo, provou-se ser verdadeiro que a abordagem “um tamanho se ajusta a todos” não satisfaz a muitos clientes que desejam ser tratados como indivíduos. Essa é a chave para a empresa deixar de adotar uma abordagem transacional¹ para visar a retenção de clientes ou uma estratégia de crescimento de relacionamento². Para a Primeira, a segmentação é um meio de focar a entrega do serviço nos prováveis aspectos que constroem a satisfação do cliente, e para a segunda, a segmentação pode apontar oportunidade de melhorar as vendas ou de venda cruzada de outros produtos-serviços .

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), a segmentação de mercado envolve a divisão de um mercado em grupos menores de compradores com necessidades, características ou comportamentos diferentes que podem requerer produtos ou mixes de marketing distintos.

Desta forma, os clientes anseiam por um tratamento individual, personalizado, e a segmentação permite que os bancos possam atender a tais anseios, uma vez que, dividindo os clientes por categorias, os bancos têm condições de estabelecer que tipo de produtos e serviços podem ser oferecidos àquela parcela de clientes, melhorando o atendimento destes e atraindo outros (Schiffman e Kanuk, 2000; Kotler e Armstrong, 2009 e também Cobra, 2009 *apud* MAPURUNGA E MENESSES, 2011).

No setor bancário, a utilização da segmentação não é algo tão recente, existindo relatos de sua utilização já no século XIX, em que os bancos utilizavam segmentação baseada na nacionalidade e idade de seus clientes. Entretanto, essa utilização da segmentação não era uma tradição no mercado bancário (Chaves, 2011 e também Germain (2000 *apud* MAPURUNGA E MENESSES, 2011 pag. 4).

Segundo Diniz (2003, *apud* Mapurunga e Meneses, 2011 pag. 5), os bancos trabalhavam por produtos e, agora, estão sendo dividido em segmentos, o que requer o desenvolvimento de produtos específicos para cada segmento, havendo, assim, “um processo de transformação que se acredita ser mais apropriado para um banco de grande rede que chega a ter milhares de agências”.

Kotler e Armstrong (2007) afirma que a Segmentação de Mercado se classifica em três tipos: Segmentação de Mercados de Consumidores, do Mercado Organizacional e do Mercado Internacional. Será tomado como base apenas o primeiro tipo de Segmentação, que será classificada a seguir.

2.4.1. Segmentação Geográfica

Para este tipo de segmentação, Kotler e Armstrong (2007, pag. 165) definem como sendo “a divisão de um mercado em diferentes unidades geográficas, como países, regiões, estados, cidades ou até mesmo bairros”. Ainda segundo os autores, uma empresa pode decidir atuar em uma, em algumas ou em todas as áreas, mas deve prestar atenção às diferenças geográficas relacionadas às necessidades e desejos da clientela.

No mercado de banco há produtos que focam nos clientes de interiores dos Estados, como agricultores, por exemplo, ofertando crédito rural, consórcios de máquinas agrícolas, empréstimos, seguros, etc. Há um vasto leque de produtos e serviços que atendem às necessidades dos clientes, cabendo ao gestor da agência buscar o relacionamento e agregar valor ao banco.

2.4.2. Segmentação Demográfica

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, pag. 165), este tipo de segmentação “divide o mercado em grupos com base em variáveis como sexo, idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, ocupação, grau de instrução, religião, etnia, geração e nacionalidade”. Já no mercado de empresas (pessoas jurídicas), Kotler e Armstrong (2007) subdivide principalmente em atividade econômica, faturamento e tempo de constituição.

Para Kotler e Armstrong (2007), os fatores demográficos constituem o critério mais utilizado para a segmentação de grupos de clientes, visto que as necessidades, desejos e índices de utilização geralmente diferem de acordo com as variáveis demográficas. Ainda segundo o autor, outra razão está relacionada ao fato de elas serem mais facilmente mensuradas do que qualquer outro tipo de variável.

Porém, é necessário muita cautela e estudo de mercado ao segmentar demograficamente. O mercado bancário, por exemplo, que atualmente passa por diversas atualizações tecnológicas diariamente, tem que estudar minuciosamente os clientes de suas agências. Havendo um número elevado de idosos em determinada agência o trabalho de adaptação será árduo. Idosos têm dificuldades na utilização da Internet para fazer pagamentos, transferências e consultar taxas e saldo de suas contas, assim como na máquina de autoatendimento. Em contrapartida, jovens aplicadores querem agilidade e segurança no seu atendimento, preferindo da utilização online dos produtos e serviços.

Portanto, Kotler e Armstrong (2007, pag. 167) finalizam com o pensamento de que “a idade muitas vezes é um indicador inadequado do ciclo de vida, da saúde, do status familiar ou status no trabalho, das necessidades e do poder de compra da pessoa”.

O último subconjunto da segmentação demográfica que será utilizado por essa pesquisa é a Renda dos clientes que, de acordo com Kotler e Armstrong (2007, pag. 167), “tem sido amplamente utilizada por profissionais de marketing que trabalham com produtos e serviços como carros, roupas, cosméticos, serviços financeiros e viagens”.

Em se tratando de bancos, taxas de investimento e empréstimos, tarifas, cartões de crédito e prioridade no atendimento na agência são as principais escolhas dos clientes. As agências em geral distribuem seus clientes de acordo com a renda e dispõem de vantagens específicas. No quadro 1 há os tipos de segmento dos três principais bancos privados do Brasil:

Quadro 1: Segmentação dos Bancos Privados do Brasil.

Banco Privado	Segmentação	Critério de Segmentação
Bradesco	<ul style="list-style-type: none"> • Varejo; • Exclusive; • Prime; • Private; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possuir restrição financeira; • Renda acima de R\$ 4.000,00 e/ou aplicação de R\$ 60.000,00; • Renda acima de R\$ 11.000,00 e/ou aplicação de R\$ 120.000,00; • Aplicação acima de R\$ 3.000.000,00;
Itaú	<ul style="list-style-type: none"> • Varejo; • Uniclass; • Personnalité; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possuir restrição financeira; • Renda acima de R\$ 5.000,00 e aplicação a combinar; • Renda acima de R\$ 10.000,00 e aplicação a combinar
Santander	<ul style="list-style-type: none"> • Varejo; • Van Gogh; • Select; • Private 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possuir restrição financeira; • Renda acima de R\$ 4.000,00; • Renda acima de R\$ 10.000,00 e aplicação de R\$ 30.000,00; • Renda acima de R\$ 50.000,00 ou aplicação de R\$ 1.000.000,00

Fonte: Sites oficiais de Bradesco (2016), Itaú (2016) e Santander (2016).

O Primeiro detalhe a ser relatado do quadro 1 é a Primeira classe de clientes, denominados clientes de Varejo. Segundo o site do BACEN, o cliente pode escolher a instituição que lhe convir para abrir sua conta, mas lembra de que se trata de um contrato bilateral, ou seja, o contrato é firmado por ambas as partes e o banco não é obrigado a abrir ou manter conta de depósito para o cidadão, desde que os procedimentos a serem seguidos devem seguir a regulamentação do Art. 1º da Resolução do CMN 2.025. Nota-se que o único critério unânime que os bancos se utilizam na abertura de contas do Varejo é que o cidadão não pode ter nenhum tipo de restrição financeira cadastrada no SPC.

Clientes do Varejo precisam declarar apenas uma fonte mínima de renda, ou seja, não declarar uma renda considerável e/ou investimento para fazerem parte deste segmento. Clientes deste segmento têm direito a um leque de diversos produtos e serviços que os bancos dispõem, como talão de cheque, cartão de crédito básico e cartão de débitos e saques.

A partir do segundo segmento torna-se necessário a declaração de uma renda e/ou investimento considerável para o mercado que o cliente deve possuir para fazer parte. No banco Bradesco, por exemplo, para o cliente fazer parte do segmento *Exclusive* é necessário uma renda bruta mínima de R\$ 4.000,00 mensais e/ou um valor disponível de R\$ 60.000,00 para investimentos. Desta forma o cliente tem cartões com vantagens melhores que os disponibilizados no Varejo, atendimento personalizado na agência onde detém conta, com gerente específico, além de prioridade no atendimento nos guichês de caixa.

