



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

**GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES  
ESTILO DIGITAL DO BANCO DO BRASIL:  
UM ESTUDO COM CLIENTES DE AGÊNCIAS  
DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**BRUNO LACERDA MACEDO**

Sob a orientação do Professor

**Dr. Jorge Alberto Velloso Saldanha**

Seropédica, junho de 2019



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

**GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES  
ESTILO DIGITAL DO BANCO DO BRASIL:  
UM ESTUDO COM CLIENTES DE AGÊNCIAS  
DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**BRUNO LACERDA MACEDO**

Sob a orientação do Professor

**Dr. Jorge Alberto Velloso Saldanha**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da UFRRJ.

Seropédica, junho de 2019

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M141g Macedo, Bruno Lacerda, 1981-  
Grau de satisfação dos clientes Estilo Digital do  
Banco do Brasil: Um estudo com clientes de agências  
do Estado do Rio de Janeiro / Bruno Lacerda Macedo. -  
Seropédica, 2019.  
91 f.

Orientador: Jorge Alberto Velloso Saldanha.  
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e  
Estratégia, 2019.

1. Satisfação do cliente. 2. Banco do Brasil . 3.  
Serviço Bancário. 4. Segmento alta renda. 5.  
Importância dos atributos bancários. I. Saldanha,  
Jorge Alberto Velloso, 1966-, orient. II Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado  
Profissional em Gestão e Estratégia III. Título.

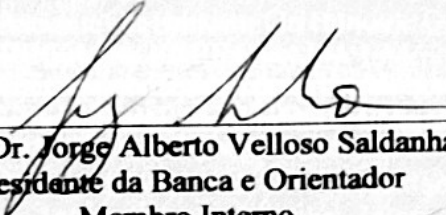
“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de  
Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001”.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**BRUNO LACERDA MACEDO**

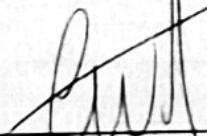
Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 26/06/2019




---

Prof. Dr. Jorge Alberto Velloso Saldanha  
Presidente da Banca e Orientador  
Membro Interno  
MPGE/UFRRJ



---

Profa. Dra. Carla Winter Afonso  
Membro Externo  
UCP



---

Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Júnior  
Membro Externo  
UFRRJ

## **DEDICATÓRIA**

**Dedico este trabalho aos meus pais que sempre me deram todo suporte e transmitiram valores que carrego comigo, meus irmãos que mesmo distantes fisicamente estão sempre presentes, minha esposa que está ao meu lado ao longo de todos esses anos e que me motivou a dar este passo e meus filhos que me alegram e me inspiram diariamente e são os grandes amores da minha vida.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço,

Aos meus pais e irmãos por todo carinho e suporte sempre. A minha esposa e filhos pelo convívio e ajuda para que eu pudesse realizar este projeto. Em alguns momentos mudei a rotina da casa estudando de madrugada, aos fins de semana e agradeço a compreensão.

Ao Professor Dr. Jorge Alberto Saldanha, pessoa maravilhosa e um grande orientador que me ajudou muito ao longo do trabalho. Sem dúvida ter um orientador comprometido e parceiro como o prof. Saldanha foi fundamental para o bom desenvolvimento do trabalho.

Aos alunos e amigos da turma de 2017 que me ajudaram ao longo do curso, em especial ao Wagner e Carlos que sempre estiveram juntos na caminhada.

Aos professores do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ que transmitiram muito conhecimento. Em especial agradeço a coordenadora Flávia Galindo, sempre presente e agregadora, e aos professores que compuseram minha banca, o professor Dr. Paulo Lourenço (UFRRJ) e a professora Dra. Carla Winter (FGV/UCP).

Aos amigos do BB que compreenderam a situação e me ajudaram com trocas de horários para que pudesse assistir as aulas. Em especial a Maria Christina Neves que foi uma chefe sempre parceira e ao Gerente Geral (GG) Denilson que me autorizou a fazer o mestrado. Agradeço ao Fabio Theobald, que entrou junto comigo no BB, e sempre foi um grande amigo, me ensinando e apoiando muito neste período em que trabalhamos juntos. Fabio também abriu as portas da agência Estilo Rio Antigo para que eu pudesse coletar os questionários lá. Agradeço também ao Tarcísio, Gustavo, Sérgio e todo pessoal de Xerém, onde trabalhei durante grande parte do projeto.

Agradeço ao pessoal da agência Estilo Petrópolis, onde trabalho atualmente, em especial ao meu chefe direto Paulo Roberto e ao GG Bruno Santos por sempre terem uma posição muito bacana de incentivar minha ida aos compromissos do mestrado. Agradeço também ao Sergio Brilho por me ajudar ativamente na coleta dos questionários e a Yasmin e Barbara que também me ajudaram na distribuição dos questionários dentro da dependência para os clientes que ficavam aguardando atendimento.

Agradeço em especial a algumas pessoas que por necessidade do trabalho acabei por fazer contato e tive o prazer de conhecer grandes profissionais que ajudaram no desenvolvimento deste projeto. Ao superintendente estadual Luiz Claudio Batista e ao Rafael Denucci agradeço de coração. Ambos foram extremamente generosos, lendo o trabalho e ajudando com orientações e sugestões de melhorias. Agradeço também a Carla Rita, GG da Estilo Barra da Tijuca, que foi muito atenciosa e aceitou que fizesse a pesquisa em sua agência, me dando total apoio em duas oportunidades. Ao Alex, da Estilo Rio Antigo, que me recepcionou muito bem e ajudou para que eu pudesse fazer a pesquisa de campo em sua dependência. Agradeço também a Claudia da GEPES que me ajudou muito na liberação para realizar a pesquisa em um momento determinante.

Por fim agradeço a Deus por sempre me dar forças para seguir em frente apesar das adversidades e por ser tão generoso comigo, sempre me ajudando e iluminando meu caminho, fazendo com que no final tudo dê certo.

## RESUMO

MACEDO, Bruno Lacerda. **Grau de Satisfação dos Clientes Estilo Digital do Banco do Brasil: Um Estudo com Clientes de Agências do Estado do Rio de Janeiro**. 2019. 91pg. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

O objetivo geral deste estudo foi mensurar o grau de satisfação dos clientes do segmento alta renda do Banco do Brasil em relação aos serviços oferecidos nas agências Estilo Digital do Estado do Rio de Janeiro. A pesquisa foi realizada em duas fases, sendo a primeira de abordagem qualitativa e a segunda de abordagem quantitativa. A primeira fase foi desenvolvida para identificar atributos importantes para a satisfação do cliente bancário. Após a indicação espontânea de 31 atributos do serviço bancário feita por clientes e funcionários do Banco do Brasil, o segundo passo foi levar estes atributos para uma análise de um executivo do BB que junto de sua equipe sugeriu os 12 mais interessantes para serem trabalhados na fase quantitativa. Já a segunda fase teve como objetivo definir qual o grau de importância dos atributos para a satisfação do cliente e o grau de satisfação geral e por atributo, dentre os 12 selecionados para a pesquisa. Para isso foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa, do tipo descritiva, com perguntas estruturadas respondidas por 400 clientes através de questionários coletados de forma presencial e digital. Presencialmente a pesquisa foi realizada em duas agências BB Estilo Digital na cidade do Rio de Janeiro e uma agência Estilo Digital no município de Petrópolis, região serrada do Estado do Rio de Janeiro. Pela forma digital foram enviados e-mails e links via *WhatsApp* para clientes da agência Estilo Petrópolis, dependência onde o autor do projeto trabalha atualmente. Os resultados da pesquisa indicaram que o cliente está satisfeito com o serviço oferecido nas agências Estilo Digital visto que a nota média na avaliação geral foi 8,64 em uma escala de 1 a 10 e todos os doze atributos ficaram acima da zona de indiferença de 3, em uma escala de 1 a 5. O atributo mais importante para o cliente foi a ‘confiança na instituição’, seguido de ‘facilidade de contato com o gerente’ e ‘simpatia e cordialidade no trato’. Por último em relação ao grau de importância dentre os doze atributos pesquisados ficou o ‘estacionamento próprio ou em condomínio’. Já em relação ao grau de satisfação do cliente Estilo, o atributo no qual os clientes estão mais satisfeitos foi ‘confiança na instituição’, seguido de ‘simpatia e cordialidade no trato’ e ‘facilidade de contato com o gerente’. Na última colocação ficou o atributo ‘estacionamento próprio ou em condomínio’, mesma posição que tinha alcançado na avaliação do grau de importância. Dessa forma, a pesquisa concluiu que os clientes Estilo estão satisfeitos com o serviço oferecido nas agências Estilo Digital, sobretudo nos atributos em que os clientes consideram mais importantes. Adicionalmente, o trabalho constatou que existe uma forte correlação (0,98) entre os atributos mais importantes para a satisfação do cliente com os atributos nos quais os clientes estão mais satisfeitos, mostrando que o Banco do Brasil conhece seu cliente e tem como estratégia focar em soluções que melhorem a satisfação do cliente justamente nos atributos em que estes consideram mais importantes.

**Palavras-chave:** Serviço Bancário, Satisfação do Cliente, Segmento Alta Renda, Banco do Brasil

## ABSTRACT

MACEDO, Bruno Lacerda. *Degree of Satisfaction of Estilo Digital Clients of the Banco do Brasil: A Research with Clients from Branches of the State of Rio de Janeiro*. 2019. 91pg. *Dissertation (Master in Management and Strategy)*. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019

*The general objective of this study was to measure the degree of satisfaction of customers belonging to the high-income segment of the Banco do Brasil regarding services offered by the Estilo Digital branches in the State of Rio de Janeiro. The research was done in two phases, the first using a qualitative approach and the second a quantitative approach. The first phase was developed to identify important attributes related to the satisfaction of the banking customer. After a spontaneous identification of 31 banking service attributes made by customers and employees of the Banco do Brasil, the second step was to present these attributes to a BB executive for analysis, who with the help of a team suggested which were the 12 most interesting ones to work on in the quantitative phase. The objective of the second phase was then to define the degree of importance of the attributes regarding customer satisfaction, and the degree of general satisfaction and by attribute, of the 12 selected for the research. For that purpose, a descriptive type quantitative approach study was done, with structured questions answered by 400 customers through questionnaires collected in person and digitally. The research was conducted at two BB Estilo Digital branches in the city of Rio de Janeiro and one Estilo Digital branch in the municipality of Petrópolis, a mountainous region in the State of Rio de Janeiro. E-mails and links were sent in a digital format via WhatsApp to customers of the Estilo Petrópolis branch, site at which the author of the project works at the present time. The results of the study indicate that the customer is satisfied with the services offered by Estilo Digital branches, since the general evaluation average score was 8.64 on a scale of 1 to 10, and all twelve attributes remained above the indifferent zone of 3, on a scale of 1 to 5. The most important attribute for the client was “trust in the institution”, followed by “ease to contact management” and “courtesy and friendliness during interactions”. Regarding the degree of importance of the 12 attributes studied, the least one was “private parking or in a condominium”. In relation to the degree of satisfaction of Estilo customers, the attribute with which customers were most satisfied was “trust in the institution”, followed by “courtesy and friendliness during interactions” and “ease to contact management”. The attribute “private parking or in a condominium” came in last, the same ranking it received when evaluating the degree of importance. Because of this, the research concluded that Estilo customers are satisfied with the services provided by Estilo Digital, especially regarding attributes customers consider to be the most important. Moreover, the study confirmed there is a strong correlation (0.98) between the most important attributes for customer satisfaction and the attributes that customers are most satisfied with, showing that Banco do Brasil knows their customer base and has a strategy of focusing on solutions to improve customer satisfaction, specifically regarding attributes the customers consider to be the most importante.*

**Keywords:** *Banking Service, Customer Satisfaction, High Income Bracket, Banco do Brasil*



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 Contextualização	1
1.2 Problema de Pesquisa	3
1.3 Objetivos da Pesquisa	3
1.3.1 Objetivo geral	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificativa	3
1.4.1 Importância	4
1.4.2 Originalidade	4
1.4.3 Viabilidade	4
1.5 Delimitação do Estudo	5
1.6 Estrutura da Dissertação	5
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – PARTE I</b>	<b>7</b>
2.1 Serviços	7
2.1.1 Categorias de serviços	7
2.1.2 Características dos serviços	8
2.2 Marketing de Serviços	10
2.2.1 Importância do setor de serviços	10
2.2.2 O mix do marketing de serviços	10
2.3 Marketing de Relacionamento	12
2.3.1 Marketing de relacionamento no setor bancário	12
2.4 Satisfação do Cliente	13
2.5 Qualidade em Serviços	14
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – PARTE II</b>	<b>18</b>
3.1 Caracterização da Organização e do Setor Bancário no Brasil	18
3.1.1 Banco do Brasil	18
3.1.2 Concorrentes tradicionais	21
3.2 Segmentação Bancária e Política de Encarteiramento de Clientes no Banco do Brasil	23
3.3 Segmento Alta Renda no Banco do Brasil – Estilo e Private	25
3.4 Relacionamento Digital	27
<b>4 METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	<b>29</b>
4.1 Primeira Fase da Pesquisa	30
4.1.1 Revisão sistemática	30
4.1.2 Pesquisa qualitativa	31
4.1.3 Critérios de escolha dos locais da pesquisa	32
4.1.4 Caracterização dos locais da pesquisa	34
4.1.5 Seleção do Universo, Amostra e Sujeitos	35
4.2 Segunda Fase da Pesquisa	36
4.2.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa Quantitativa	36
4.2.2 Coleta de Dados	37
<b>5 RESULTADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA E ENTREVISTA COM EXECUTIVOS DO BANCO DO BRASIL</b>	<b>40</b>
5.1 Resultados da Pesquisa Exploratória	40
5.2 Resultado da Entrevista com Executivos do Banco do Brasil para Definição de Atributos a Serem Pesquisados	42