Acima do Segmento *Exclusive* na pirâmide de clientes do Banco Bradesco há o Segmento *Prime* que, para fazer parte, o cliente deve declarar uma renda bruta de R\$ 11.000,00 e/ou uma aplicação mínima de R\$ 120.000,00. Caso o cliente declare esta aplicação ele torna a sua conta isenta de toda e qualquer tarifa de serviços, além de atendimento prioritário em toda Agência Bradesco do país.

Dando continuidade, acima do *Prime* há o *Private*, segmento que o cliente deve possuir uma aplicação igual ou superior a R\$ 3.000.000,00 para obter as melhores taxas em aplicações de renda fixa do mercado financeiro e possuir um gerente com o maior nível de exclusividade que o Banco Bradesco possui, facilitando no acesso às informações do sistema bancário e financeiro do Brasil.

Assim como no Banco Bradesco, o Banco Itaú não exige nenhuma renda mínima para o cliente que deseja fazer parte do segmento de Varejo do Itaú. A partir do segundo segmento que se faz necessário de R\$ 5.000,00 de renda bruta mensal e um tempo de 2 (dois) anos de banco, além de um convite do Gerente PF. O cliente ganha uma série de vantagens no atendimento online e pessoal nas Agências Itaú por todo o país e isenção de algumas tarifas de serviço cobradas normalmente no Varejo.

Acima do Itaú *Uniclass* está o Itaú *Personnalité*, segmento em que o cliente precisa declarar uma renda mínima mensal de R\$ 10.000,00 e receber o convite do Gerente *Personnalité*. Neste segmento o cliente recebe as melhores taxas que o Banco Itaú oferece para seus serviços de empréstimos e financiamentos além de taxas vantajosas também nos investimentos de renda fixa, além da isenção do pacote de serviços bancários cobrados nos segmentos abaixo do *Personnalité*.

Por último, o Banco Santander que, assim como nos outros dois exemplos, não exige nenhuma renda mínima para o cliente que deseja abrir conta no segmento do Varejo. A renda mínima passa a ser exigida a partir do Segmento Van Gogh, em que o cliente deve comprovar renda mensal entre R\$ 4.000,00 e R\$ 9.999,99.

Acima desses clientes localizam-se os clientes do Segmento *Select*, onde o cliente deve possuir uma renda mínima de R\$ 10.000,00 e uma aplicação mínima de R\$ 30.000,00. Nota-se a obrigatoriedade de possuir, além da renda, um valor de aplicação para fazer parte do Santander *Select*, diferentemente dos outros dois bancos privados citados nessa pesquisa.

Por último há o segmento Private do Banco Santander, onde o cliente deve declarar uma renda mínima de R\$ 50.000,00 ou aplicar um valor igual ou superior a R\$ 1.000.000,00 para possuir as vantagens as quais o mais alto segmento do Banco Santander proporciona.

A Agência X, objeto desta pesquisa, faz parte do terceiro segmento listado no Quadro 1: *Prime*, *Personnalité* ou *Select*. Tanto Bradesco como Itaú e Santander têm agências específicas para atendimento único e exclusivamente desta faixa de clientes.

2.4.3. Segmentação Psicográfica

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), a segmentação psicográfica “divide os compradores em diferentes grupos com base na classe social, no estilo de vida ou em características da personalidade”. Porém o autor lembra do cuidado de segmentar demograficamente porque pessoas de um mesmo grupo demográfico podem ter composições psicográficas bastante diferentes.

Demby (1994, *apud* SÁ, 2014) define o termo psicográfico como sendo o uso de fatores sociológicos e antropológicos como benefícios desejados, autoconceito de estilo de vida, determinando como é o mercado segmentado pela tendência de grupos dentro do mercado, e as razões para a tomada de decisões sobre um produto, pessoa e ideologia.

O comportamento psicográfico das pessoas é tão subjetivo que pessoas da mesma classe etária ou de um mesmo bairro possuem educação, renda e formas de relacionamento totalmente distintos.

As pessoas podem ter características demográficas similares, porém podem ser muito diferentes entre si. A segmentação psicográfica tem o objetivo de trazer informações humanas do consumidor, e não apenas características sócio demográficas dos mesmos, havendo o interesse pelo estilo de vida do consumidor (SOLOMON, 2008 *apud* SÁ, 2014).

O atendimento bancário tem que ser o mais claro e isonômico possível, ou seja, todos os clientes devem ser atendidos iguais, independente de sua classe social, raça ou poder aquisitivo. Trata-se de mais um desafio que o gestor da agência deve administrar para que não haja reclamações por parte de clientes que se sintam ofendidos ou estejam insatisfeitos com possíveis destratos por parte dos atendentes da agência.

2.4.4. Segmentação baseada no Comportamento do Consumidor

Segundo Kotler e Armstrong (2007), esse tipo de segmentação “divide os compradores em grupos com base no conhecimento em relação a determinado produto, nas atitudes direcionadas a ele, no uso que se faz desse produto e nas reações a ele”. Ainda de acordo com o autor, muitos profissionais de marketing acreditam que as variáveis comportamentais constituem o melhor ponto de partida para a formação de segmentos de mercado.

Há ocasiões em que o consumidor deve comprar mais produtos de uma linha do que de outra. Como Kotler e Armstrong (2007) exemplificaram, em datas comemorativas, como o Dia das Mães e Dia dos Pais, que foram originalmente promovidas em parte para aumentar as vendas de doces, flores, cartões e outros presentes que não vendem em larga escala durante todo o ano. Assim como marcas de chocolate fazem bombons temáticos nas épocas de Páscoa ou Natal, restaurantes e hotéis criam temas em seus ambientes no Dia dos Namorados, etc.

Os bancos normalmente criam propagandas com taxas mais vantajosas no período em que determinada classe irá receber o 13º salário para o respectivo adiantamento, empréstimos e aplicações com melhores taxas e rendimentos, por exemplo.

Todos os tipos de segmentação devem ser considerados em um estudo de mercado. Nesta pesquisa foi levado em consideração um pouco de cada uma, mas a segmentação demográfica prevaleceu devido esta ter a renda como subdivisão.

3. METODOLOGIA

Nesta seção será apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa bem como sua tipologia, coleta e análise dos dados.

3.1. Classificação da Pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (2003), o método de pesquisa é caracterizado por ser um conjunto de atividades racionais e sistemáticas, buscando atingir seu objetivo da maneira mais correta possível. De acordo com Gil (2009, p. 17), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

A natureza desta pesquisa se caracteriza como quantitativa e descritiva, composta por atributos mensuráveis da experiência humana, enfatizando o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e o pensamento positivista (POLIT, BECKER e HUNGLER, 2004). Descritiva porque reflete a descrição de um fenômeno. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2009 *apud* SALES).

De acordo com Fonseca (2002, pag. 20):

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa são quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa focando na objetividade (FONSECA, 2002).

Segundo Rodrigues (2006, *apud* SALES, 2012 pag. 47):

Quando a abordagem está relacionada à quantificação, análise e interpretação de dados obtidos mediante pesquisa, ou seja, o enfoque da pesquisa está voltado para a análise e a interpretação dos resultados, utilizando-se da estatística.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos adotados, a pesquisa tem caráter bibliográfico e de campo. A principal vantagem dessa pesquisa é o fato de permitir que se adquira conhecimentos de fato de uma maneira mais ampla do que quando a pesquisa é feita diretamente. A pesquisa bibliográfica é composta por textos já publicados, isto é, ela é formada por livros, periódicos, trabalhos monográficos, dissertações e anais de evento Gil (1996 *apud* MENEZES 2013).

Para a coleta dos dados primários, foi utilizada a pesquisa de campo porque possui como característica geral “o controle de variáveis com base no referencial teórico de cada área do conhecimento” Carvalho, (1998 *apud* SALES).