<b>6 RESULTADO DA PESQUISA QUANTITATIVA</b>	<b>44</b>
6.1 Perfil Socioeconômico dos Entrevistados	44
6.1.1 Sexo dos clientes Estilo entrevistados	44
6.1.2 Faixa etária dos clientes Estilo entrevistados	45
6.1.3 Cidade onde reside os clientes Estilo entrevistados	46
6.2 Relacionamento com o Banco do Brasil	46
6.2.1 Prazer em ser um cliente Estilo	46
6.2.2 Ano de ingresso na segmentação Estilo	47
6.2.3 Satisfação com a qualidade do serviço após se tornar um cliente Estilo	48
6.3 Frequência de Utilização dos Diversos Canais de Atendimento	48
6.3.1 Frequência de utilização da agência pelo cliente Estilo	48
6.3.2 Frequência de utilização do aplicativo de celular do Banco do Brasil	49
6.3.3 Frequência de utilização do <i>internet banking</i> do Banco do Brasil	50
6.3.4 Frequência de utilização da Central de Atendimento Banco do Brasil	51
6.3.5 Frequência de utilização dos terminais de autoatendimento do Banco do Brasil ou banco 24hs	52
6.4 Resultados Relacionados ao Grau de Importância dos Atributos	53
6.5 Resultados Relacionados ao Grau de Satisfação dos Atributos	56
6.5.1 Confiança na instituição	58
6.5.2 Simpatia e cordialidade no trato	60
6.5.3 Facilidade de contato com o gerente	61
6.5.4 Diversidade de canais de atendimento	62
6.5.5 Eficiência e agilidade na solução de problemas	63
6.5.6 Aplicativo de celular	64
6.5.7 Segurança nos canais digitais	65
6.5.8 Localização das agências	66
6.5.9 Tempo para ser atendido nas agências	67
6.5.10 Assessoria de investimento	68
6.5.11 Atendimento em horário ampliado	70
6.5.12 Estacionamento próprio ou em condomínio	71
6.6 Comparação dos Atributos Quanto a Ordem de Importância e Satisfação	72
6.7 Resultados dos Testes de Hipótese	75
6.7.1 Resultado do teste de hipótese que verificou se os clientes Estilo do sexo masculino e feminino tem o mesmo nível de satisfação	75
6.7.2 Resultado do teste de hipótese que verificou se a satisfação do cliente Estilo varia de acordo com a idade	77
6.7.3 Resultado do teste de hipótese que verificou se a satisfação do cliente Estilo varia de acordo com a frequência de idas a agência	78
<b>7 CONCLUSÃO</b>	<b>80</b>
7.1 Conclusão Referente ao Objetivo Geral	80
7.2 Conclusão Referente aos Objetivos Específicos	81
7.2.1 Conclusão referente ao objetivo ‘identificar os principais atributos que influenciam na satisfação do cliente Estilo’	81
7.2.2 Conclusão referente ao objetivo “mensurar a ordem de importância dos principais atributos que influenciam na satisfação do cliente Estilo”	82
7.2.3 Conclusão referente ao objetivo “mensurar o grau de satisfação do cliente Estilo em relação aos principais atributos”	82
7.2.4 Conclusão referente ao objetivo “verificar se a satisfação do cliente Estilo varia de acordo com a idade”	83

7.2.5 Conclusão referente ao objetivo “verificar se a satisfação do cliente Estilo varia de acordo com a frequência de idas a agência” _____	83
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> _____	<b>84</b>
APÊNDICE A – Informações Contábeis do Banco do Brasil _____	88
APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista Exploratória _____	89
APÊNDICE C – Questionário Pesquisa Quantitativa _____	90

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Transações por canais (%) e número de usuários (milhões)	2
<b>Figura 2.</b> O espectro de tangibilidade	8
<b>Figura 3.</b> Composição Acionária (%)	20
<b>Figura 4.</b> Modelo de Encarteiramento no Banco do Brasil	24
<b>Figura 5.</b> Mapa das agências Estilo localizadas no interior do Estado do Rio de Janeiro	26
<b>Figura 6.</b> Investimentos em Tecnologia	27
<b>Figura 7.</b> Quantidade de Transações (milhões) – Internet e <i>Mobile</i> PF	28
<b>Figura 8.</b> Mapa das agências Estilo localizadas no Estado do RJ que farão parte da pesquisa	33
<b>Figura 9.</b> Mapa das agências Estilo Digital localizadas na cidade do Rio de Janeiro	34
<b>Figura 10.</b> Mapa da cidade de Petrópolis com a agência “Estilo Petrópolis” localizada no Centro	35
<b>Figura 11.</b> Coletor de resposta do questionário através do “convite por e-mail”	37
<b>Figura 12.</b> Coletores de respostas do questionário	38
<b>Figura 13.</b> Método de levantamento	39

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Comparação entre produtos e serviços _____	10
<b>Tabela 2.</b> O mix expandido para serviços _____	11
<b>Tabela 3.</b> Dimensões de Qualidade do Serviço _____	15
<b>Tabela 4.</b> Ranking dos maiores bancos da América Latina em 2017 _____	18
<b>Tabela 5.</b> Rede de Agências do Banco do Brasil _____	19
<b>Tabela 6.</b> Ranking das marcas brasileiras mais valiosas em 2017 _____	19
<b>Tabela 7.</b> Resultado 2017 (R\$ milhões) _____	21
<b>Tabela 8.</b> Tabela de agências Estilo no Estado do Rio de Janeiro _____	26
<b>Tabela 9.</b> Artigos utilizados na confecção do presente trabalho _____	30
<b>Tabela 10.</b> Livros utilizados na confecção do presente trabalho _____	31
<b>Tabela 11.</b> Relacionamento entre erro, nível de confiabilidade e número de elementos da amostra de populações infinitas dicotômicas _____	36
<b>Tabela 12.</b> Resultado da Pesquisa Exploratória _____	41
<b>Tabela 13:</b> Ranking de satisfação dos atributos _____	57
<b>Tabela 14.</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Confiança na Instituição” _____	58
<b>Tabela 15.</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Simpatia e Cordialidade no Trato” _____	60
<b>Tabela 16.</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Facilidade de Falar com o Gerente” _____	61
<b>Tabela 17.</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Diversidade de Canais de Atendimento” _____	62
<b>Tabela 18.</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Eficiência e Agilidade na Solução de Problemas” _____	63
<b>Tabela 19.</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Aplicativo de Celular” _____	64
<b>Tabela 20.</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Segurança nos Canais Digitais” _____	65
<b>Tabela 21.</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Localização das Agências” _____	66
<b>Tabela 22.</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Tempo para ser Atendido nas Agências” _____	67
<b>Tabela 23.</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Assessoria de Investimento” _____	68
<b>Tabela 24.</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Atendimento em Horário Ampliado” _____	70
<b>Tabela 25.</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Estacionamento Próprio ou em Condomínio” _____	72

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Atributos e qualidades (Número de Citações)	42
<b>Gráfico 2.</b> Sexo dos entrevistados	44
<b>Gráfico 3.</b> Faixa etária dos clientes Estilo entrevistados	45
<b>Gráfico 4.</b> Cidade de residência dos entrevistados	46
<b>Gráfico 5.</b> Prazer em ser um cliente Estilo	47
<b>Gráfico 6.</b> Ano de ingresso na segmentação Estilo	47
<b>Gráfico 7.</b> Satisfação com a qualidade do serviço após se tornar cliente Estilo	48
<b>Gráfico 8.</b> Frequência de idas à agência bancária	49
<b>Gráfico 9.</b> Frequência de utilização do aplicativo de celular do Banco do Brasil	50
<b>Gráfico 10:</b> Frequência de utilização do internet banking do Banco do Brasil	51
<b>Gráfico 11:</b> Frequência de utilização da Central de Atendimento do Banco do Brasil	53
<b>Gráfico 12:</b> Frequência de utilização dos terminais de autoatendimento do Banco do Brasil ou 24hs	53
<b>Gráfico 13:</b> Atributos por grau de importância	54
<b>Gráfico 14:</b> Atributos com maior importância para a satisfação do cliente Estilo	55
<b>Gráfico 15:</b> Atributos com menos importância para a satisfação do cliente Estilo	55
<b>Gráfico 16:</b> Atributos na zona intermediária de importância	56
<b>Gráfico 17:</b> Ranking de Satisfação dos Atributos	58
<b>Gráfico 18:</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Confiança na Instituição”	59
<b>Gráfico 19:</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Simpatia e Cordialidade no Trato”	60
<b>Gráfico 20:</b> Satisfação do cliente referente ao atributo “Facilidade de Contato com o Gerente”	61
<b>Gráfico 21:</b> Satisfação do cliente referente ao atributo “Diversidade de Canais de Atendimento”	62
<b>Gráfico 22:</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Eficiência e Agilidade na Solução de Problemas”	63
<b>Gráfico 23:</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Aplicativo de Celular”	64
<b>Gráfico 24:</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Segurança nos Canais Digitais”	65
<b>Gráfico 25:</b> Satisfação do cliente referente ao atributo “Localização das Agências”	66
<b>Gráfico 26:</b> Satisfação do cliente referente ao atributo “Tempo para ser Atendido nas Agências”	68
<b>Gráfico 27:</b> Satisfação do cliente referente ao atributo “Assessoria de Investimento”	69
<b>Gráfico 28:</b> Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Atendimento em Horário Ampliado”	71
<b>Gráfico 29:</b> Satisfação do cliente referente ao atributo “Estacionamento Próprio ou em Condomínio”	72
<b>Gráfico 30:</b> Relação dos atributos quanto a ordem de importância e satisfação	73
<b>Gráfico 31:</b> Relação entre os atributos com maior grau de importância e satisfação	73
<b>Gráfico 32:</b> Relação entre os atributos com menor grau de importância e satisfação	74
<b>Gráfico 33:</b> Gráfico de dispersão dos atributos quanto a ordem de importância e satisfação	74

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O setor financeiro é um dos setores com maior importância na economia brasileira, seja em relação ao volume global dos negócios brasileiros, como ao número de colaboradores que o setor emprega e sua importância no financiamento e suporte a diversos setores da economia (PRADO, 2004).

Um das principais instituições financeiras brasileiras, o Banco do Brasil, tem passado por recentes transformações que o tornou mais enxuto, eficiente e digital. Uma dessas transformações se passou no segmento alta renda, onde o cliente tem um relacionamento diferenciado, conhecido como Estilo (BANCO DO BRASIL, 2018a).

O presente estudo busca medir o grau de satisfação do “cliente Estilo” do Banco do Brasil (BB) em relação aos serviços oferecidos nas agências Estilo Digital, nome dado pelo BB as agências que se destinam exclusivamente a atender seus clientes do segmento alta renda.

O BB Estilo é um conceito em relacionamento, desenvolvido para atender as pessoas físicas de alta renda com soluções personalizadas. As agências Estilo tem logo própria, espaço interno confortável e elegante e fachada azul que as difere das agências de varejo tradicionais que possuem fachadas amarelas e ambiente interno mais simples (BANCO DO BRASIL, 2018a).

O cliente pode ser convidado para migrar para o modelo de relacionamento Estilo, se tornando um “cliente Estilo”, se tiver renda mensal acima de R\$10 mil ou ao menos R\$150 mil investidos dentro do Banco do Brasil. Estes são os valores de entrada para fazer parte da segmentação pessoa física B (PF B) que podem ser visualizados em detalhes no tópico 3.1 deste trabalho (UNIBB, 2017).

Após a reestruturação das agências Estilo para terem, além do atendimento físico, um local específico com toda estrutura de um escritório para atender os clientes de forma virtual, o BB passou a adotar o nome “Estilo Digital” para suas agências que atendem os clientes do segmento alta renda.

Com a mudança de “Estilo” para “Estilo Digital” o BB mudou o modelo de relacionamento no segmento alta renda, oferecendo mais opções para que o cliente resolva suas demandas de forma confortável e ágil de qualquer lugar. O cliente continua podendo fazer todas as transações de forma presencial na agência física, como antigamente, com a vantagem de estar em um ambiente exclusivo, com um número reduzido de pessoas e possibilidade de ser atendido com hora marcada de 9 horas às 18 horas, ou seja, com horário estendido. Adicionalmente, existe toda uma infraestrutura para o atendimento digital do cliente, seja através de *chat* pelo celular, videoconferência, *e-mails*, etc. que fazem com que o correntista possa realizar a maioria de suas demandas de forma digital (BANCO DO BRASIL, 2018a).

Esta nova estratégia do banco de um relacionamento digital trouxe diversos benefícios para os clientes e para o banco. Os clientes têm mais comodidade e acesso a diversas ferramentas estreitando seu relacionamento com o banco, o que resulta em maior demanda por serviços e produtos do BB (BANCO DO BRASIL, 2017a).

Assim como trouxe benefícios para muitos clientes, trouxe também dúvidas e receio quanto a queda na qualidade do atendimento em algumas situações e segmentos específicos. Os idosos, por exemplo, podem ter maiores dificuldades para utilizar a nova tecnologia, assim como, os clientes que têm o costume de frequentar as agências físicas, já que as inovações geraram redução no quadro de funcionários.

Dentre os benefícios que o “Estilo Digital” trouxe para os clientes do Banco do Brasil pode-se citar soluções inovadoras, tais como: Pagamento com código de barras usando o celular como leitor, depósito de cheque pelo celular e saque sem o cartão via celular ou biometria (BANCO DO BRASIL, 2017a).

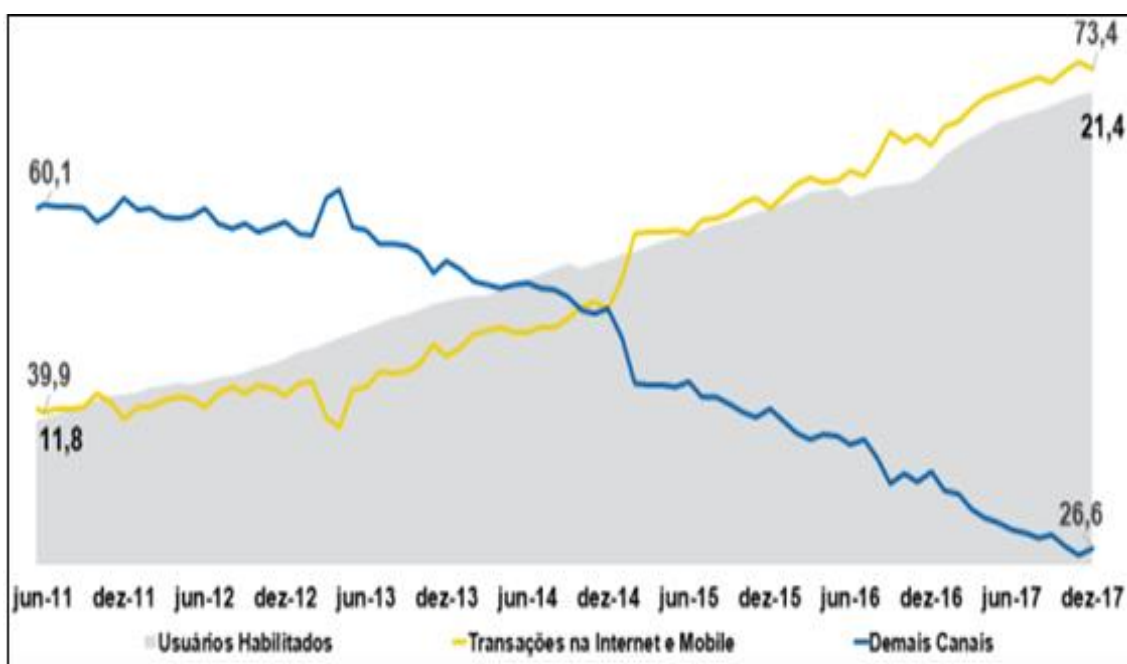
Ao mesmo tempo em que o BB trouxe novas e inovadoras soluções para os clientes, visando melhorar os serviços oferecidos com a criação da marca Estilo Digital, foi reduzido o número de funcionários em aproximadamente 10% através do Plano Extraordinário de Aposentadoria Incentivada (PEAI) que teve 9.409 adesões e ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 2016 (BANCO DO BRASIL, 2018e).

Ao reduzir o número de funcionários, o BB aumentou a relação número de clientes por carteira de gerente. Fora isso, criou “escritórios digitais” que são escritórios desenvolvidos para atender os clientes apenas pelos canais digitais, tais como: *chat*, *e-mail* e videoconferência.

Isso fez com que a equipe de uma agência Estilo com o mesmo número de funcionários passasse a atender um número maior de clientes após as mudanças para “Estilo Digital”. A direção do banco acredita que os ganhos de produtividade trazidos pelo modelo digital de atendimento gerem mais capacidade operacional, fazendo com que as agências possam atender mais clientes com a mesma equipe sem perder a qualidade do atendimento. Afinal, a utilização do canal digital permite expandir a experiência dos clientes, proporcionando maior comodidade e segurança, além de contribuir para a redução dos custos de atendimento dos clientes (BANCO DO BRASIL, 2018e).

Na visão do Banco do Brasil, a estratégia está tendo um resultado positivo. Aumentou a participação do banco no segmento alta renda, aumentou a rentabilidade por cliente e por agência, tornando o banco mais eficiente, com uma estrutura enxuta e otimizada, se tornando mais competitivo (BANCO DO BRASIL, 2018e).

Apenas os canais *Mobile* (aplicativo do celular) e *Internet Banking* já são responsáveis por 73,4% de todas as transações feitas no BB. Ao final de 2017, mais de 21 milhões de clientes utilizavam esses canais como pode ser visualizado na figura 1 (BANCO DO BRASIL, 2018e).



**Figura 1:** Transações por canais (%) e número de usuários (milhões)

Fonte: Adaptado de Banco do Brasil, 2018e



Concomitantemente ao crescimento das transações via *mobile* e internet que praticamente dobraram nos últimos seis anos, o BB observou as transações feitas pelos demais canais (agência bancária, terminais de autoatendimento e Central de Atendimento Banco do Brasil) reduzirem drasticamente passando de 60,1% de todas as transações em junho de 2011 para apenas 26,6% em dezembro de 2017 (BANCO DO BRASIL, 2018e).

## **1.2 Problema de pesquisa**

Em busca de responder ao objetivo geral, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa.

**Qual o grau de satisfação do cliente alta renda do Banco do Brasil em relação aos serviços oferecidos nas agências Estilo Digital?**

## **1.3 Objetivos da pesquisa**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Mensurar o grau de satisfação dos clientes do segmento alta renda do Banco do Brasil, no Estado do Rio de Janeiro, em relação aos serviços oferecidos pelo modelo de relacionamento BB Estilo Digital.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar os principais atributos que influenciam na satisfação do cliente bancário do segmento alta renda do BB (Cliente Estilo);
- b) Mensurar a ordem de importância dos principais atributos que influenciam na satisfação do cliente bancário do segmento alta renda do BB;
- c) Mensurar o grau de satisfação do “cliente Estilo” em relação aos principais atributos;
- d) Verificar a relação de satisfação do “cliente Estilo” com o modelo BB Estilo Digital e se essa satisfação varia de acordo com faixa etária;
- e) Verificar a relação de satisfação do “cliente Estilo” com o modelo BB Estilo Digital e se essa satisfação varia de acordo com a frequência de idas às agências.

## **1.4 Justificativa**

Segundo Castro (1977), um tema de pesquisa deve obedecer a três critérios concomitantemente. O tema deve ser importante, original e viável.

O tema é importante se de alguma forma está ligado a uma questão que afeta um segmento significativo da sociedade. O tema é considerado original se os resultados têm o poder de nos surpreender. Em relação a viabilidade, é necessário que haja disponibilidade de informações, recursos financeiros, competência do autor e prazo suficiente para que o tema possa ser considerado viável (CASTRO, 1977).

### **1.4.1 Importância**

Esse trabalho contribui para o entendimento dos impactos gerados pela entrada do modelo de relacionamento digital e das mudanças oriundas da reestruturação da companhia na satisfação do cliente e no relacionamento entre o cliente e o Banco do Brasil. Dessa forma, o tema é considerado importante porque os clientes Estilo do Banco do Brasil são estimados em 1,8 milhões em todo o país.

Os resultados que serão alcançados poderão de alguma forma subsidiar os gestores de marketing e planejamento para desenvolverem estratégias mais efetivas para aumentar a satisfação do cliente (MALHOTRA, 2012).

### **1.4.2 Originalidade**

O tema é original porque os resultados da pesquisa são inéditos e podem ser surpreendentes, já que não se sabe ao certo o real impacto dessas mudanças organizacionais do banco e o modelo digital para determinados segmentos. Ao revisar a literatura da área sobre o tema “grau de satisfação dos clientes alta renda do Banco do Brasil” não é encontrado nenhum trabalho que aborda o tema proposto.

Existem alguns trabalhos com alguma característica semelhante, como os que estudam a satisfação do cliente em relação ao serviço bancário e os que abordam o segmento alta renda no setor bancário. Porém, nada semelhante a pesquisa proposta. Segue abaixo alguns dos trabalhos que tem relação com o presente estudo.

- Artigo apresentado na EnANPAD (2008)  
Título: Serviços Bancários no Segmento de Alta Renda na cidade de São Paulo  
Autoria: Maria Aparecida Gouvêa e Ana Carolina Raduan Masano
- Tese de Doutorado Fundação Getúlio Vargas - FGV (2004)  
Título: A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente: Um estudo em bancos de varejo  
Autoria: Paulo Henrique Muller Prado
- Monografia Universidade de São Paulo - USP (2009)  
Título: Estratégia Competitiva para o novo segmento de clientes alta renda do banco Itaú  
Autoria: Gustavo Rezende Castello
- Artigo apresentado na Revista RAE Eletrônica, vol. 7, nº 2, artigo 18, (2018)  
Título: Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários  
Autoria: Maria Luiza B. Zacharias, Kleber F. Figueiredo e Victor M. C. Almeida
- Artigo apresentado no XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção (2005)  
Título: Avaliação da qualidade de serviços através da aplicação da Escala Servqual numa agência bancária de Ijuí – RS  
Autoria: Júlio Cesar V. Soares, Andréia Scheffler e Luciano Zamberlan

### **1.4.3 Viabilidade**

A pesquisa foi viável uma vez que o pesquisador estava apto para realizá-la, a instituição onde a pesquisa foi realizada apoiou o desenvolvimento da mesma e o custo para o desenvolvimento da pesquisa foi baixo e ficou por conta do pesquisador.

O pesquisador possui experiência no setor bancário e no segmento alta renda, sendo funcionário de carreira do Banco do Brasil. Atualmente trabalha na agência Estilo Petrópolis (Região Serrana do Estado RJ). Já atuou também no segmento alta renda na agência Estilo Parque das Rosas (Barra da Tijuca). Além disso, o pesquisador já atuou em algumas das principais empresas brasileiras no setor financeiro e de energia, tais como: Ágora CTVM, Petrobras Distribuidora (BR) e Petrobras. Adicionalmente, foi sócio de empresa do ramo financeiro com foco no relacionamento digital.

Outro ponto determinante para a viabilidade da pesquisa, foi o interesse da instituição Banco do Brasil para que a pesquisa fosse realizada. Todo ano é divulgado internamente, através do programa “Fala Pesquisador”, os temas que o banco tem interesse que seus funcionários estudem em programas de mestrado e doutorado. O tema “Relacionamento Digital” apareceu nos últimos anos (2016 e 2017), mostrando a importância do tema para o BB (BANCO DO BRASIL, 2017).

O terceiro ponto para a pesquisa ser viável foi o baixo custo para sua realização. A pesquisa proposta foi desenvolvida em duas formas. Uma parte foi digital, através de envios de links via *e-mail* e *whatsapp* para acessar o questionário na plataforma *SurveyMonkey*. Outra parte da pesquisa foi realizada de forma presencial em três agências Estilo Digital no momento que os clientes aguardavam para serem atendidos.

## **1.5 Delimitação do Estudo**

A pesquisa foi realizada com clientes do segmento alta renda pertencentes as agências Estilo Digital do Banco do Brasil localizadas no Estado do Rio de Janeiro. O tempo para a aprovação da pesquisa dificultou a possibilidade de se fazer em um número maior de agências, sendo a pesquisa feita em três agências, duas na cidade do Rio de Janeiro e a agência Estilo Petrópolis no qual o pesquisador trabalha atualmente

A ideia inicial do pesquisador seria usar seu período de férias para visitar diversas agências. Porém, houve um longo período para liberação da pesquisa e após a aprovação um período limitado de pouco mais de 2 meses para sua realização inviabilizando a realização da pesquisa em um número maior de agências. Em relação a pesquisa no formato digital o pesquisador foi liberado pelo BB para desenvolvê-la, mas só conseguiu acesso aos e-mails dos clientes da agência Estilo Petrópolis ficando a pesquisa limitada a 40 respostas no formato digital.

## **1.6 Estrutura da Dissertação**

O trabalho foi estruturado em sete capítulos que serão descritos abaixo.

O primeiro capítulo é a “Introdução”, onde é apresentado a contextualização, o problema da pesquisa, os objetivos, as justificativas, a delimitação do estudo e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo foi apresentada a “Fundamentação Teórica – Parte I”, onde foram abordados os seguintes temas: Serviços, Marketing de Serviços; Marketing de Relacionamento e Satisfação do Cliente.

No terceiro capítulo foi desenvolvida a “Fundamentação Teórica – Parte II”, onde foram abordados os seguintes tópicos: A caracterização da organização e do setor bancário no Brasil; Segmentação bancária e política de encarteamento de clientes no Banco do Brasil; Segmento de Alta Renda no Banco do Brasil e Relacionamento Digital.

O quarto capítulo refere-se a “Metodologia da Pesquisa” que é dividido em duas fases, compostas pelos seguintes tópicos:

Primeira Fase: Revisão Sistemática; Pesquisa Qualitativa; Critérios de Escolha dos Locais da Pesquisa; Caracterização dos Locais da Pesquisa; Elaboração dos Instrumentos de Pesquisa; e Seleção do Universo, Amostra e Sujeitos.

Segunda Fase: Elaboração do Instrumento de Pesquisa Quantitativa; Coleta de Dados e a Análise dos Dados.

No quinto capítulo foram apresentados os resultados da pesquisa exploratória e da entrevista com os executivos do Banco do Brasil onde se define os atributos a serem trabalhados na próxima etapa.

No sexto capítulo foram apresentados os resultados da pesquisa quantitativa, que está dividida da seguinte forma: Relacionamento com o Banco do Brasil, frequência de utilização dos canais de atendimento, informações socioeconômicas dos entrevistados, classificação de importância dos atributos, classificação de satisfação dos atributos e a relação entre a classificação dos atributos por grau de importância e satisfação, além dos resultados dos testes de hipótese.

No sétimo capítulo foram apresentadas as conclusões do trabalho referentes ao objetivo geral e os objetivos específicos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - PARTE I

### 2.1 Serviços

Serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa. Os serviços são intangíveis, ou seja, não são passíveis de serem tocados, vistos ou sentidos (ZEITHAML *et al.*, 2014).

Os serviços são caracterizados pela intangibilidade, inseparabilidade e perecibilidade. Todos estes termos não se originaram dos profissionais de marketing e sim da economia clássica e estavam intimamente relacionados desde o início. Adam Smith, afirmou que os bens podem ter direito de propriedade estabelecidos já que são produzidos e armazenados para posteriormente serem trocados. Dessa forma, seria fruto do trabalho “produtivo”, já que perpetuaria seu valor ao longo do tempo através das trocas comerciais (LOVELOCK, GUMMESSON, 2004).

Já o trabalho “improdutivo” seria aquele que pereceria no ato do consumo, sem poder agregar valor à economia. Mesmo sendo um trabalho honrado e útil, o trabalho improdutivo não gerava valor posterior. Claramente Smith estava a caracterizar os serviços ao usar o termo “trabalho improdutivo” (LOVELOCK, GUMMESSON, 2004).

Já Say, famoso economista clássico francês, foi o primeiro a empregar o termo imaterial ou intangível e introduzir o conceito de simultaneidade ao analisar um serviço médico, onde o médico vai à casa do cliente, o examina e depois passa receitas médicas e conselhos, sendo remunerado por isso. A produção e o consumo foram simultâneos e o produto em si foram conselhos, algo totalmente imaterial (LOVELOCK, GUMMESSON, 2004).

#### 2.1.1 Categorias dos serviços

Segundo Zeithaml *et al.* (2014), os serviços podem ser divididos em quatro categorias, a saber: Os setores e companhias puramente de serviços, os serviços como produtos, o serviço ao cliente e o serviço derivado. A primeira categoria seria dos setores da economia e companhias que são considerados como sendo “puramente de serviços”, tais como: Hotelaria, serviços financeiros, saúde, transporte e educação.

A segunda categoria seria dos “serviços como produtos” que representam uma ampla gama de ofertas intangíveis que são comercializadas por empresas de serviços e aquelas que não são de serviços, mas oferecem serviços à parte. Pode-se citar exemplos como as consultorias em tecnologia da informação oferecidas pela IBM e HP, serviços de banho em cachorros oferecidos em pet shops, serviços de encordoamento de raquete de tênis oferecido por lojas esportivas, entre outros. (ZEITHAML *et al.*, 2014).

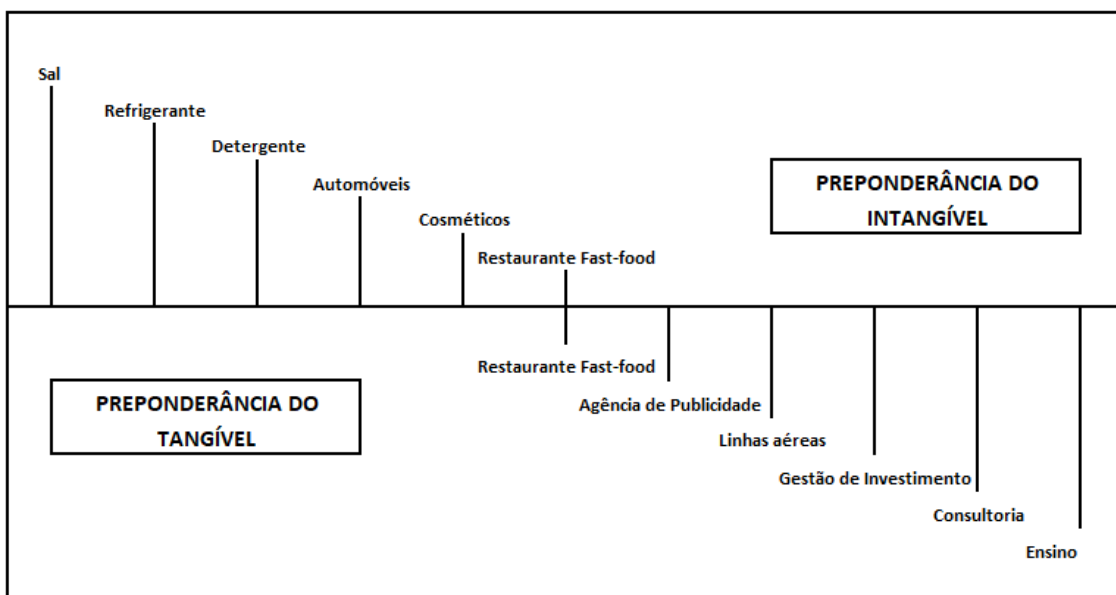
Outra categoria de serviço é o “serviço ao cliente”, oferecido por empresas como suporte aos principais produtos da companhia, mesmo que normalmente não cobrem por estes serviços. Firms que produzem e comercializam computadores, automóveis, geladeiras, celulares, cafeteiras, entre outros produtos, normalmente tem *call centers* para prestarem orientações sobre como manusear os produtos e dar respostas as mais diversas dúvidas.