3.2. Sujetos da Pesquisa

O público alvo desta pesquisa são os clientes em geral da Agência X que estejam com suas contas ativas, ou seja, com movimentação contínua, fazendo aplicações, usufruindo dos produtos e serviços ofertados pelo banco e que, de preferência, utilizem do espaço da Agência e tenham algum contato mensal com os colaboradores.

Segundo o gerente da Agência X, o universo total que se enquadra nesta pesquisa é de 2916 (dois mil, novecentos e dezesseis) clientes. Geralmente, segundo Rúdio (2007, pag. 62), “uma pesquisa não é feita com todos os elementos que compõem uma população. Costuma-se, nesse caso, selecionar uma parte representativa dela, denominada “amostra””.

A amostra desta pesquisa correspondeu a 2,78% do número total de clientes, somando 81 clientes. Tal quantidade está dentro do intervalo no que se refere ao erro amostral de 10% com nível de confiança de 90%, calculado através da seguinte fórmula obtida em SALES (2012, pag. 49):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

- n – amostra calculada;
- N – População total
- Z – Variável normal padronizada associada ao nível de confiança;
- p – Verdadeira probabilidade do evento;
- e – Erro amostral.

A tentativa inicial do pesquisador era conseguir uma amostra maior no intervalo de erro amostral de 5% com nível de confiança de 95%, mas a Agência X foi alvo de Inspetoria interna no período da aplicação da pesquisa, impossibilitando maiores entrevistas aos clientes e apoio dos colaboradores.

A seguir será relatado a aplicação da pesquisa bem como sua análise, buscando atender ao objetivo inicial desta pesquisa.

4 RELATO DA PESQUISA

Nesta seção há uma breve descrição da Agência X com informações básicas dos funcionários prestadores dos serviços aos seus clientes, bem como o tempo que a agência atua no mercado, seu porte e seu segmento. Haverá ainda a explanação dos dados, sendo estes analisados com a ajuda de gráficos.

4.1 Descrição da Empresa

A Agência X situa-se no bairro da Aldeota, bairro nobre da cidade de Fortaleza. Segundo os colaboradores da agência, tem um porte grande com relação ao número de clientes e tamanho propriamente dito em comparação com as demais agências do mesmo banco.

Possui 15 funcionários ativos em sua dependência, sendo: um escriturário, três caixas, dois assistentes de gerente, um supervisor administrativo, seis gerentes, um gerente administrativo e um gerente geral. Além dos bancários, há dois vigilantes, uma copeira, um serviços-gerais e três corretores para auxiliar no suporte de venda e pós-venda.

Como os clientes possuem maior relacionamento com seus gerentes, foi traçado um perfil dos gerentes de conta da **Agência X** descrito no Quadro 2:

Quadro 2: Perfil dos Gerentes da Agência X

Gerente	Idade	Sexo	Tempo de Banco	Tempo de Agência
Gerente 1	27	F	7 anos e 3 meses	1 ano
Gerente 2	35	F	15 anos e 10 meses	1 ano e 5 meses
Gerente 3	35	F	15 anos e 11 meses	10 anos e 1 mês
Gerente 4	28	F	9 anos e 10 meses	9 anos e 10 meses
Gerente 5	51	F	31 anos e 2 meses	3 anos e 10 meses
Gerente 6	54	F	32 anos e 5 meses	3 anos e 11 meses

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Percebe-se que o quadro gerencial da **Agência X** é 100% do sexo feminino, mas, de acordo com os próprios gerentes, não se trata de uma regra do segmento, mas sim de coincidência. Há uma mescla de gerações, onde duas gerentes possuem acima de 40 anos, duas entre 30 e 40 anos e duas entre 20 e 30 anos. O que mais difere entre elas é o tempo de agência. O motivo dessa discrepância é a cultura do Banco do qual a **Agência X** faz parte, já que se faz um rodízio contínuo entre gerentes das agências de mesmo porte e mesma cidade, podendo haver raras exceções, como é o caso das Gerentes 3 e 4. Segundo estas, a qualquer momento elas podem participar de um rodízio. Há um fator burocrático interno da Organização que está impedindo este rodízio em 2016.

4.2. Coleta dos dados

O método utilizado pelo pesquisador para obtenção dos dados foi um questionário que foi lido e respondido pelos clientes que utilizaram das dependências da Agência X no período entre os dias 27 e 29 de junho. Este período foi escolhido conforme autorização do gerente geral da Agência por ser o mais adequado com relação a movimento de clientes e maior facilidade de acesso aos colaboradores. O modelo do questionário está no Anexo A.

A pesquisa desenvolvida foi uma adaptação da pesquisa de Espíndola (2008), o qual já havia realizado o teste piloto para avaliar o grau de dificuldade e entendimento dos pesquisados.

O questionário tem como base a escala de Likert. Segundo Martins e Theóphilo (2009) a escala Likert é apropriada quando é necessário que o indivíduo dê o seu *feedback* optando por um dos pontos que representam sua atitude favorável ou desfavorável em relação ao objeto estudado. A variação de opinião dos respondentes se dá conforme o quadro 3:

Quadro 3: Modelo de Questionário Utilizado

MUITO INSATISFEITO	INSATISFEITO	INDIFERENTE	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO
1	2	3	4	5

O formulário de pesquisa contém quinze questões, sendo duas pessoais e as outras treze compostas por cinco módulos subdivididos em treze variáveis. Este conjunto de variáveis representa os atributos bancários mais citados em pesquisas já efetuadas, estando relacionadas a atendimento, serviços e produtos, competência de pessoal, ambiente e imagem (ESPÍNDOLA, 2008).

4.2.1. Variáveis do Atendimento

- Agilidade: grau de satisfação do cliente com relação ao tempo de espera para ser atendido nos guichês de caixa;
- Eficiência: grau de satisfação do cliente com relação à resolução de suas solicitações, reclamações ou sugestões;
- Cortesia/Presteza: grau de satisfação do cliente com relação à educação e qualidade no atendimento por parte do colaborador.

4.2.2. Variáveis dos Produtos e Serviços

- Clareza/Objetividade: grau de satisfação do cliente com relação à transparência dos produtos ofertados;
- Preço: grau de satisfação do cliente com relação ao preço de mercado dos produtos ofertados;

4.2.3. Variável de Competência

- Capacidade de Pessoal: grau de satisfação do cliente com relação ao grau de conhecimento dos colaboradores;

4.2.4. Variáveis de Ambiente

- Localização: grau de satisfação do cliente com relação à facilidade de acesso à Agência;
- Instalações: grau de satisfação do cliente com relação ao ambiente interno da Agência;

- Estacionamento: grau de satisfação do cliente com relação à facilidade de estacionar próximo a Agência;
- Sala de Espera: grau de satisfação do cliente com relação a acomodação, temperatura e café na espera do atendimento;
- Segurança: grau de satisfação do cliente com relação ao esquema de segurança interno e externo da Agência.

4.2.5. Variáveis de Imagem

- Sigilo Bancário: grau de satisfação do cliente com relação a confiabilidade de dados confidenciais;
- Credibilidade: grau de satisfação do cliente com relação ao cumprimento de ações acordadas e confiabilidade do pessoal.

4.3 Análise dos Dados

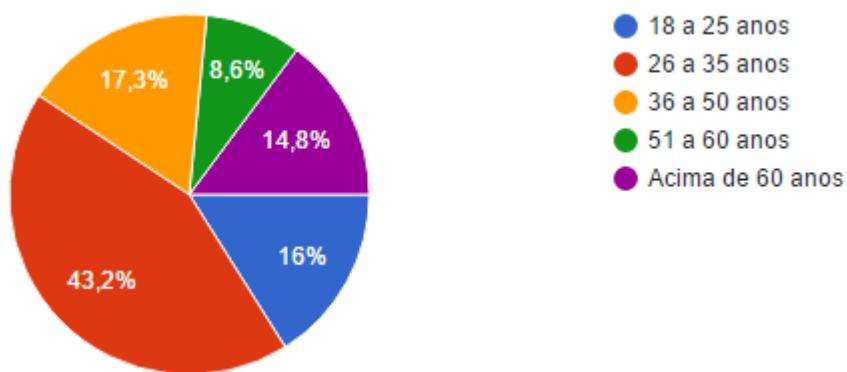
Segundo Carvalho (1998, p. 159), a análise de dados de uma pesquisa deve ser realizada em três fases “1) classificação e organização das informações; 2) estabelecimento das relações existentes entre os dados coletados; [...] 3) tratamento estatístico dos dados”.

Após classificar e organizar os dados obtidos com a pesquisa, foram vistos os dados que poderiam ser diretamente relacionados com os objetivos do trabalho e os dados que poderiam ser correlacionados com outras questões. Após isto, os dados foram transformados em gráficos e tabelas, com descrição em porcentagem dos resultados, utilizando o aplicativo Google Drive para facilitar a visualização dos resultados obtidos.

4.3.1. Dados Pessoais

Como consta no questionário no Anexo A, as duas primeiras questões têm como base a faixa etária e o tempo de conta dos clientes. Foram entrevistados clientes pertencentes a cinco faixas etária: a) 18 a 25 anos; b) 26 a 35 anos; c) 36 a 50 anos; d) 51 a 60 anos; e e) acima de 60 anos. Esta informação foi colhida para posicionar a satisfação dos mais diversos clientes atuantes na Agência X obtendo o menor risco possível. O gráfico 1 indica como ficou a divisão perante a essa questão.

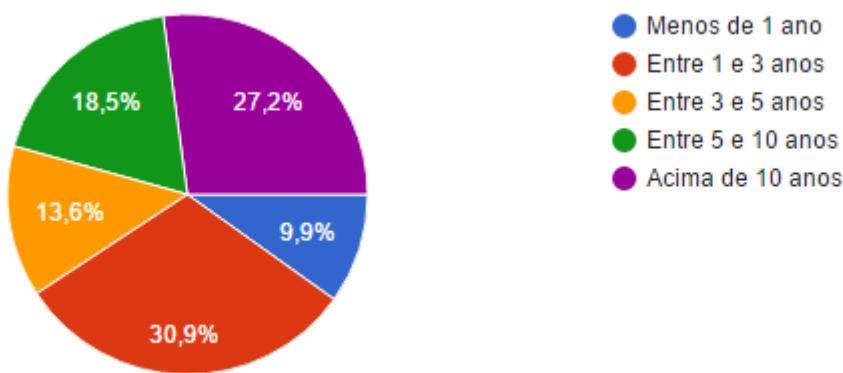
Gráfico 1: Faixa Etária



Fonte: Questionário Aplicado pelo Autor

Além da faixa etária, buscou-se saber também o tempo de conta dos clientes entrevistados, conforme consta na segunda questão do questionário aplicado, definido nos seguintes itens: a) menos de 1 ano; b) entre 1 e 3 anos; c) entre 3 e 5 anos; d) entre 5 e 10 anos; e e) acima de 10 anos. O propósito deste item foi saber como está a satisfação dos clientes que abriram sua conta recentemente, visando obter se a sua satisfação é a esperada ao se tornar cliente, assim como dos clientes que possuem muito tempo de conta, buscando melhorar sempre, já que estes são os mais propícios a criticar e relatar se houve melhora, piora ou estagnação na qualidade do atendimento. O gráfico 2 relata como ficaram dispostos os clientes.

Gráfico 2: Tempo de Conta

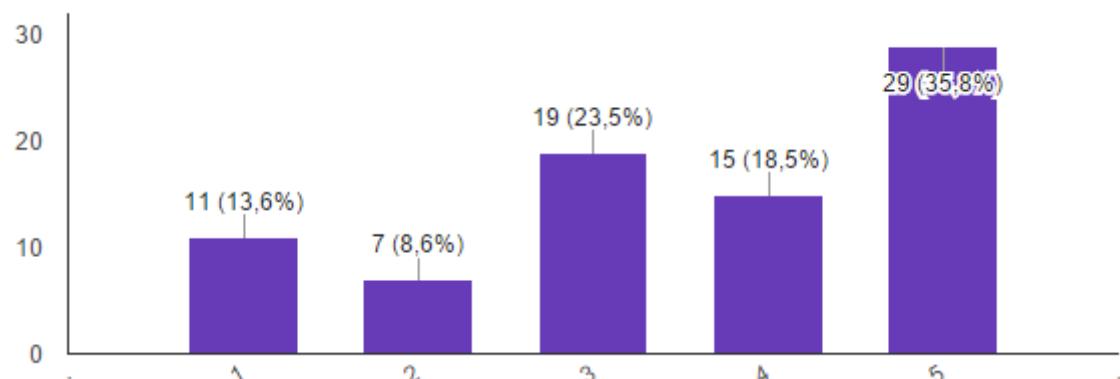


Fonte: Questionário Aplicado pelo Autor

4.3.2. Dados de Atendimento

Da terceira questão a quinta são abordados às variáveis de atendimento. A terceira questão visa buscar a satisfação dos respondentes quanto ao tempo de Caixa. De acordo com os clientes em breve conversa com o pesquisador, os clientes afirmam que os cinco primeiros dias do mês há uma demora considerável para ser atendido, mas o período de aplicação da pesquisa foi relativamente tranquilo. No gráfico 3 demonstra que 54,3% dos entrevistados se dizem satisfeitos (18,5%) ou muito satisfeitos (35,8%) com o tempo em que esperam para serem atendidos, enquanto 22,2% se dizem insatisfeitos (8,6%) ou muito insatisfeitos (13,6%).

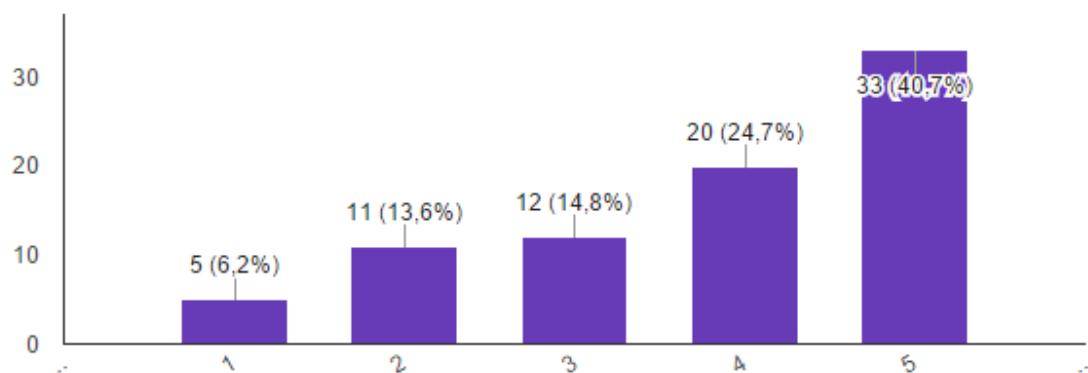
Gráfico 3: Tempo de Atendimento nos Caixas



Fonte: Questionário Aplicado pelo Autor

A quarta questão diz respeito à eficiência no atendimento e solução por parte dos funcionários às referidas solicitações, reclamações e problemas do cotidiano. Conforme demonstra o gráfico 4, 65,4% dos clientes consultados afirmam estar satisfeitos (24,7%) ou muito satisfeitos (40,7), enquanto 19,8% se queixam estar insatisfeitos (13,6%) ou muito insatisfeitos (6,2%).