A última categoria de serviços seria dos “serviços derivados”, uma maneira mais ampla e abstrata de compreender o termo “serviço”. Este termo foi criado por Steve Vargo e Bob Lusch que afirmam que todos os produtos sejam avaliados pelos serviços que oferecem. Um medicamento, por exemplo, fornece um serviço de saúde e um barbeador um serviço de barbearia. Dessa forma, o valor derivado de bens físicos é na verdade o serviço que o produto fornece e não apenas o produto em si (ZEITHAML *et al.*, 2014).

## 2.1.2 Características dos serviços

A principal característica do serviço é a intangibilidade, ou seja, eles não podem ser sentidos, experimentados e tocados. Porém, poucos são os serviços puramente intangíveis, sendo que a maioria dos serviços possuem ao mesmo tempo algum grau de tangibilidade e intangibilidade. Como exemplo, pode-se citar um restaurante *fast food* que é considerado uma empresa do setor de serviços, mas ao mesmo tempo possui diversos componentes tangíveis como os alimentos, embalagens, entre outros (ZEITHAML *et al.*, 2014).

O espectro ou escala de tangibilidade, mostrado na figura 02, representa bem a ideia de um serviço ou produto não ser sempre puro e sim ser parte tangível e parte intangível, tendo a preponderância do tangível ou intangível de acordo com o produto ou serviço analisado.



**Figura 2.** O espectro de tangibilidade

Fonte: Zeithaml *et al.*, 2014

Os serviços têm quatro principais características, a saber: A intangibilidade; a Heterogeneidade; a Percipibilidade; e a Geração e o Consumo Simultâneos.

Visto que o serviço é uma ação, execução e não objetos, ele não pode ser visto, sentido, experimentado, nem tocado da mesma forma que um bem tangível. Por isso tem essa característica de intangibilidade. Um exemplo seria os serviços de saúde, como uma cirurgia ou um exame. Estes serviços são ações executadas pela parte prestadora voltadas para o paciente. Mesmo que o paciente possa tocar seu joelho ele não poderá tocar, visualizar ou sentir o serviço feito em uma cirurgia de correção do ligamento cruzado do joelho (ZEITHAML *et al.*, 2014).

A intangibilidade dos serviços leva a outra questão interessante. Como não se pode tocar, antes de uma venda o que ocorre são apenas promessas, na maioria das vezes sem constatação prévia. Logo, para se concretizar um negócio é necessário ter confiança nos vendedores. Para conseguir credibilidade a empresa prestadora de serviços precisa se preocupar com sua imagem e deve usar de artifícios como instalar-se em local nobre ou de bom nome, se preocupar com a aparência de seu profissional, dentre outros (LAS CASAS, 2012).

A heterogeneidade dos serviços é caracterizada pelo fato deles serem prestados por seres humanos que não fazem de modo idêntico todas as vezes. A cada situação e demanda do cliente o profissional reage de uma maneira e executa a ação de diferentes formas. Como em muitas situações o prestador de serviço interage com o cliente ao longo da execução do serviço, é natural que o profissional tenha a qualidade do serviço afetada pela dinâmica da interação e pelo humor do cliente (ZEITHAML *et al.*, 2014).

Outro ponto é que além da relação com o cliente influenciar o profissional, os serviços de uma mesma empresa podem variar muito de acordo com o profissional que for prestar os serviços. Enquanto um funcionário pode entender os objetivos da empresa e fazer sempre um serviço de qualidade, outro pode ter diferente percepção, estar desmotivado, e prestar o serviço com baixa qualidade (LAS CASAS, 2012).

Foi observado que essa variabilidade de desempenho é muito menor em indústria de serviço com uso intensivo de máquinas. Dessa forma, existe uma tendência de substituir trabalho por automação para melhorar a produtividade e buscar a padronização na prestação de serviços, tornando a heterogeneidade menos problemática (LOVELOCK, GUMMESSON, 2004).

A perecibilidade se caracteriza pelo fato dos serviços não poderem ser armazenados, revendidos ou devolvidos. Um assento em um avião ou uma hora mercada em uma consulta médica perdem totalmente o valor após um determinado período. A perecibilidade se opõe ao que acontece com os produtos que podem ser estocados, vendidos em outros dias ou até devolvidos se assim for o desejo do consumidor. Já uma tatuagem feia ou um corte de cabelo ruim não podem ser trocados ou devolvidos (ZEITHAML *et al.*, 2014).

Outra característica dos serviços é a geração e o consumo simultâneos. Eles são vendidos de um modo geral com antecedência e depois são gerados e consumidos simultaneamente. Por exemplo, pode-se comprar uma aula de mergulho com antecedência no site da firma e no dia que for usá-la, o serviço é gerado e consumido pelo cliente ao mesmo tempo (ZEITHAML *et al.*, 2014).

Pelo fato da produção e consumo ocorrerem simultaneamente muitos chamam essa característica de inseparáveis. Por esta característica que as empresas de serviços focam no treinamento da equipe, já que quanto melhor for o preparo do profissional, melhor será a qualidade do serviço prestado e conseqüentemente melhor será a imagem da empresa (LAS CASAS, 2012).

Importante ressaltar que existem serviços que não são gerados e consumidos ao mesmo tempo. Alguns serviços são realizados longe da presença do cliente, como os serviços de lavanderia de roupas, troca de óleo do carro e limpeza de casa. Estes casos se caracterizam por serviços em que o cliente possivelmente poderia fazer, mas prefere pagar um profissional para poupar tempo ou por considerar a execução do serviço desagradável (LOVELOCK, GUMMESSON, 2004).

Outra situação interessante acontece com determinados serviços, como o educacional, onde já estão utilizando de gravação de aulas para consumo posterior, gerando uma economia de custos já que a aula gravada pode ser vendida e retransmitida diversas vezes (LOVELOCK, GUMMESSON, 2004).

Enquanto isso os bens são inicialmente produzidos, depois vendidos e por último consumidos, como pode ser visto em diversos produtos industrializados comprados no mercado. Biscoitos, molho de tomate, leite, chocolate, pasta de dente e shampoo são alguns exemplos.

Produtos	Serviços	Implicações Resultantes
Tangíveis	Intangíveis	Os serviços não podem ser estocados; Os serviços não podem ser patenteados com facilidade; A precificação dos serviços é difícil.
Padronizados		A execução do serviço e a satisfação do cliente dependem das ações do funcionário e do cliente; A qualidade do serviço depende de muitos fatores incontroláveis.
A produção é separada do consumo	A produção e o consumo são simultâneos	Os clientes participam e afetam a transação; Os funcionários afetam o desfecho do serviço; A produção em massa de serviço é difícil.
Não perecíveis	Perecíveis	Sincronizar a oferta e a demanda em serviços é difícil; Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

**Tabela 1.** Comparação entre produtos e serviços

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985

## 2.2 Marketing de Serviços

### 2.2.1 Importância do setor de serviços

O setor de serviços representa mais de 80% dos empregos e 75% do PIB dos Estados Unidos. A maioria das economias dos países desenvolvidos são fortemente baseadas no setor de serviços que segue em expansão, sobretudo na área de serviços médicos e de tecnologia da informação. Países desenvolvidos como Japão, Holanda, França, Alemanha, Canadá e Reino Unido e até países em desenvolvimento como Uruguai e Brasil apresentam participação de mais de 70% do PIB relacionado ao setor de serviços (ZEITHAML *et al.* 2014).

Com o contínuo crescimento do setor de serviços é cada vez mais comum empresas que antes apenas vendiam produtos migrarem para o setor de serviços, oferecendo não só produtos como serviços. Em resposta ao enorme crescimento do setor de serviços, foram desenvolvidos conceitos e estratégias para o marketing de serviços (ZEITHAML *et al.*, 2014).

Segundo Zeithaml *et al.* (2014), “A medida que essas empresas adotam a transição para o setor de serviços, elas descobrem que precisam de uma nova lógica de serviços, e fica cada vez mais óbvia a necessidade de conceitos e abordagens especialmente voltadas para a gestão e o marketing de serviços”.

Dessa forma, com o crescimento do setor de serviços é natural que sejam desenvolvidos conceitos e teorias focadas nos serviços e não em produtos. Algumas dessas teorias são adaptações de ferramentas de marketing tradicionais como o *mix* de marketing de serviços.

### 2.2.2 O mix do marketing de serviços

Um dos conceitos básicos do marketing é o *mix* do marketing tradicional composto dos 4 Ps: Produto, ponto, promoção e preço. Esses quatro elementos aparecem como centrais à tomada de decisão na maioria dos livros de marketing. Este mix do marketing



pode ser expandido para os serviços incluindo mais três elementos, a saber: Pessoas, evidência física e processo (ZEITHAML *et al.*, 2014).

<b>Produto</b>	<b>Ponto</b>	<b>Promoção</b>	<b>Preço</b>
Características Físicas do Produto	Tipos de canal	Combinado de Promoções	Flexibilidade
Nível de qualidade	Exposição	Pessoal de vendas	Nível de preço
Acessórios	Intermediário	Seleção	Temos
Embalagens	Locais das lojas	Treinamento	Diferenciação
Garantias	Transporte	Incentivos	Descontos
Linhas de produto	Armazenagem	Propaganda	Abatimentos
Branding	Gestão de canais	Tipos de mídia	
		Tipos de anúncio	
		Promoção de vendas	
		Publicidade	
		Estratégias para a internet/web	
<b>Pessoas</b>	<b>Evidência Física</b>	<b>Processo</b>	
Funcionários	Projeto de instalações	Fluxo de atividades	
Recrutamento	Equipamentos	Padronizado	
Treinamento	Sinalização	Customizado	
Motivação	Vestuário dos funcionários	Número de etapas	
Recompensas	Outros tangíveis	Simplex	
Trabalho em equipe	Relatórios	Complexas	
Cientes	Cartões de visita	Envolvimento do cliente	
Educação	Balanços		
Treinamento	Garantias		

**Tabela 2.** O mix expandido para serviços  
Fonte: Adaptado de Zeithaml, Bitner e Gremler, 2014

O primeiro elemento incluído no mix do marketing são as “pessoas”. Visto que o serviço é produzido e consumido simultaneamente, na maioria dos casos, os clientes estão presentes no momento da concepção do serviço e acabam por influenciar no processo do serviço ao interagir com os funcionários (ZEITHAML *et al.*, 2014).

Contratar pessoas certas e investir em treinamento são fatores determinante na área de serviços. Um serviço de boa qualidade prestado por indivíduos de boa aparência e bem treinados comunicam uma preocupação da alta administração em atender bem seus clientes (LAS CASAS, 2012).

O segundo elemento incluído no mix do marketing é a “evidência física”. Em função do serviço ter a característica de intangibilidade, os clientes tendem a procurar evidências físicas, algo tangível, para analisar a experiência com o serviço. Por exemplo, hóspedes de hotéis analisam a decoração e os equipamentos como televisão e ar condicionado, além da simpatia e comportamento dos funcionários que influenciam na satisfação com o serviço oferecido pelo hotel (ZEITHAML *et al.*, 2014).

O terceiro elemento é o “processo” visto que é muito diferente o processo de produção de uma empresa que produz produtos de outra que oferta serviços. Os produtos podem ser fabricados praticamente sem variabilidade em suas especificações, por ter um processo idêntico dentro de padrões pré-estabelecidos. Já o resultado dos serviços é heterogêneo, sobretudo se o processo depender de intervenção humana. Professores de judô, cabeleiros ou taxistas oferecerem serviços que deveriam ser muito próximos, mas

na realidade as experiências podem ser totalmente diferentes de acordo com diversos fatores que podem vir a influenciar a experiência (LOVELOCK *et al.*, 2011).

### **2.3 Marketing de Relacionamento**

Segundo ZEITHAML *et al.*, (2014), “O marketing de relacionamento representa, em essência, uma troca de paradigma no marketing - do foco na aquisição/transação para o foco na retenção/relacionamento. O marketing de relacionamento é uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica focada na conservação e melhoria dos relacionamentos com os clientes existentes de uma empresa, não na aquisição de novos clientes”.

O estudo do marketing de relacionamento deve procurar integrar a visão do cliente no processo de gestão da empresa enquanto busca prever com mais exatidão o comportamento do consumidor através do resultado que o relacionamento em si gera no cliente e não só buscar informações no histórico de transações passadas do cliente (PRADO, 2004).

Em um relacionamento cliente-empresa ambas as partes podem tirar proveito da retenção do cliente. O cliente se beneficia de diferentes formas. Por ter confiança na empresa ele já sabe o que esperar e tem menor ansiedade e maior tranquilidade ao solicitar algum serviço (ZEITHAML *et al.*, 2014).

Existem benefícios também na esfera social. Ao solicitar um taxi sempre com o mesmo taxista ou cortar o cabelo com o mesmo cabeleireiro, o cliente já conhece e se sente à vontade com o jeito do profissional, gosta das conversas e das piadas. Enfim, o relacionamento duradouro cria uma esfera agradável para o cliente, totalmente diferente do que se fosse fazer o serviço com um novo prestador de serviço. Por fim, ainda existe a possibilidade dos clientes com relacionamento terem tratamentos especiais. Pode ser um preço especial, uma cortesia como um “chorinho” no suco ou de algum produto ou serviço, entre outras possibilidades (ZEITHAML *et al.*, 2014).

Já as empresas se beneficiam com o relacionamento duradouro com seus clientes de diferentes formas. As vantagens econômicas, são um exemplo, visto que o cliente fiel tende a ter maior frequência e maior volume de compras. Outra possibilidade é quando o cliente beneficia a empresa através de seu comportamento, ao elogiar a empresa, já que com esse ato ele fez publicidade grátis, veiculada boca-a-boca, das qualidades e virtudes da empresa (ZEITHAML *et al.*, 2014).

#### **2.3.1 Marketing de relacionamento no setor bancário**

Com a chegada das agências digitais, os bancos passam por uma revolução no que diz respeito a seu relacionamento com o cliente. O foco deixa de ser a concorrência e passa a ser o melhor entendimento de seus clientes, suas necessidades e expectativas. Surge uma nova cultura digital, onde além de adaptar produtos, serviços e operações para os modelos digitais, os bancos têm que ampliar seus serviços para oferecer uma abordagem mais consultiva (SANTOS, 2017).

Neste cenário compreender alguns conceitos de marketing de relacionamento é fundamental para melhorar o entendimento do cliente e seu relacionamento com o banco. Afinal, o marketing de relacionamento é um esforço integrado da empresa para identificar, atrair, estabelecer, manter e aprimorar as relações com os clientes ou outras partes interessadas (GRÖNROOS, 2000).

No contexto do mercado bancário percebe-se duas dimensões distintas e relevantes. Na dimensão do micro relacionamento existe intensidade na relação entre gerente de

conta e cliente, com a perspectiva do marketing interativo (PRADO, 2004), aquele marketing entre pessoas da linha de frente e os clientes propriamente ditos, criado para atender os anseios dos clientes (ZEITHAML *et al.*, 2014).

Essa relação pode chegar ao nível do relacionamento pessoal, onde o funcionário do banco tem papel ativo nas decisões do cliente. Estas relações podem ser de longo prazo onde o gerente mantém muitos de seus clientes independente da agência ou até mesmo do banco onde esteja trabalhando (PRADO, 2004).

Na dimensão macro, a relação entre usuário e banco acontece numa integração institucional-consumidor, com todo o seu esforço de aproximação via ações de marketing direto, telemarketing e pesquisa (PRADO, 2004). Marketing direto envolve correio, telefone, e-mail, e outras ferramentas para comunicar-se diretamente com clientes selecionados buscando obter uma resposta direta (ZEITHAML *et al.*, 2014).