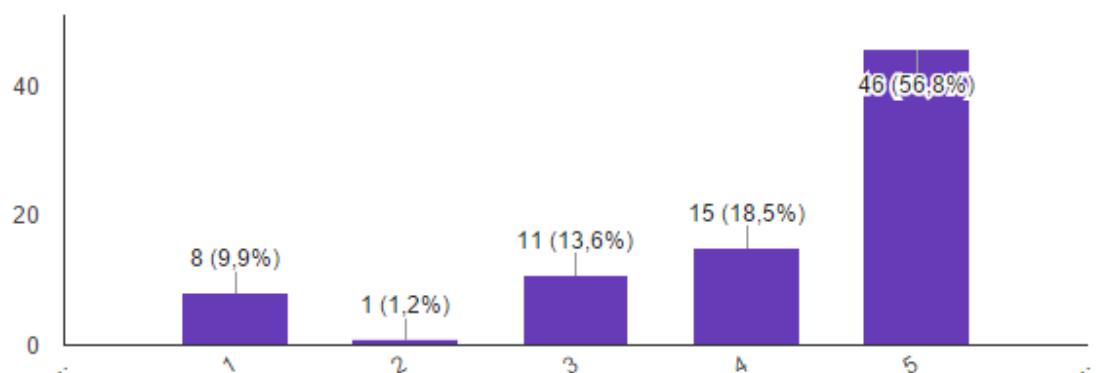
Gráfico 4: Eficiência no Atendimento



Fonte: Questionário Aplicado pelo Autor

A quinta questão se refere à cortesia e presteza no atendimento aos clientes. Treinamentos devem ser realizados em empresas que seus funcionários atendem ao público. Trata-se de um requisito dos mais importantes da qualidade no atendimento, e isto se reflete no Gráfico 5 da pesquisa, onde 75,3% dos clientes se dizem satisfeitos (18,5%) ou muito satisfeitos (56,8%), enquanto 11,1% se dizem insatisfeitos (1,2%) ou muito insatisfeitos (9,9%).

Gráfico 5: Cortesia e Presteza no Atendimento

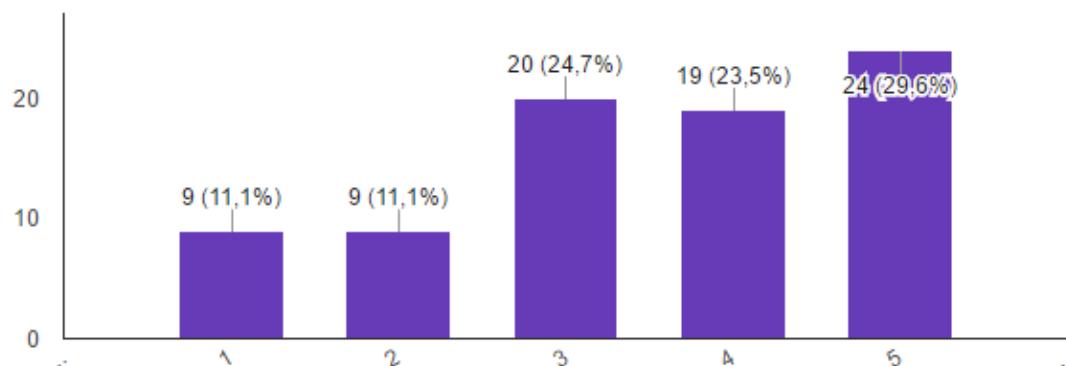


Fonte: Questionário Aplicado pelo Autor

4.3.3. Dados de Produtos e Serviços

A sexta questão diz respeito a objetividade e clareza dos produtos e serviços oferecidos pela Agência X. Houve o primeiro índice de igualdade nesta questão da pesquisa. Observando o gráfico 6, se vê uma proximidade percentual considerável entre as colunas 3, 4 e 5, mas, mais uma vez, o índice de satisfação se sobressaiu ao apontar 53,10%, sendo 29,6% dos clientes muito satisfeitos e 23,5% satisfeitos. Em contrapartida, 22,2% dos clientes se disseram insatisfeitos (11,1%) ou muito insatisfeitos (11,1%). O que vale a pena notar nesta questão é o índice de 24,7% dos clientes que se disseram indiferentes. Infelizmente o instrumento de pesquisa limitou-se somente a questões objetivas, impossibilitando a justificativa para os itens.

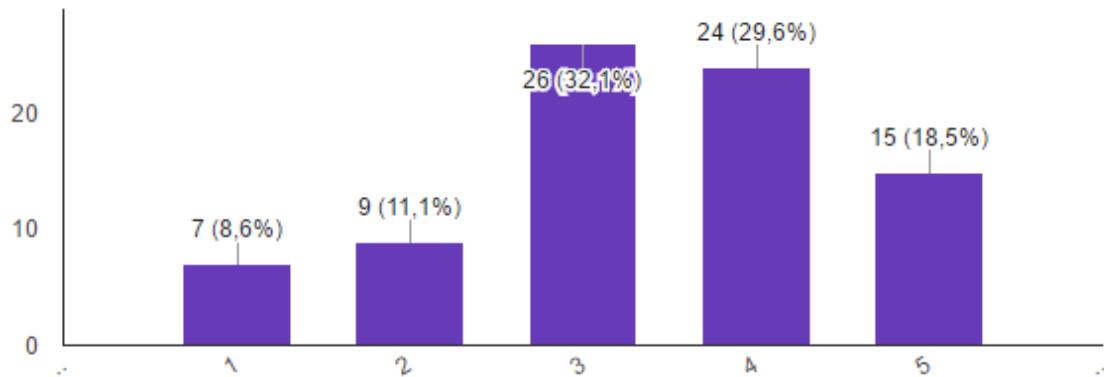
Gráfico 6: Transparência e Objetividade



Fonte: Questionário Aplicado pelo Autor

A sétima questão se refere ao preço dos produtos visto a vasta concorrência no mercado bancário. O percentual de clientes que se disseram indiferentes a este requisito foi de 32,1%, o maior desta vez. Em seguida, 29,6% dos clientes se disseram satisfeitos e 18,5% muito satisfeitos, somando 48,1% o índice de satisfação. Já os clientes que se disseram insatisfeitos (11,1%) ou muito insatisfeitos (8,6%) se somaram em 19,7% do total.

Gráfico 7: Compatibilidade de Preço de Mercado

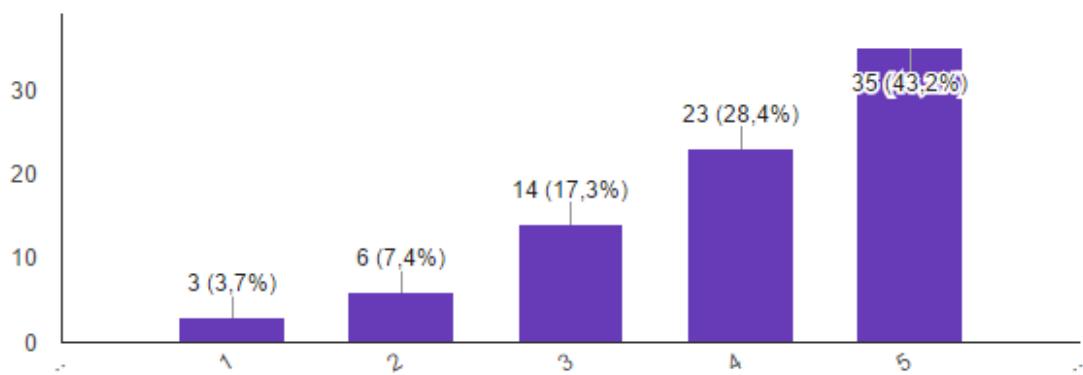


Fonte: Questionário Aplicado pelo Autor

4.3.4. Dados de Competência

A oitava questão objetiva mensurar a satisfação com o atendimento específico do gerente de relacionamento com o cliente. Cada gerente possui, em média, 470 clientes e deve atendê-los da melhor e mais rápida maneira possível. Conforme demonstra o gráfico 8, 71,6% dos clientes se dizem satisfeitos (28,4%) ou muito satisfeitos (43,2%) com o atendimento do seu respectivo gerente. Por outro lado, apenas 11,1% se queixaram estar insatisfeitos (3,7%) ou muito insatisfeitos (3,7%).

Gráfico 8: Competência no Atendimento

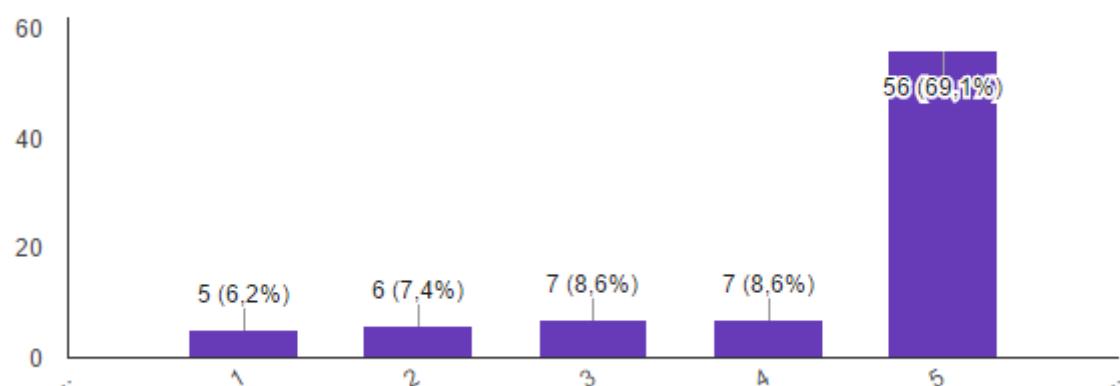


Fonte: Questionário Aplicado pelo Autor

4.3.5. Dados do Ambiente

A nona questão trata da localização da Agência. Segundo os gerentes da Agência X, um dos requisitos internos para o cliente possuir conta é a proximidade da agência justamente para sua comodidade, e isso se retratou nas respostas da pesquisa, onde 77,7% informaram estar satisfeitos (8,6%) ou muito satisfeitos (69,1%), enquanto apenas 13,6% reclamaram estar insatisfeitos (7,4%) ou muito insatisfeitos (6,2%).

Gráfico 9: Localização

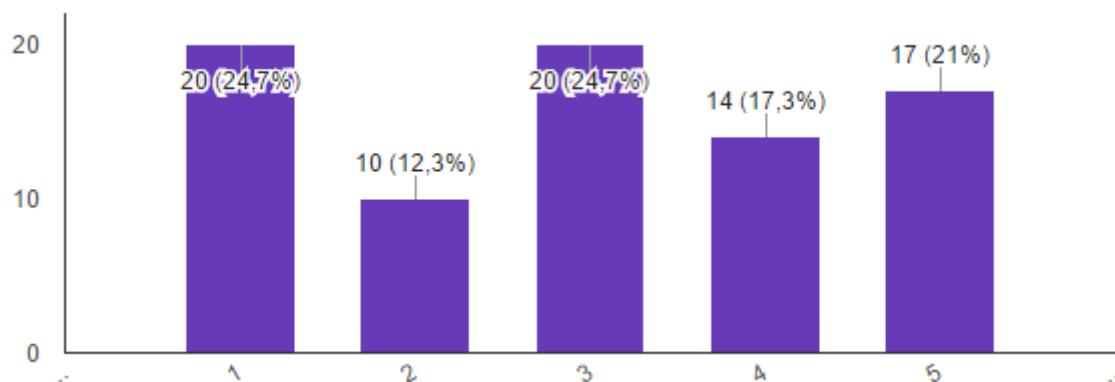


Fonte: Questionário Aplicado pelo Autor

Na décima questão temos a primeira grande equiparação de opiniões no que se refere à facilidade de estacionar para ser atendido na Agência X. Segundo os colaboradores, recentemente a diretoria do banco, no intuito de cortar gastos, cancelou o contrato com um estacionamento próximo onde o cliente tinha direito a estacionar por uma hora para ser atendido.

Por conta disso, o índice de insatisfação (12,3%) ou muita insatisfação (24,7%) somou 37% no total, mesmo havendo 3 grandes estacionamentos bem próximos à Agência, porém tarifados. Já o índice de satisfação (17,3%) ou muita satisfação (21%) somou 38,3%, superando o anterior. Nesta questão vale ressaltar o índice de indiferença em 24,7%, sendo tão alto como os demais.

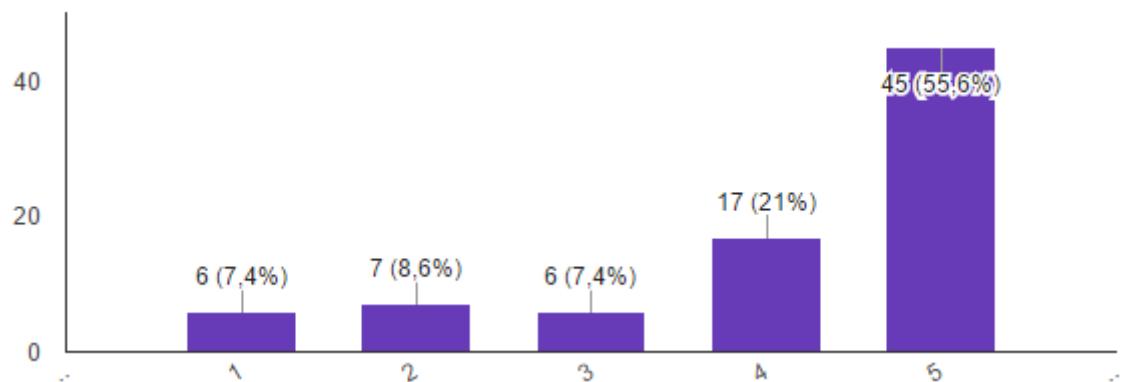
Gráfico 10: Facilidade de Estacionamento



Fonte: Questionário Aplicado pelo Autor

A décima primeira diz respeito às instalações internas da agência, buscando saber a satisfação dos clientes quanto à limpeza, temperatura e conforto em geral do ambiente interno da agência. 76,6% dos clientes confirmaram estar muito satisfeitos (55,6%) ou satisfeitos (21%) com as instalações internas, enquanto 16% disseram estar muito insatisfeitos (7,4%) ou insatisfeitos (8,6%).