A importância de se manter um relacionamento com um cliente é fundamental em um mercado competitivo como o bancário, visto que os relacionamentos com os clientes, como qualquer outro relacionamento, tendem a evoluir com o passar do tempo, passando de um relacionamento com um estranho para um relacionamento com um amigo e parceiro. Quanto melhor o relacionamento, maior será a confiança e comprometimento do cliente com a organização. O objetivo do marketing de relacionamento é justamente esse de construir e manter uma base de clientes compromissados e que são rentáveis para a organização (ZEITHAML *et al.*, 2014).

## 2.4 Satisfação do Cliente

Segundo Zeithaml *et al.* (2014, p. 79):

“Satisfação é a manifestação da realização do cliente. Ela é a compreensão por parte do cliente de que o serviço ou produto propriamente ditos oferece um nível prazeroso de realização relacionada ao consumo. Em outras palavras, satisfação é a avaliação do cliente para um produto ou serviço em termos de ele atender as expectativas e necessidades deste cliente”.

A satisfação do cliente não é imutável em relação a determinada empresa, e sim dinâmica, variando com o tempo, sendo influenciada por diversos fatores, tais como: As características do produto ou do serviço, as percepções da qualidade do produto ou serviço, o preço, fatores de esfera pessoal, como humor ou estado emocional do cliente e fatores situacionais, como opiniões de amigos e familiares (ZEITHAML *et al.*, 2014).

Um fator importante na satisfação do cliente são as emoções sentidas. Em momentos de férias, quando a pessoa conseguiu uma ascensão profissional na firma onde trabalha ou quando o time de coração foi campeão, a pessoa fica com um estado de espírito positivo e com bom humor, fazendo com que tenha uma percepção mais positiva “da vida” de um modo geral e dos serviços recebidos (ZEITHAML *et al.*, 2014).

Outro fator relevante da satisfação do consumidor é a percepção de justiça. O cliente gosta de ser bem tratado e se sentir com um tratamento melhor ou igual aos demais clientes. Quando uma pessoa está aguardando em um fila de banco e sente que outra pessoa que chegou depois foi atendida antes, sendo priorizada, o cliente tende a ficar extremamente insatisfeito (ZEITHAML *et al.*, 2014).

O desenvolvimento tecnológico propicia benefícios quanto a aspectos de eficiência, rapidez e conveniência. Entretanto, existem evidências de crescente frustração por parte dos clientes no que se refere a utilização destes produtos e serviços (PARASURAMAN, 2000).

Ao implementar o modelo Estilo Digital, um modelo híbrido de relacionamento com foco no relacionamento digital, assim como existem diversos benefícios para o banco e para o cliente, existe a possibilidade de frustrações por parte de determinados clientes

que sejam mais avessos a tecnologia ou que tenham o costume de se relacionarem sempre de forma presencial na agência de relacionamento.

Em um estudo de Anderson *et al.* (1997), foi observado que as empresas devem buscar um alto nível de satisfação do cliente e produtividade de acordo com os níveis de bens e serviços, padronização e personalização associados ao seu negócio. Quanto maior o nível de serviço, maior a necessidade de personalização para atingir a satisfação do cliente. Para os serviços "mais puros" como companhias aéreas e bancos, as firmas mais lucrativas exibiram satisfação do cliente relativamente alta, mas relativamente baixa produtividade. Esse resultado demonstra a importância de funcionários no setor bancário para elevar a satisfação do cliente que exige atendimento personalizado (ANDERSON *et al.*, 1997).

O avanço tecnológico é uma possibilidade para uma firma conquistar um ganho em produtividade e na satisfação do cliente ao mesmo tempo. Por exemplo, na indústria financeira, diversas ferramentas via internet *banking* ou aplicativo do celular tornaram os clientes mais independentes e os afastaram da agência, criando uma oportunidade para redução no número de agências e funcionários, sem reduzir a satisfação do cliente (ANDERSON *et al.*, 1997).

Algo semelhante ocorreu nas companhias aéreas com o avanço tecnológico e o surgimento das máquinas de *check in* nos aeroportos, fora a possibilidade de fazer *check in* pelo celular ou em casa. As novas soluções tecnológicas proporcionaram menores filas, aumento na satisfação do cliente e aumento na produtividade (ANDERSON *et al.*, 1997).

Segundo Zeithaml *et al.*, (2014), existe uma relação importante entre satisfação e fidelidade de um cliente. Quanto maior a satisfação, maior a fidelidade do cliente, e essa relação é ainda mais forte nos casos em que os clientes estão muito satisfeitos. Dessa forma, as empresas devem se preocupar em almejar mais do que satisfazer os clientes, devem buscar deixá-los satisfeitos ao extremo. Do outro lado, quanto maior a insatisfação do cliente, mais facilmente ele será infiel com a empresa e buscará outras que atendam suas necessidades.

A automação que facilita a vida do cliente, aumentando sua satisfação com a empresa, já é uma realidade no Banco do Brasil que possui ferramentas e soluções inovadoras, tais como: Falar com seu gerente apertando um botão do celular, alterar senhas via terminais de autoatendimento e depositar cheque apenas tirando foto no aplicativo. Essas soluções tecnológicas minimizam os deslocamentos dos clientes até suas respectivas agências bancárias, diminuindo custos e aumentando o conforto, a comodidade e conseqüentemente a satisfação dos clientes (BANCO DO BRASIL, 2017e).

## 2.5 Qualidade em Serviços

Em relação as percepções dos clientes em relação a qualidade dos serviços, para os "serviços puros" como o bancário, a qualidade do serviço é sempre o componente dominante nas avaliações dos clientes (ZEITHAML *et al.*, 2014).

Os clientes não percebem a qualidade de mesmo modo, visto que julgam a qualidade de acordo com fatores diversos que são importantes em suas concepções de acordo com cada contexto. Sendo assim, Parasuraman, Zeithaml e Berry em trabalho pioneiro identificaram as cinco dimensões da qualidade do serviço aplicáveis a diversos contextos de serviços que serão destacadas abaixo (ZEITHAML *et al.*, 2014).

- **Confiabilidade:** Capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa;
- **Responsividade:** Disposição de ajudar os clientes e fornecer o serviço imediatamente;
- **Segurança:** Conhecimento e cortesia dos funcionários, e sua capacidade de inspirar confiança nos clientes;
- **Empatia:** Atenção individualizada dispensada aos clientes;
- **Tangíveis:** Aparência das instalações físicas, dos equipamentos e dos funcionários (ZEITHAML *et al.*, 2014).

Dimensões de Qualidade do Serviço					
	Confiabilidade	Responsividade	Segurança	Empatia	Tangíveis
<b>Setor Bancário</b>	Empréstimo de imediato. Não são cobradas taxas ou tarifas que não foram combinadas Taxa de juros de um investimento pré-fixado é paga corretamente.	Acesso rápido via internet banking ou mobile para fazer empréstimo, pagamento e transferência. Os gerentes retornam as chamadas rapidamente. Central de atendimento resolve os problemas de forma eficiente.	Nome confiável; Funcionários competentes e certificados; Boa reputação;	Entende as necessidades de cada cliente; Lembra de situações anteriores; Escuta com atenção e paciência qualquer solicitação ou reclamação	Sala de recepção e móveis da agência; Computadores e equipamentos de informática. Roupas dos funcionários

**Tabela 3.** Dimensões de qualidade do serviço aplicadas ao setor bancário  
Fonte: Elaborado pelo autor

Essas dimensões representam como os consumidores organizam as informações sobre a qualidade de serviços em suas mentes, sendo relevantes para pesquisas quantitativas que envolvem o setor bancário, de seguros, entre outros. Em algumas situações o cliente analisará todas as dimensões para determinar suas percepções sobre a qualidade do serviço. Em outras oportunidades algumas dimensões são desnecessárias. Por exemplo, ao usar um caixa eletrônico para sacar dinheiro, o consumidor não irá avaliar a empatia da máquina, não sendo uma dimensão relevante nessa ocasião (ZEITHAML *et al.*, 2014).

Grönrrros (2006), desenvolveu um modelo para mensurar a qualidade dos serviços. Para diagnosticar os desejos dos consumidores foi considerado o consumo e o comportamento de compra, assim como, as avaliações pós-compra. Buscando confrontar o desempenho do serviço e as expectativas do consumidor, foi apresentado duas variáveis que integram a qualidade de serviços: Serviço esperado e serviço percebido.

O serviço esperado é constituído pelas atividades tradicionais de marketing, pela tradição da sociedade e ideologia. Além disso, acrescenta-se a influência da comunicação boca-a-boca e impressões de experiências anteriores (GRÖNRROS, 2006).

Já o serviço percebido é o resultado da visão do cliente em relação as dimensões técnicas e funcionais. A dimensão da qualidade técnica é o que o cliente recebe, se foi atendida sua demanda em relação ao serviço contratado. Já a qualidade funcional estaria diretamente relacionada com o andamento do processo. Nas interações entre comprador e vendedor, o serviço é prestado ao consumidor e o que acontece nessas interações terá impacto no serviço percebido (GRÖNRROS, 2006).

Para se obter a satisfação do cliente a parte técnica tem que ser resolvida. Se o cliente foi ao banco pegar um empréstimo e conseguiu, este resultado positivo é fundamental para a satisfação do cliente. Entretanto, além de conseguir o empréstimo o cliente analisa outros fatores em sua análise de satisfação com o serviço bancário oferecido (GRÖNRROS, 2006).

Alguns atributos que podem influenciar na percepção do cliente é o tempo de espera na fila, se foi tratado com cortesia pelo atendente do banco, se foi explicado adequadamente sobre o prazo, taxa de juros e demais informações da operação. Essas seriam variáveis da dimensão da qualidade funcional no qual o estudo irá se atentar para analisar quais atributos tem maior impacto na satisfação do cliente.

Não é suficiente entregar o serviço correto, sem resolver a parte técnica. A firma tem que “encantar o cliente” ao longo da interação com uma imagem pessoal adequada de seus funcionários, que devem utilizar boas roupas, terem uma boa aparência e serem corteses e gentis. Devem representar a empresa ao longo de todo processo de forma positiva (GRÖNRROS, 2006). As interações criadas pelo prestador de serviços e seus clientes influenciam a eficiência do processo de serviço (GRÖNRROS & OJASALO, 2004).

Parasuraman *et al* (2006) acompanha Grönrros (2006) ao afirmar que a percepção do consumidor acerca da qualidade do serviço depende da diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido. O serviço esperado para Parasuraman, seria derivado de uma composição de fatores como as necessidades pessoais dos consumidores, as experiências anteriores e a comunicação boca-a-boca que poderia ter influência positiva ou negativa no que o cliente esperaria em relação ao serviço. Já o serviço percebido seria o resultado do serviço em si, inclusive os contatos antes da prestação do serviço e pós-prestação e a comunicação externa com o consumidor.

Quando o serviço esperado for maior que o serviço percebido, a qualidade percebida não é satisfatória. Quando o serviço esperado for igual ao serviço percebido, a qualidade percebida é satisfatória. Já quando o serviço esperado for menor que o serviço percebido, a qualidade percebida é mais do que satisfatória (PARASURAMAN *et al*, 2006).

Com isso o trabalho busca analisar os atributos que compõem o serviço percebido, tanto os relacionados com a qualidade técnica como os relacionados a qualidade funcional dos serviços. Importante também será pesquisar a percepção do cliente em relação ao preço. Afinal, o preço para muitos autores é uma variável importante na satisfação do cliente em relação ao serviço oferecido.

Os consumidores esperam o básico dos serviços prestados em um nível compatível com o preço que pagam e tendem a considerar o preço como um elemento crucial de qualidade de serviços quando há ausência de outras informações (PARASURAMAN *et al.*, 1991).

Entretanto, nem sempre o preço é determinante na avaliação da qualidade do serviço, como afirmou Chan *et al* (2017) em um estudo sobre a satisfação de clientes bancários na China. O autor demonstrou que para aquele público as tarifas desempenharam um papel insignificante na determinação da qualidade do serviço.

As três dimensões mais importantes na avaliação da qualidade do serviço bancário pelos jovens chineses foram a atitude da equipe, a prestação de serviços e ambiente físico dos bancos. Alguns atributos positivos que o profissional do banco deveria ter para agradar os clientes seria ser amigável, cortês, atencioso e gentil. Já atitudes vistas como negativas pelos clientes seria o atendente do banco ter uma atitude fria, ser indiferente, grosseiro ou impaciente (CHAN *et al.*, 2017).

Parasuraman *et al.* (1991) afirma que existe uma zona de tolerância entre o que os consumidores colocam como adequado e desejado e que os clientes buscam uma relação com as empresas. Quanto maior o relacionamento, maior será a tolerância dos consumidores com determinada firma, já que o relacionamento proporciona às empresas um fator de credibilidade que encoraja a tolerância dos clientes.

Dessa forma, estudar os fatores que influenciam na fidelidade do cliente ao banco é importante visto que um relacionamento duradouro tende a fazer o cliente ainda mais satisfeito com o banco, já que ele fica mais tolerante com as falhas por saber que o padrão da instituição é alto e aquele erro foi pontual (PARASURAMAN *et al.*, 1991).

Outro ponto importante a ser estudado é o grau de confiança que o cliente tem com a instituição e com o modelo digital visto a importância da confiabilidade na empresa nas decisões do cliente em manter ou não um relacionamento. Para poder competir de igual no mercado basta a firma ser confiável, já que a confiabilidade está acima de todas as outras dimensões (PARASURAMAN *et al.*, 1991).

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - PARTE II

#### 3.1 Caracterização da Organização e do Setor Bancário no Brasil

##### 3.1.1 Banco do Brasil

O Banco do Brasil é uma instituição financeira brasileira, criada há mais de duzentos anos, em 1808, pelo príncipe Dom João quando deixou Portugal, invadido pelas tropas de Napoleão Bonaparte. Foi inicialmente banco central brasileiro e emissor de moedas no momento que só existiam outros três bancos emissores no mundo, na Inglaterra, França e Suécia (BANCO DO BRASIL, 2017d).

Conhecido como um banco popular, o BB tem como identidade ser o banco de todos os brasileiros, focado no desenvolvido social e industrial do Brasil. Sua vocação é atender a todos, brasileiros e estrangeiros, de todas as classes sociais e em todas as regiões do Brasil (COBRA, 2016).

O Banco do Brasil possui aproximadamente 100 mil funcionários e R\$ 1,37 trilhão em ativos, equivalente a aproximadamente 430 bilhões de dólares, sendo o segundo maior banco da América Latina em ativos, conforme tabela 04 (BANCO DO BRASIL, 2018e).

Empresa	Sede	Ativos (US\$)
1. Itaú Unibanco	Brasil	438 bilhões
2. Banco do Brasil	Brasil	430,54 bilhões
3. Caixa Econômica Federal	Brasil	385,71 bilhões
4. Banco Bradesco	Brasil	362,41 bilhões
5. Banco Santander	Brasil	215,58 bilhões
6. Grupo Financeiro BBVA Bancorner	México	100,72 bilhões
7. Grupo Aval Acciones y valores	Colômbia	74,64 bilhões
8. Grupo Fin. Santander México SAB de CV	México	66,69 bilhões
9. Bancolombia	Colômbia	65,38 bilhões
10. Grupo Financeiro Banamex de CV	México	61,27 bilhões

**Tabela 4:** Ranking dos maiores bancos da América Latina em 2017  
Fonte: Adaptado de S&P Global Market apud D'Ávila (2017).