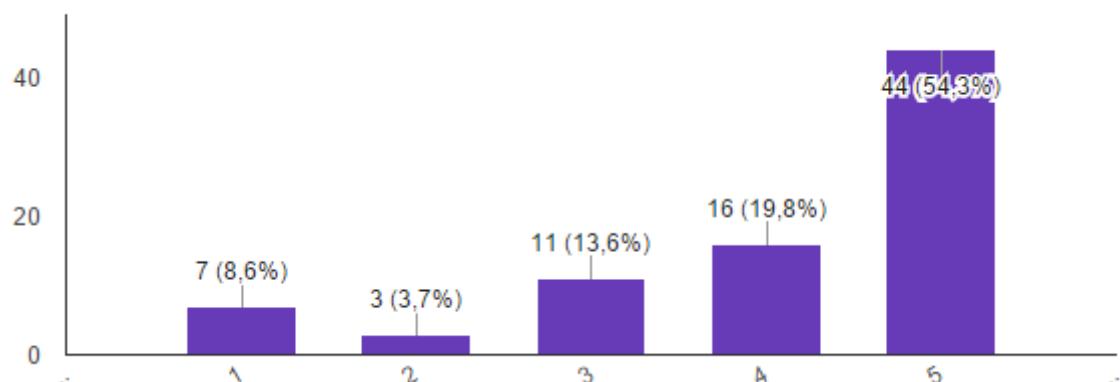
Gráfico 11: Instalações Internas



Fonte: Questionário Aplicado pelo Autor

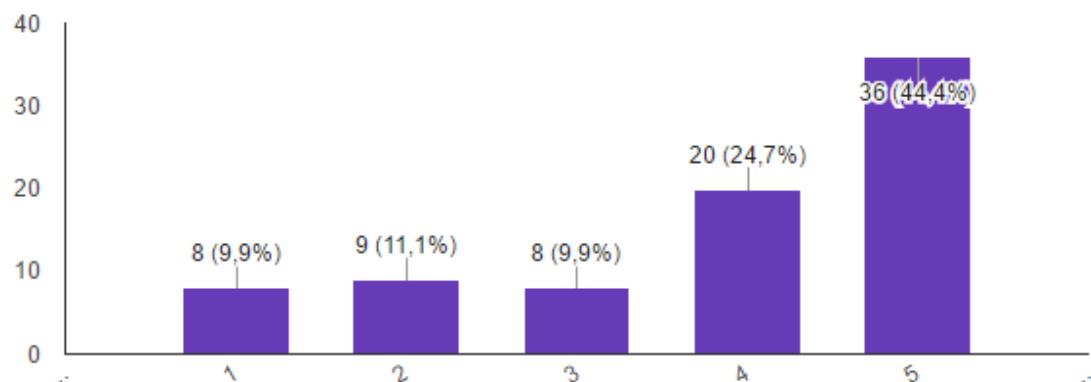
A agência X dispõe de uma sala de espera com máquina de café e cappuccino servidos gratuitamente por uma copeira, além de TV informativa de ações e aplicações diversas e estofados variados para o máximo de conforto dos clientes que esperam atendimento. Tal investimento é bastante importante para satisfação dos clientes e a décima segunda questão diz respeito a isso. Como resposta, 74,1% se disseram estar muito satisfeitos (54,3%) ou satisfeitos (19,8%), enquanto apenas 12,3% se queixaram estar insatisfeitos (3,7%) ou muito insatisfeitos (8,6%).

Gráfico 12: Conforto na Sala de Espera



Fonte: Questionário Aplicado pelo Autor

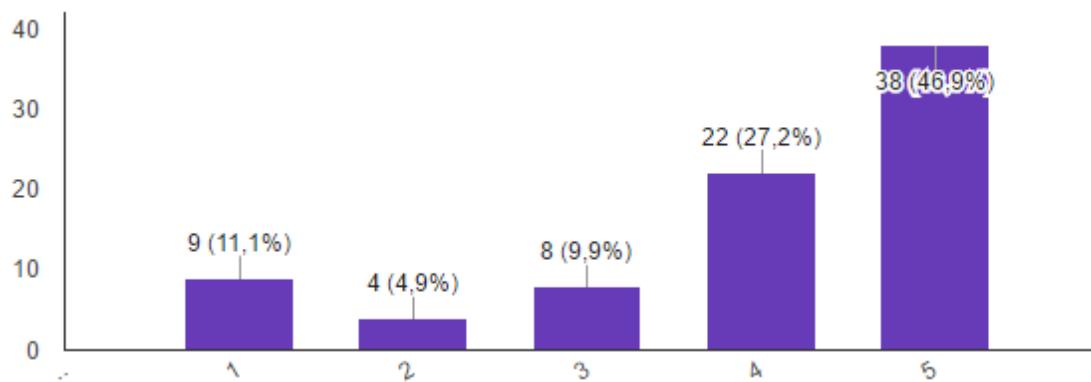
A décima terceira questão diz respeito ao esquema de segurança da agência. O esquema de segurança é composto por 2 vigilantes profissionais, porta giratória e divisórias nos caixas e máquinas de autoatendimento para separar quem está sendo atendido e quem está aguardando atendimento. 69,1% dos clientes se disseram satisfeitos (24,7%) ou muito satisfeitos (44,4%). Em contrapartida, 21% dos clientes afirmaram estar insatisfeitos (11,1%) ou muito insatisfeitos (9,9%).

Gráfico 13: Segurança da Agência

Fonte: Questionário Aplicado pelo Autor

4.3.6. Dados de Imagem

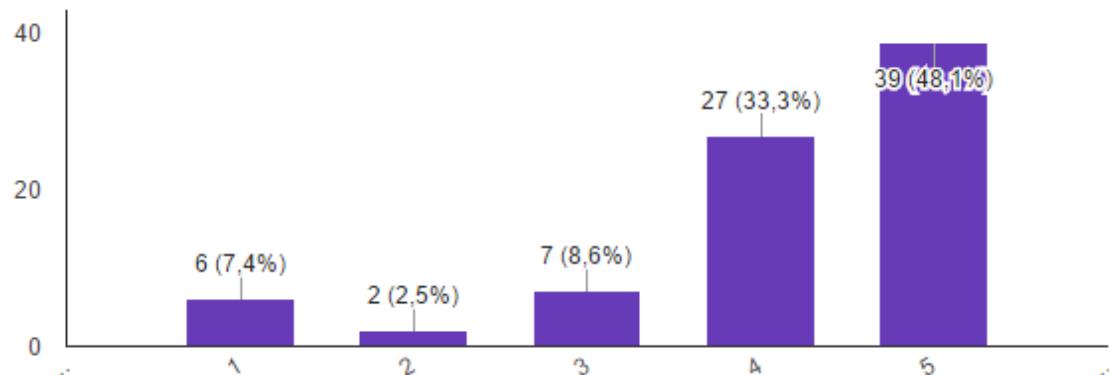
A décima quarta questão também se refere à segurança, mas da segurança de informações pessoais. Bancários em geral devem ter bastante cuidado com o sigilo das informações de seus clientes para evitarem fraudes e perda de dinheiro para a organização. 74,1% dos clientes disseram estar satisfeitos (27,2%) ou muito satisfeitos (46,9%) com a segurança de suas informações, enquanto 16% se queixaram estar insatisfeitos (4,9%) ou muito insatisfeitos (11,1%) nesse quesito.

Gráfico 14: Segurança das Informações Pessoais

Fonte: Questionário Aplicado pelo Autor

Por último, a décima quinta questão diz respeito à credibilidade, tanto do banco como dos colaboradores. Os clientes devem estabelecer uma relação de confiança tanto com os produtos oferecidos como com os funcionários que os oferecem. Desta forma, 81,4% se disseram estar satisfeitos (33,3%) ou muito satisfeitos (48,1%), enquanto apenas 9,9% confirmaram estar insatisfeitos (2,5%) ou muito insatisfeitos (7,4%).

Gráfico 15: Credibilidade do Pessoal



Fonte: Questionário Aplicado pelo Autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No setor de serviços, onde o mercado é altamente competitivo e os clientes cada vez mais exigentes, o fator atendimento com qualidade pode ser um diferencial em uma organização.

Os produtos podem ser os mesmos, os serviços podem ser os mesmos, e até o segmento. Mas havendo um atendimento onipresente e de qualidade aumentará o vínculo com o consumidor e facilitará na criação de um relacionamento duradouro, quicá vitalício.

Esta pesquisa objetivou uma análise da satisfação dos clientes com o atendimento e os serviços prestados em uma agência bancária, onde todos os fatores mencionados acima foram levados em consideração.

Em média, 66,08% dos clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos. O nível de satisfação foi considerado pelos colaboradores da Agência X como satisfatório. Os pontos de considerável insatisfação, como facilidade no estacionamento, e transparência na oferta dos serviços, considerado com considerável indiferença, foram expostos à gerência para o devido tratamento e melhora o mais rápido possível.

Para o parâmetro da pesquisa, o número que a pesquisa resultou (66,08%) não foi considerado como o ideal para uma agência do porte da objeto de pesquisa. Segundo os próprios colaboradores, o ideal seria um nível de satisfação igual ou acima de 80%.