Tendo uma rede própria de 4.770 agências no Brasil, sendo 249 agências Estilo e 11 escritórios Estilo (dependências destinadas apenas ao atendimento digital do cliente), o Banco do Brasil se faz presente em todo o Brasil. Somando a rede própria, compartilhada e de correspondentes, o BB tem 64,5 mil pontos de atendimento, fazendo-se presente em 99,8% dos municípios brasileiros, demonstrando sua importância em todo território nacional como o banco de todos (BANCO DO BRASIL, 2018e).

A parceria para compartilhamento de terminais de autoatendimento e a utilização da rede lotérica, nos quais é possível fazer saques, pagamento e depósitos, é importante para consolidar a presença do banco em todo território brasileiro (BANCO DO BRASIL, 2018e).



No exterior, o Banco do Brasil possui 29 dependências localizadas em 20 países. Para complementar essa estrutura no exterior, mantém acordo com 884 bancos para atuarem como correspondentes do BB em 106 países (BANCO DO BRASIL, 2018e).

	2016	2017	variação %
<b>Total de Agências</b>	5440	4770	-12,3%
<b>Atendimento Tradicional</b>	5053	4216	-16,6%
<b>Atendimento Digital e Especializado</b>	387	554	43,2%
> <b>Agências Estilo</b>	250	249	-0,4%
> <b>Agências Empresa</b>	38	122	221,1%
> <b>Agências Governo</b>	32	30	-6,3%
> <b>Agências Agro</b>	5	17	240,0%
> <b>Private Banking</b>	7	9	28,6%
> <b>Escritórios Exclusivo</b>	34	85	150,0%
> <b>Escritórios Micro e Pequena Empresa</b>	20	31	55,0%
> <b>Escritórios Estilo</b>	1	11	1000,0%

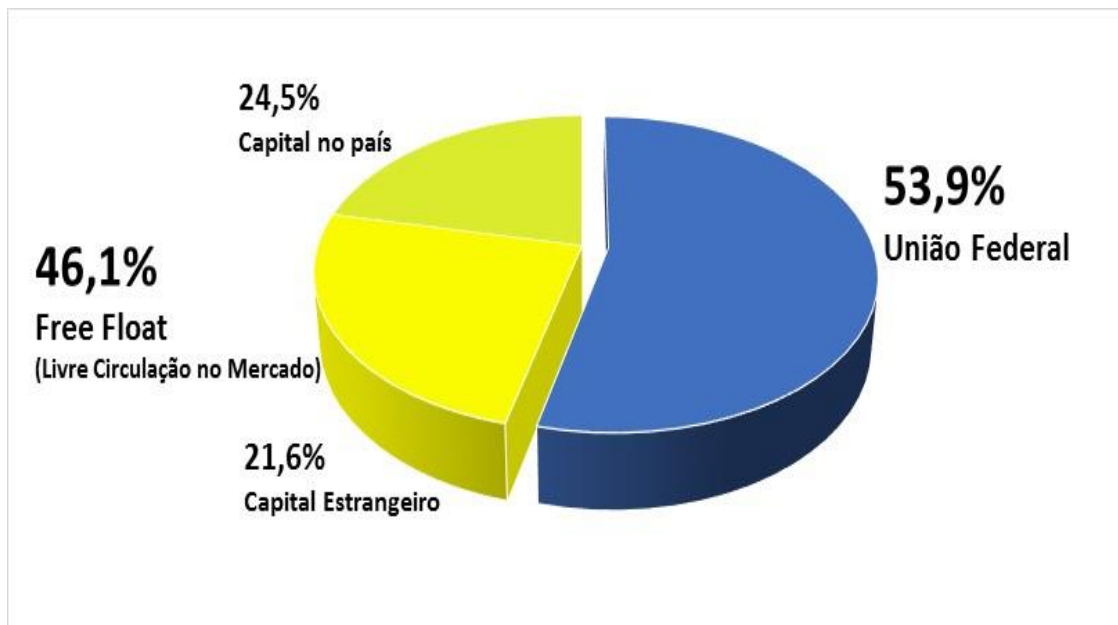
**Tabela 5:** Rede de Agências do Banco do Brasil  
Fonte: Banco do Brasil, 2018e

Sua importância também é refletida nos rankings das marcas mais valiosas. Conforme o ranking Interbrand 2017 das marcas brasileiras mais valiosas, conforme tabela 06, o Banco do Brasil ocupa o quinto lugar nacional com um valor de R\$ 10,3 bilhões. Na avaliação das marcas, feita pela empresa Interbrand, é analisado o desempenho financeiro, o poder de influência da marca na decisão de compra do cliente e sua capacidade de garantir crescimento sustentável ao longo dos anos (COBRA, 2016).

Marca	Setor	Valor da Marca (2017)
1. Itaú Unibanco	Serviços Financeiros	R\$ 28,2 bilhões
2. Bradesco	Serviços Financeiros	R\$ 22,1 bilhões
3. Skol	Bebidas alcoólicas	R\$ 16 bilhões
4. Brahma	Bebidas alcoólicas	R\$ 11,2 bilhões
5. Banco do Brasil	Serviços Financeiros	R\$ 11,3 bilhões
6. Natura	Bens de consumo	R\$ 7,1 bilhões
7. Antarctica	Bebidas alcoólicas	R\$ 4,1 bilhões
8. Petrobras	Energia	R\$ 3 bilhões
9. Vivo	Telecomunicações	R\$ 2,4 bilhões
10. Cielo	Serviços Financeiros	R\$ 1,8 bilhões

**Tabela 06:** Ranking das marcas brasileiras mais valiosas em 2017  
Fonte: Adaptado de Interbrand (2017).

Constituído na forma de sociedade de economia mista, o Banco do Brasil tem como maior acionista o governo federal com 53,9% de sua composição acionária. Os demais 46,1% das ações estão livres no mercado para negociações. Ao final de 2017, 24,5% estavam com investidores nacionais e 21,6% com investidores estrangeiros. O BB tem participação em empresas controladas e coligadas, tais como: BB DTVM, Brasilprev, BV Financeira e Ativos S.A. (BANCO DO BRASIL, 2018e).



**Figura 3.** Composição Acionária (%)  
Fonte: Adaptado do Banco do Brasil, 2018e

O Banco do Brasil também se destaca por apoiar projetos sociais através da Fundação Banco do Brasil, que busca por soluções efetivas para aspectos fundamentais do desenvolvimento sustentável das comunidades brasileiras. No período de 2007 a 2017, 3,9 milhões de pessoas tiveram suas vidas melhoradas por mais de 7 mil projetos apoiados pela Fundação BB, que totalizaram R\$2,7 bilhões em investimentos sociais (FUNDAÇÃO BB, 2017).

Em 2016, ano com cenário econômico negativo no Brasil, com queda de 3,6% do PIB, o Banco do Brasil viu seu lucro recuar 44% em comparação com 2015, passando de R\$14,4 bilhões para R\$8 bilhões. Este resultado ficou abaixo do esperado e de seus dois principais concorrentes (Itaú Unibanco e Bradesco) que tiveram respectivamente lucro de R\$22,1 bilhões e R\$15,1 bilhões no período (O GLOBO, 2017).

Em 2017, o BB lucrou R\$11 bilhões, um aumento de 37% frente ao ano de 2016. Esse resultado demonstra que a reestruturação foi acertada, tornando a empresa mais enxuta, reduzindo as despesas operacionais totais em 3,7% frente a 2016, com destaque para redução de despesas com pessoal em 6,2% e redução com despesas administrativas em 3,1% (BANCO DO BRASIL, 2018e).

				Variação %				Var. %
	4T16	3T17	4T17	s/ 4T 16	s/ 3T 17	2016	2017	s/ 2016
<b>Receitas Operacionais Totais</b>	<b>24.828</b>	<b>23.631</b>	<b>24.447</b>	<b>-1,5</b>	<b>3,5</b>	<b>96.359</b>	<b>95.818</b>	<b>-0,5</b>
Receitas Operacionais	24.818	23.570	24.231	-2,0	3,2	95.604	95.431	-0,2
Margem Financeira Bruta	15.333	14.247	14.548	-5,1	2,1	59.341	57.878	-2,5
Rendas de Tarifas	6.318	6.562	6.735	6,6	2,6	23.794	25.941	9,0
Res. Part. Coligadas e Controladas	1.116	1.005	943	-15,5	-6,2	4.269	3.962	-7,2
Outras Receitas Operacionais	2.050	1.756	2.096	2,2	19,3	8.200	7.650	-6,7
Previ - Plano 1	-141	-66	-66	-53,0	0,0	-389	-251	-35,5
Previ - Atualização Fundo Utilização	151	127	193	27,5	51,5	1.044	638	-38,9
<b>Despesas Operacionais Totais</b>	<b>-14.262</b>	<b>-13.078</b>	<b>-13.383</b>	<b>-6,2</b>	<b>2,3</b>	<b>-53.991</b>	<b>-51.990</b>	<b>-3,7</b>
Despesas Administrativas	-8.617	-7.915	-8.236	-4,4	4,0	-32.817	-31.789	-3,1
Despesas de Pessoal	-5.210	-4.679	-4.805	-7,8	2,7	-20.238	-18.978	-6,2
Outras Despesas Administrativas	-3.406	-3.236	-3.431	0,7	6,0	-12.579	-12.811	1,8
Risco Legal	-748	-819	-636	-14,9	-22,3	-2.747	-2.722	-0,9
Outras Despesas Tributárias	-96	-128	-129	34,2	0,4	-426	-502	18,0
Despesas Tributárias s/ Faturamento	-1.327	-1.258	-1.250	-5,9	-0,7	-5.116	-5.001	-2,3
Outras Despesas Operacionais	-3.475	-2.957	-3.132	-9,9	5,9	-12.885	-11.976	-7,1
<b>Resultado Não Operacional</b>	<b>64</b>	<b>34</b>	<b>48</b>	<b>-24,9</b>	<b>41,8</b>	<b>227</b>	<b>186</b>	<b>-18,0</b>
<b>Resultado Estrutural</b>	<b>10.630</b>	<b>10.587</b>	<b>11.112</b>	<b>4,5</b>	<b>5,0</b>	<b>42.495</b>	<b>44.015</b>	<b>3,6</b>
Provisão Créd. Liquidação Duvidosa	-7.486	-6.257	-5.637	-24,7	-9,9	-31.552	-25.265	-19,9
Outros Impostos	-1.396	-1.622	-2.287	63,8	41,0	-3.773	-7.690	103,8
<b>Lucro Líquido Ajustado</b>	<b>1.747</b>	<b>2.708</b>	<b>3.188</b>	<b>82,5</b>	<b>17,7</b>	<b>7.171</b>	<b>11.060</b>	<b>54,2</b>
Itens Extraordinários	-784	133	-80	-	-	863	-49	0,0
<b>Lucro Líquido</b>	<b>963</b>	<b>2.841</b>	<b>3.108</b>	<b>222,7</b>	<b>9,4</b>	<b>8.034</b>	<b>11.011</b>	<b>37,1</b>

**Tabela 7:** Resultado 2017 (R\$ milhões)  
Fonte: Adaptado do Banco do Brasil, 2018e

Alguns resultados abaixo de seus principais concorrentes e o crescimento de empresas de tecnologia no ramo financeiro com estrutura leve e consequentemente baixo custo operacional, como o Nubank (startup brasileira pioneira no segmento de serviços financeiros, atuando como operadora de cartão de crédito e banco digital) (NUBANK, 2018), fizeram com que o Banco do Brasil aumentasse o investimento em soluções tecnológicas e em uma reorganização institucional para se tornar mais eficiente e competitivo.

### 3.1.2 Concorrentes tradicionais

O mercado financeiro é altamente concentrado no Brasil, onde quase 80% dos ativos no setor estão concentrados nos cinco maiores bancos, a saber: Itaú-Unibanco, Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal e Santander. Essa concentração não é uma peculiaridade brasileira. Em diversos países como Inglaterra, Alemanha e Itália a

situação é parecida com a brasileira onde mais da metade dos ativos também ficam a cargo de quatro ou cinco instituições financeiras (TOLEDO, 2017).

Neste cenário a concentração só aumenta, sobretudo no segmento alta renda. O Bradesco, em 2016, adquiriu a carteira de clientes do HSBC e o Itaú-Unibanco, em 2017, comprou a divisão de varejo do Citibank do Brasil (TOLEDO, 2017).

A valorização desse segmento ocorre porque os valores investidos por clientes crescem no segmento de varejo alta renda mais do que em todos os outros. Comparando os dados de 2015 fornecidos pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA), enquanto que no varejo tradicional o crescimento dos investimentos por cliente foi de 5,6%, no segmento *private* (milionários) foi de 9,1% e no varejo alta renda o crescimento foi de 13,5% (TOLEDO, 2017).

Os principais concorrentes do Banco do Brasil são o Banco Itaú-Unibanco e o Banco Bradesco. No segmento de alta renda, esses concorrentes se destacam como os maiores ao lado do “BB Estilo Digital”, através das marcas “Itaú *Personnalité*” e “Bradesco Prime”.

Em 2007, os três bancos, BB, Itaú e Bradesco, possuíam o mesmo número de “clientes alta renda”, aproximadamente 23% do mercado para cada, ficando os demais 31% distribuídos nos demais bancos como Santander, Unibanco, HSBC e Citibank. Após a aquisição do Unibanco pelo Itaú e a criação do Itaú-Unibanco, o Itaú passou a ter 33% do segmento alta renda, liderando o mercado de forma isolada em 2008 (CHIARA, 2008).

O Itaú *Personnalité* se manteve entre os principais bancos no segmento de alta renda tendo, em 2017, aproximadamente 1,2 milhões de clientes encarteirados no Itaú *Personnalité* (TOLEDO, 2017).

Recentemente o banco Itaú-Unibanco viu o Banco do Brasil Estilo e o Bradesco Prime ultrapassá-los, depois da aquisição da carteira de clientes do HSBC pelo Bradesco e do forte crescimento na base de clientes BB Estilo nos últimos anos impulsionado por uma política interna de migração de clientes que tinham perfil alta renda e estavam encarteirados no varejo.

O Banco Itaú, cujo nome significa “Pedra Escura” em tupi, foi fundado pela família Setubal, em 1940, com o nome de Federal de Crédito. Após se fundir com o banco federal Itaú, de uma família mineira, em 1964, passou a adotar o nome Itaú. Após a fusão com o Banco Unibanco, em 2008, o Banco Itaú mudou o nome para Banco Itaú-Unibanco (COBRA, 2016).

O Banco Itaú-Unibanco tem como identidade ser o banco da tecnologia e automação. Conhecido no meio como o banco dos burocratas, ele preza pela excelência em fazer contas. A cada resultado divulgado surpreende o mercado com lucro cada vez maior, consequência da busca obstinada da família Setubal desde sua fundação para que o banco seja rentável. Mesmo sendo um banco focado em rentabilizar operações, o Itaú-Unibanco promove investimentos em ações sociais, tais como: Itaú Social e Itaú Cultural (COBRA, 2016).

O Itaú *Personnalité*, marca do Itaú referente ao segmento de alta renda, se manteve entre os líderes do segmento e adquiriu em 2017 a divisão de varejo do banco americano Citibank no Brasil. Com essa aquisição o Itaú *Personnalité* passou a ter aproximadamente 1,2 milhões de clientes (TOLEDO, 2017). Para ser convidado a ingressar no Itaú *Personnalité*, o cliente deve ter bom histórico com o banco, além de receber mensalmente salário a partir de R\$10 mil ou ter R\$100 mil de investimentos no banco (TUDO FINANÇAS, 2018).

O Banco Brasileiro de Descontos, origem da sigla Bradesco, foi fundado por Amador Aguiar, em 1948, na cidade de Marília. Tem como identidade ser um banco com presença nacional. Afinal, inicialmente fez sucesso com a classe baixa da população que

não tinha conta bancária e em alguns casos só conheciam as agências bancárias do Bradesco, onde iam pagar as contas de luz, água e impostos (COBRA, 2016).

Assim o Bradesco cresceu, convencendo muitas pessoas que iam pagar suas contas a se tornarem correntistas, após abrir uma conta bancária. Funcionários mais antigos relatam que o próprio fundador Amador Aguiar (que gerenciava a agência da rua quinze de novembro) implorava aos comerciantes de ruas próximas a agência para abrirem uma conta no Bradesco (COBRA, 2016).

O Bradesco atende atualmente todas as cidades brasileiras, sendo conhecido por sua presença em todas as classes sociais e em todas as regiões do Brasil. Com a incorporação das operações do HSBC no Brasil, o Bradesco cresceu, tornando-se um dos maiores bancos da América Latina (COBRA, 2016).

Já o Bradesco Prime, marca referente ao segmento de alta renda do Bradesco, possuía 800 mil clientes, em meados de 2016. Ao adquirir a carteira de clientes do HSBC (aproximadamente um milhão de clientes), que tinha boa parte de clientes alocado no segmento de alta renda, o Bradesco Prime elevou consideravelmente seu número de clientes (TOLEDO, 2017), se aproximando dos 1,8 milhões de clientes do BB Estilo Digital, que atualmente é líder no segmento de alta renda no mercado brasileiro (BANCO DO BRASIL, 2017). Para ser convidado a ingressar no Bradesco Prime, o cliente deve receber salários a partir de R\$10 mil ou ter R\$100 mil de investimentos no banco (TUDO FINANÇAS, 2018).

### **3.2 Segmentação Bancária e Política de Encarteiramento de Clientes no Banco do Brasil**

A segmentação bancária é importante para propiciar a identificação das necessidades, comportamentos e hábitos de determinados clientes, agrupando-os de acordo com suas particularidades e desenvolvendo ações específicas para atuação com cada um desses grupos de clientes, criando estratégias mais assertivas e viáveis. Em um contexto de mais de 100 milhões de clientes que o Banco do Brasil tem atualmente seria impossível desenvolver estratégias individuais para cada cliente (UNIBB, 2017).

O Banco do Brasil segmenta seus clientes por renda e investimentos distribuindo-os em carteiras, estabelecendo assim os modelos de relacionamento. Dessa forma, o atendimento que o cliente receberá será definido de acordo com a carteira em que esteja inserido (UNIBB, 2017).

Segue abaixo os atuais parâmetros utilizados pelo Banco do Brasil para definição da segmentação do cliente pessoa física:

#### **- Perfil de segmentação PF A (Cliente Private)**

Clientes com investimentos iguais ou maiores que R\$2 milhões

#### **- Perfil de segmentação PF B (Cliente Estilo)**

Clientes com renda igual ou maior que R\$10mil ou

Clientes com investimentos iguais ou maiores que R\$150 mil e menores que R\$2 milhões.

#### **- Perfil de segmentação PF C (Cliente Exclusivo)**

Clientes com renda igual ou maior que R\$ 4mil e menor que R\$10mil ou

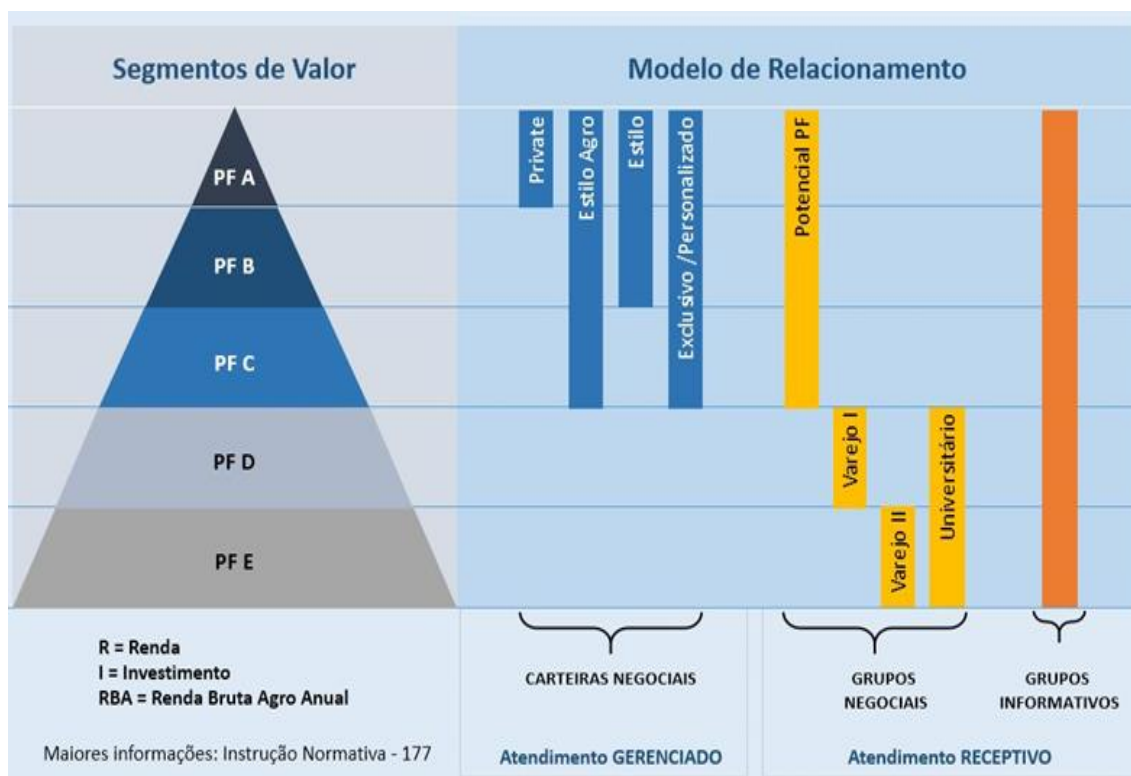
Clientes com investimentos iguais ou maiores que R\$80 mil e menores que R\$150 mil.

### - Perfil de segmentação PF D (Cliente Varejo I)

Clientes com renda igual ou maior que R\$2mil e menor que R\$4 mil ou  
Clientes com investimentos iguais ou maiores que R\$5 mil e menores que R\$80 mil.

### - Perfil de segmentação PF E (Cliente Varejo II)

Clientes com renda menor que R\$2mil ou  
Clientes com investimentos menores que R\$5 mil.



**Figura 4.** Modelo de Encarteiramento no Banco do Brasil

Fonte: UNIBB, Segmentação e Proposta de Valor, 2017

Importante ressaltar que a classificação em público PF A, PF B ou PF C não significa acesso aos respectivos modelos de relacionamento e seus benefícios. O cliente é convidado a ingressar em modelos de relacionamento superiores que apresentam maiores diferenciais e benefícios de acordo com seu perfil, da disponibilidade de vagas nas carteiras de determinada região onde ele se encontra, e da reciprocidade que o cliente dá ao banco através de aquisição de produtos e serviços (UNIBB, 2017).

Ao ter um *upgrade* e ser encarteirado na Estilo, o cliente usufruirá de diferenciais, tais como: Portfólio completo para cliente associados a marca Estilo, oferta customizada de produtos de investimento e crédito, preços e condições diferenciadas e atendimento especializado (UNIBB, 2017).

Recentemente, algumas instituições financeiras iniciaram seus programas de retenção de clientes. Isso é reflexo do curto ciclo de vida do cliente no setor onde a perda de clientes ocorre na proporção de três para um, ou seja, a cada três clientes conquistados por cada mês, um cliente deixa de transacionar e se relacionar com a instituição (UNIBB, 2017).

### 3.3 Segmento Alta Renda no Banco do Brasil – Estilo e Private

O Banco do Brasil separa seus clientes “alta renda” entre Estilo e Private. Estilo para o público que recebe a partir de R\$10 mil por mês ou possui ao menos R\$150 mil de investimentos. Já o público *Private* é formado por aqueles clientes no topo da cadeia que tem a partir de R\$2 milhões de investimentos no Banco do Brasil (UNIBB, 2018).

No segmento “varejo alta renda”, que é o foco do estudo com os clientes Estilo Digital, o Banco do Brasil vem crescendo em número de cliente e participação no mercado. Em 2015, tinha 800 mil clientes Estilo. Em 2016, saltou para 1,1 milhão de clientes com a implementação da Estilo Digital e com uma política de migração de clientes com o perfil Estilo que estavam alocados no varejo. Em 2017, o Banco do Brasil encerrou o ano com 1,8 milhão de clientes Estilo, se consolidando na liderança do segmento alta renda (BANCO DO BRASIL, 2017).

O “segmento Estilo” se diferencia do “segmento Varejo” por ter características, tais como:

- Atendimento com horário estendido, de 8h às 22h, em dias úteis, para atender os clientes que valorizam facilidade e agilidade sem precisarem se deslocar até uma agência (BANCO DO BRASIL, 2017);
- Interação rápida e segura através de interatividade com o gerente de relacionamento via mensagens instantâneas pelo celular ou pelo autoatendimento do BB na internet (BANCO DO BRASIL, 2017);
- Possibilidade de agendar reuniões por videoconferência com o gerente de relacionamento ou especialistas em investimento certificados pela ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais), principal instituição certificadora do mercado financeiro brasileiro (BANCO DO BRASIL, 2017);
- Portfólio completo para cliente associados a marca Estilo, com oferta customizada de produtos de investimento e crédito (UNIBB, 2017). O fundo de investimento “BB Renda Fixa Estilo High”, exclusivo para clientes do segmento de alta renda, possui taxa de administração de 0,35% ao ano. Essa taxa é extremamente baixa se comparada a taxa de um fundo semelhante oferecido ao público varejo, que varia de 1% a 3% ao ano;
- Rede própria de agências Estilo, exclusivas para o atendimento presencial do cliente de alta renda (Estilo e Private).

O Banco do Brasil possui no Estado do Rio de Janeiro 34 dependências Estilo, sendo 31 na capital e 3 no interior do estado. Na cidade do Rio de Janeiro existem 29 agências Estilo e 2 Escritórios Estilo Digital, com destaque para as 11 agências Estilo localizadas no centro e 8 localizadas na zona sul carioca (BANCO DO BRASIL, 2018f).

Centro da Cidade	Zona Sul e Barra da Tijuca	Tijuca, Jacarepaguá e Subúrbio do Rio	Escritório Estilo e Interior Estado RJ
Estilo Av. Chile	Estilo Leblon	Estilo Visc. Uruguai	Escritório Estilo RJ 1
Estilo Av. Rio Branco	Estilo Dias Ferreira	Estilo Mariz e Barros	Esc. Estilo Corcovado
Estilo Banco Central	Estilo Ipanema	Estilo Saens Pena	Estilo Niterói
Estilo Candelária	Estilo Copacabana	Estilo Tijuca	Estilo Petrópolis
Estilo Carioca	Estilo Zona Sul	Estilo Jacarepaguá	Estilo Campos
Estilo Guanabara	Estilo Botafogo	Estilo Ilha	
Est. Palácio da Fazenda	Estilo Flamengo	Estilo Penha	
Estilo Petrobras	Estilo Catete	Estilo Meier	
Est. Rua da Assembleia	Est. Barra da Tijuca		
Estilo Rio Antigo	Estilo Pq. das Rosas		
Estilo Rio Centro			

**Tabela 8.** Tabela de agências Estilo no Estado do Rio de Janeiro

Fonte: Banco do Brasil, 2018f

No interior do Estado do Rio de Janeiro existem outras 3 agências Banco do Brasil Estilo Digital, localizadas nas cidades de Niterói, Campos dos Goytacazes e Petrópolis (BANCO DO BRASIL, 2018f).



**Figura 5.** Mapa das agências Estilo localizadas no interior do Estado do Rio de Janeiro

Fonte: Banco do Brasil, 2018f



### 3.4 Relacionamento Digital

A tecnologia traz muitos benefícios na vida dos consumidores. Através do desenvolvimento de processos de automação, as empresas oferecem aos clientes maior controle, flexibilidade e conveniência para resolver suas demandas, sendo uma consequência positiva do maior uso de tecnologia na vida dos consumidores (SHETH *et al*, 2001). Na indústria bancária os avanços tecnológicos trouxeram diversas soluções como o uso dos canais virtuais para o relacionamento com o cliente e várias ferramentas para que o cliente tenha maior independência e resolva suas demandas por conta própria (UNIBB, 2017).

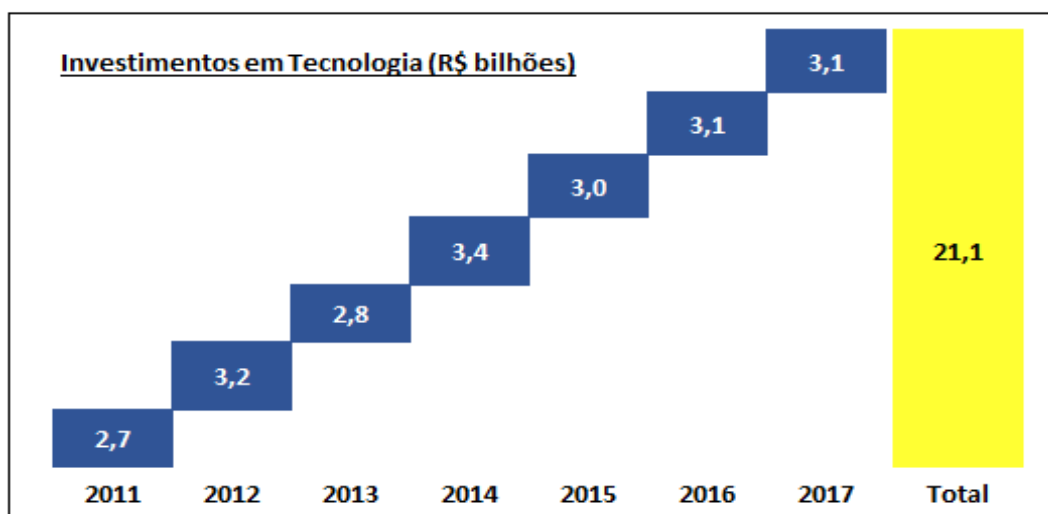
Os clientes estão cada vez mais informados e conectados. A digitalização bancária chega para atender o consumidor moderno, que busca transacionar com a instituição financeira por meio de algum dispositivo como celular ou notebook, sem a necessidade de intermediários, aumentando a rapidez no atendimento e trazendo maior comodidade ao cliente (SANTOS, 2017).