Por fim, a grande importância desse estudo foi evitar a estagnação do atendimento por parte dos colaboradores da Agência X e buscar críticas dos mais diversos clientes, resultando na mudança constante no comportamento dos prestadores de serviços. O ideal é que o relacionamento com o cliente seja sempre inovado, assim como os produtos são modificados várias vezes durante o ano. A mudança, apesar de ser arriscada na maioria das vezes, nunca será má vista, desde que sempre agrade à maioria do público-alvo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Site Institucional. <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1993/pdf/res_2025_v5_L.pdf> Acesso em: Junho 2016.
- BRADESCO. Site Institucional. <<http://banco.bradesco/html/prime/index.shtm>> Acesso em: Junho 2016.
- BITNER, M. J.; HUBBERT, A. R. Encounter Satisfaction vs. Overall Service Satisfaction vs. Service Quality: The Customer's Voice, in Service Quality: New Directions in Theory and Practice, RUST, R. T.; OLIVER. L. R. eds.Thousand Oaks, CA: Sage, p. 72-94. 1994.
- BROCHADO, A. O.; MARTINS, F. V. **Aspectos Metodológicos da Segmentação de Mercado:** base de segmentação e método de classificação. *Revista Bras. Gest. Neg.*, p. 132 – 149. São Paulo, 2008.
- BROWN, S. W.; FISK, R. P.; BITNER, M. J. **The development and emergence of services marketing thought.** *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 1, p. 21-48, 1994.
- BROWN, S.W.; SWARTZ, T. A. **A gap analysis of professional service quality.** *Journal of Marketing*, v. 53, n. 2, p. 92-8, 1989.
- CARVALHO, M. C. M. **Construindo o saber – Metodologia científica:** fundamentos e técnicas. 2. ed. Campinas: Papirus, 1998.
- COLLIER, D. A. **The service/quality solution: using service management to gain competitive advantage.** New York: Irwin: ASQC Quality Press, 1994.
- DINIZ, E.H. **Evolução do uso da WEB pelos Bancos.** RAC, p.29 – 50, 2000.
- DEMBY, E. H. **Psychographics revisited:** The Birth of a Technique. *Journal of Marketing Research, Chicago, ILL: The Association*, v. 6, n. 2, p. 26-29, Spring, 1994.
- ESPÍNDOLA, Hamilton. **Avaliação de Satisfação de Clientes do Banco do Brasil:** Agência Lagoa da Conceição – Florianópolis SC. Trabalho de Conclusão de Curso, UVI: São José, 2008.
- FONSECA, J. J. S. **Apostila de Metodologia da pesquisa científica.** Ceará. Editora da UECE, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GONÇALVES, Edinéia; SOUZA, José Cícero de; ANUNCIAÇÃO, Lídia P.; CRUZ, Márcio de Campos. **Gestão na Qualidade no Atendimento ao Cliente.** Revista Eletrônica Gestão de Negócios, 2010. Disponível em: <http://www.facsoroque.br/novo/publicacoes/pdfs/edgard_edineia.pdf> Acesso em: Maio de 2016.

- GRONROOS, C. **A Service Quality Model and its Marketing Implications.** European Journal of Marketing, v. 18, n. 4, p. 36 – 44, 1984.
- JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviços.** São Paulo, SP: Atlas, 2014.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 12^a Ed. São Paulo, SP: Person Prentice Hall, 2007.
- LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, J. E.; LEMOS, Cristina; MALDONADO, JOSÉ & VARGAS, Marco A. **Globalização e inovação localizada.** Ibct/MCT, 1999.
- LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Gestão da qualidade: fundamentos da excelência.** Brasília: SEBRAE, 2005.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia.** 7.ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** 5^a edição. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAPURUNGA, Patrícia V. R.; MENESSES, Anelise F. **A Segmentação de Mercado em Web Bankings no Brasil.** Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT2187.pdf>. Acesso em: Junho de 2016.
- MENEZES, Bárbara Sampaio de. **Aprendizagem Individual no Contexto Organizacional:** Percepção dos Estudantes da FEAAC – UFC. Trabalho de Conclusão de Curso, UFC: Fortaleza, 2013.
- MIGUEL, Paulo A. C.; SALOMI, Gilberto E. **Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000100003&lng=en&nrm=iso&tlang=pt. Acesso em: 29 de Abril de 2016.
- NEVES, Adilson Romualdo. **Qualidade no atendimento: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- OLIVER, R. L. **A Cognitive Model of the antecedentes and consequences of satisfaction decisions.** *Journal of Marketing Research*, v. 17, n. 4, November, p. 460 – 469, 1980.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. **A conceptual model of services quality and its implication for future research.** *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41 – 50, 1985.
- REIS, Luís Felipe Souza Dias. **Gestão da Excelência na Atividade Bancária.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- REEDY, J.; SCHULLO, S.; ZIMMERMAN, K. **Marketing Eletrônico:** a integração de recursos eletrônicos no processo de marketing. Bookman: Porto Alegre, 2001.
- ROCHA, Ângela da; SILVA, Jorge Ferreira da. **Marketing de Serviços: Retrospectiva e Tendências.** Em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n4/v46n4a08.pdf>, acesso em: 26 de Abril de 2016.
- RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica.** São Paulo: Avercamp, 2006.

RÚDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 34 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

SÁ, Tais Andrieli de. **Estratégias de Relacionamento com Clientes Pessoa Física para a Agência Banco do Brasil – Catuípe.** Trabalho de Conclusão de Curso, UNIJUÍ, Ijuí – RS, 2014.

SALES, Gabriely Uchoa. **Análise do Perfil dos Investidores Universitários da Universidade Federal do Ceará.** Trabalho de Conclusão de Curso, UFC: Fortaleza, 2012.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral: calculadora on-line.** Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>> Acesso em: 26 de Junho de 2016.

SETH, N.; DESHMUK, S. G.; VRAT, P. **Modelos de Qualidade de Serviços.** International Journal of Quality and Reliability Management, v. 22, n. 9, p. 913 – 949, 2005.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do Consumidor.** LTC S.A.: Rio de Janeiro, 2001.

SOLOMON, M. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. 7^a ed. Porto Alegre: Bookmam, 2008.

WEINSTEN, A. **Segmentação de Mercado.** Atlas: São Paulo, 1995.

ZEITHAML, Valarie. A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente.** 2^a ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2003.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Favor marcar apenas um item das questões que se seguem. As duas primeiras são de cunho pessoal. Já as demais, marque de acordo com o seu grau de satisfação perante o assunto abordado, levando em consideração a legenda abaixo:

O número 1 indica que você está MUITO INSATISFEITO.

O número 2 indica que você está POUCO INSATISFEITO.

O número 3 indica que você está INDIFERENTE.

O número 4 indica que você está POUCO SATISFEITO.

O número 5 indica que você está MUITO SATISFEITO.

1. Qual a sua Faixa Etária?

- a) 18 a 25 anos;
- b) 26 a 35 anos;
- c) 36 a 50 anos;
- d) 51 a 60 anos;
- e) Acima de 60 anos.

2. Há quanto tempo você é cliente na Agência X?

- a) Menos de 1 ano;
- b) Entre 1 e 3 anos;
- c) Entre 3 e 5 anos;
- d) Entre 5 e 10 anos;
- e) Acima de 10 anos.

ATENDIMENTO					
3. Tempo de espera para ser atendido (a) nos Caixas.	1	2	3	4	5
4. Eficiência no atendimento e solução de problemas.	1	2	3	4	5
5. Cortesia e presteza no atendimento por parte dos funcionários.	1	2	3	4	5
PRODUTOS E SERVIÇOS					
6. As propostas dos serviços (cartão de crédito, capitalização, empréstimos, etc.) são objetivas e transparentes.	1	2	3	4	5
7. O preço dos produtos e serviços que você detém é compatível com o mercado.	1	2	3	4	5
COMPETÊNCIA					
8. Seu Gerente demonstra conhecimento e capacidade na exposição dos serviços.	1	2	3	4	5
AMBIENTE					
9. A Agência é bem localizada.	1	2	3	4	5
10. Há facilidade de estacionamento.	1	2	3	4	5
11. As instalações internas lhe causam boa impressão.	1	2	3	4	5
12. A sala de espera é confortável.	1	2	3	4	5
IMAGEM					
13. O esquema de segurança (vigilância, porta giratória) da Agência é confiável.	1	2	3	4	5
14. Você se sente seguro com relação a suas informações pessoais.	1	2	3	4	5
15. Seu Banco cumpre com o prometido, ou seja, seu pessoal é confiável.	1	2	3	4	5