Outra vantagem com o relacionamento digital é atrair os jovens que ainda não tem conta bancária. Esse viés de modernidade visa atrair a geração chamada “*millennial*”, de jovens entre 18 e 34 anos (SANTOS, 2017). Este segmento de mercado jovem tende a ser criativo, aventureiro e curioso para experimentar coisas novas, algo que se encaixa com o novo relacionamento digital oferecido pelos bancos (GAN *et al*, 2016).

Consumidores jovens geralmente consideram a imagem e a reputação do banco, a simpatia dos funcionários, a localização das agências e caixas eletrônicos e a taxa de juros quando selecionam um banco de varejo (ALMOSSAWI, 2001).

Segundo Santos (2017), “o maior benefício da digitalização reside na transformação do relacionamento e na fidelização dos clientes, além da redução de custos e maior eficiência operacional”. Com a mudança para o atendimento digital, a rentabilidade que os clientes proporcionam ao banco praticamente dobrou. Isso se deve sobretudo aos custos menores, já que o atendimento online leva em torno de 10% do tempo convencional e um único gerente pode administrar mais contas em sua carteira (MELO, 2016).

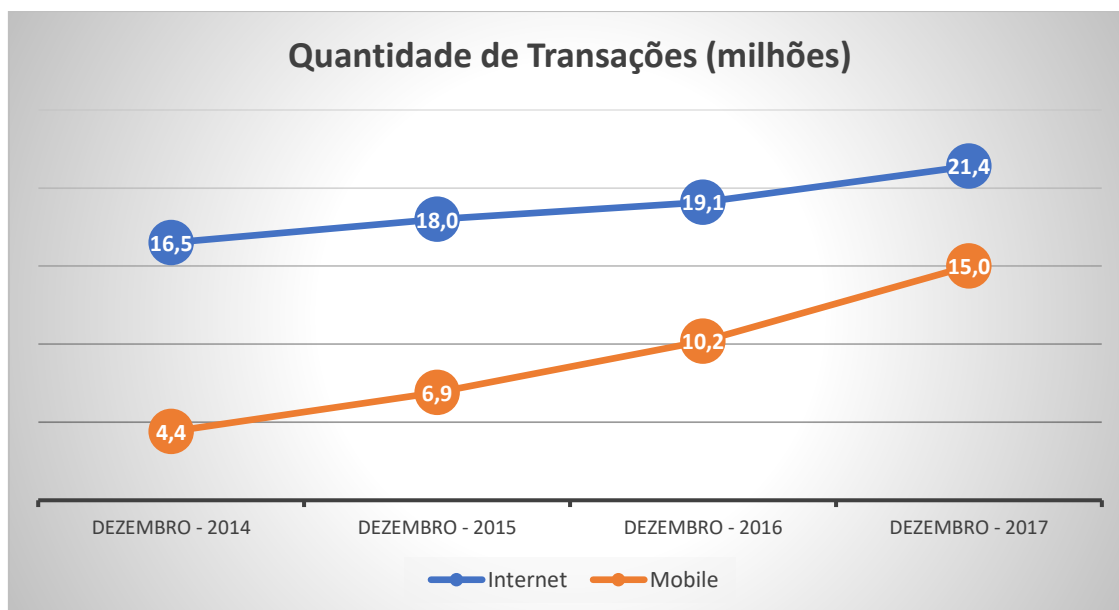
Vislumbrando todas as vantagens que a tecnologia traz para o negócio, seja em comodidade como em segurança, o Banco do Brasil vem investindo fortemente em tecnologia na última década. Nos últimos anos investiu em média R\$3 bilhões por ano, conseguindo ofertar aos seus clientes de forma pioneira diversas soluções tecnológicas, além de aumentar a segurança de seus sistemas (BANCO DO BRASIL, 2018e)



**Figura 6.** Investimentos em Tecnologia  
Fonte: Banco do Brasil, 2018

Assim como gerou oportunidades para o banco crescer e desenvolver soluções para os clientes, o avanço tecnológico gerou ameaças aos negócios dos bancos. As mudanças no setor vêm ocorrendo graças às *fintechs* (startups que ingressaram no setor financeiro focando na tecnologia para se diferenciar das instituições tradicionais) e representam um desafio e tanto para os grandes bancos brasileiros (DESIDÉRIO, 2017).

*Startups* como a Nubank oferecem cartões de crédito sem taxa de anuidade e conta sem tarifa de pacote de serviços, algo incomum no mercado financeiro brasileiro, e com solicitação de forma online (NUBANK, 2017). Os mais de três milhões de clientes com cartões Nubank demonstram a força das *fintechs* que oferecem serviços com qualidade, digitais e com preços melhores que os bancos tradicionais (DESIDÉRIO, 2017).



**Figura 7.** Quantidade de Transações (milhões) – Internet e *Mobile* PF  
Fonte: Banco do Brasil, 2018

O Banco do Brasil para se proteger da concorrência criou a Conta Fácil, conta digital similar a contas das empresas *fintechs*, que se abre rapidamente pelo aplicativo no celular. A Conta Fácil BB é uma conta de pagamentos, ou seja, suporta operações básicas como fazer compras no cartão de débito, depósitos, transferências, pagamentos e saques. A modalidade não dá acesso a produtos de crédito, como cheque especial, cartão de crédito e empréstimos. Também não dá acesso a produtos de investimentos, como fundos de investimento, previdência privada, poupança, entre outros (MELO, 2016).

A Conta Fácil não possui tarifa de manutenção e o cliente pode movimentar até R\$ 5.000,00 ao mês. O público destinado são as pessoas físicas maiores de 18 anos. Em menos de um ano, a conta fácil já chegou a marca de 1,5 milhões de clientes que utilizam do conforto do lar para abrir a conta e poder utilizar de toda estrutura de uma instituição sólida como o BB (BANCO DO BRASIL, 2017b).

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização do presente trabalho. Visto o problema da pesquisa, foi realizada uma pesquisa de marketing para mensurar a satisfação do cliente do segmento alta renda com o relacionamento BB Estilo Digital.

Malhotra (2012), afirma que as empresas fazem pesquisas de marketing por duas razões. Para identificar problemas ou para resolver os problemas de marketing. Dessa forma, as pesquisas de marketing são classificadas como “pesquisas para a identificação de problemas” ou “pesquisas para a solução de problemas”.

O trabalho em questão é uma pesquisa para a identificação de problemas. Este tipo de pesquisa é realizado com o intuito de ajudar a identificar problemas que não aparecem claramente, mas que existem ou tendem a surgir no futuro. Ao medir uma série de variáveis de mercado, este tipo de pesquisa avalia o ambiente e mostra pontos de atenção e oportunidades para os gestores envolvidos no processo definirem suas tomadas de decisões com maior clareza e informação (MALHOTRA, 2012).

O trabalho fez uma pesquisa quantitativa para compreender melhor este fenômeno e mensurar a satisfação do cliente alta renda do Banco do Brasil com o novo formato do banco, mais digital, moderno e enxuto. Antes da pesquisa com abordagem quantitativa e caráter conclusivo, houve uma pesquisa com abordagem qualitativa e caráter exploratório visando identificar os atributos mais importantes para a satisfação do cliente com o serviço bancário.

A combinação de abordagens qualitativa e quantitativa visa conseguir resultados mais sólidos para o trabalho. Afinal, a pesquisa qualitativa é complementar a pesquisa quantitativa, visto que auxilia na compreensão do problema da pesquisa. A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados ao aplicar uma análise estatística (MALHOTRA, 2012).

Sobre pesquisa de marketing, Malhotra (2012, p. 6) considera:

A pesquisa de marketing inclui identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informações. Definimos o problema da pesquisa e depois determinamos informações necessárias para investigá-lo. Em seguida, identificam-se as fontes relevantes de informações e avaliam-se os métodos de coleta de dados para usar o mais adequado. Posteriormente os dados são analisados e interpretados para proporcionar as devidas inferências. Finalmente, as constatações, implicações e recomendações são fornecidas de forma a permitir a utilização das informações para tomadas de decisões.

A pesquisa foi elaborada em duas fases. A primeira fase foi realizada antes da qualificação, de fevereiro de 2017 a abril de 2018, e a segunda fase foi realizada após a qualificação, de maio de 2018 a junho de 2019.

Na primeira fase foram desenvolvidos os seguintes procedimentos: Revisão sistemática, pesquisa qualitativa, critérios de escolha dos locais da pesquisa, caracterização dos locais da pesquisa, e seleção do universo, amostra e sujeitos.

Já na segunda fase da pesquisa foram elaborados o Instrumento de pesquisa quantitativa, a coleta de dados em agências Estilo do Estado do Rio de Janeiro, a análise dos dados, os testes de hipótese e a conclusão.

## 4.1 Primeira Fase da Pesquisa

### 4.1.1 Revisão sistemática

Para fundamentar o trabalho foi feita uma revisão sistemática sobre os temas relacionados, tais como: Serviços, Marketing de Serviços, Marketing de Relacionamento e Serviços Bancários

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica que é desenvolvida com base em material já elaborado, como livros, publicações cinzentas (teses e dissertações) e periódicos (GIL, 2002). Também foi realizada uma pesquisa com materiais internos da Universidade Banco do Brasil (UNIBB), como cursos e apostilas para treinamento, disponíveis para todos os funcionários de forma digital através do site da UNIBB (UNIBB, 2018) e relatórios dos resultados da companhia divulgados para o mercado. Esses materiais foram importantes para a compreensão da segmentação de clientes dentro do Banco do Brasil e os modelos de relacionamento adotados atualmente.

Segue nas tabelas 09 e 10 os principais materiais utilizados para a pesquisa bibliográfica. Alguns livros e artigos foram fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa. Os livros “Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente”, de Zeithaml *et al.* (2014), e “Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada”, de autoria de Malhotra (2012) foram os manuais usados como referência. Outros livros se destacaram na pesquisa e estão apresentados abaixo.

#### LIVROS

Ano	Autor	Título
2017	KOTLER, P., <i>et al</i>	Marketing 4.0: Do tradicional ao digital
2016	COBRA, M	Marketing de Serviços Financeiros
2014	ZEITHAML, V. <i>et al</i>	Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente
2012	MALHOTRA, N.	Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada
2011	LOVELOCK, C., <i>et al</i>	Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados
2007	VERGARA, S.	Projetos e relatórios de pesquisa em administração
2004	VERGARA, S.	Métodos de pesquisa em administração
2003	MARCONI, M.; LAKATOS, E.	Fundamentos de metodologia científica
2002	GIL, A.	Como elaborar projetos de pesquisa
2001	SHETH, J.	Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor
1977	CASTRO, C.	A prática da pesquisa

**Tabela 9.** Livros utilizados na confecção do presente trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

Os artigos relacionados ao setor bancário, serviços e a satisfação do cliente foram determinantes no presente trabalho. Os artigos com maior destaque e influência no presente trabalho serão apresentados na tabela 10.

## ARTIGOS

Ano	Autor	Título
2017	TOLEDO, L.	Bancos: a disputa pela alta renda.
2017	CHAN et al.	<i>Marketing bank services to youth in China</i>
2017	SANTOS, R.	O Brasil na era da digitalização bancária
2017	D'ÁVILA, M.	Maiores bancos da América Latina são brasileiros.
2017	DESIDÉRIO, M.	Conheça as fintechs, as startups que desafiam os bancos.
2016	GAN et al	<i>The relationship between credit card attributes and the demographic characteristics of card users in China</i>
2016	MELO, L	BB lança conta que pode ser totalmente aberta pelo celular.
2013	CÂMARA, R. H.	Análise do conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações.
2008	CHIARA, M.	Novo banco lidera na alta renda: Itaú-Unibanco lidera em vários segmentos de mercado.
2008	ZACHARIAS, M. et al.	Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários
2006	GRÖNRROS, C	Um Modelo de Qualidade de Serviços e suas Implicações para o Marketing
2006	PARASURAMAN et al	Um Modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro
2005	SOARES, J., et al.	Avaliação da qualidade de serviços através da aplicação da Escala Servqual numa agência bancária de Ijuí – RS
2004	GRÖNRROOS C., OJASALO K	<i>Service productivity Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services</i>
2004	LOVELOCK, C. et al.	<i>Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives</i>
2001	ALMOSSAWI, M.	<i>Bank selection criteria employed by college students in Bahrain: an empirical analysis</i>
2000	GRÖNRROS, C	<i>Service Management and Marketing: A customer relationship management approach</i>
2000	MEUTER, M. et al.	Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters
2000	PARASURAMAN, A.	<i>Technology Readiness Index (TRI): a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies.</i>
1997	ANDERSON et al	<i>Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services</i>
1995	BERRY, L.L.	<i>Relationship Marketing of Services: growing interest, emerging perspectives.</i>
1994	GRÖNRROS, C	Keynote paper From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing
1991	PARASURAMAN et al	<i>Understanding Customer Expectations of Service</i>

**Tabela 10.** Artigos utilizados na confecção do presente trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.1.2 Pesquisa qualitativa

A primeira fase é uma pesquisa de abordagem qualitativa e possui como objetivo identificar os atributos mais importantes para a satisfação do cliente com o serviço bancário, auxiliando na elaboração do questionário da pesquisa quantitativa.

Em relação aos fins, é uma pesquisa exploratória com intuito de auxiliar na compreensão do problema e na elaboração do questionário da pesquisa quantitativa. A pesquisa é considerada exploratória porque mesmo o Banco do Brasil sendo alvo de algumas pesquisas acadêmicas, não se verificou a existência de estudos em relação a percepção de seus clientes quanto a satisfação em relação ao modelo digital implementado nas agências Estilo Digital.

Segundo Malhotra (2012), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo ajudar na compreensão do problema e é usada para obter dados adicionais antes do desenvolvimento de uma abordagem.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema e aprimorar ideias. Em alguns casos, como no presente trabalho, utilizou-se como método entrevistar pessoas que tiveram experiências práticas com o problema da pesquisa (GIL, 2002).

O questionário foi feito com perguntas abertas, não estruturadas, com a intenção do entrevistado responder com suas próprias palavras, de forma livre, podendo expressar suas atitudes e opiniões gerais que irão auxiliar na interpretação por parte do entrevistador. As perguntas não estruturadas são úteis na pesquisa exploratória quando se deseja entender melhor determinado problema (MALHOTRA, 2012).

A proposta foi fazer entrevista com 17 pessoas que tivessem relação com objeto de pesquisa, clientes ou funcionários do Banco do Brasil, buscando ter na amostra pessoas de ambos os sexos e diferentes idades.

A entrevista exploratória se baseou em apenas duas perguntas. Uma relacionada ao relacionamento digital para obter maiores informações que pudessem ajudar na elaboração do questionário de pesquisa quantitativa, segunda parte da pesquisa. A segunda questão buscou coletar atributos que afetam a satisfação do consumidor com o serviço bancário.

As perguntas feitas foram as seguintes: Como classificaria a qualidade do serviço oferecido pelo Banco do Brasil, em especial quanto ao modelo digital de relacionamento? Quais atributos ou qualidades são os mais importantes para que você se sinta satisfeito com o serviço bancário?

Maiores detalhamentos da pesquisa qualitativa e seus resultados serão apresentados no capítulo 5.

#### **4.1.3 Critérios de escolha dos locais da pesquisa**

O presente tópico descreve os critérios utilizados pelo pesquisador para determinar em quais agências do Estado do Rio de Janeiro seriam realizadas as pesquisas quantitativas.

O Banco do Brasil possui no Estado do Rio de Janeiro 34 dependências Estilo, sendo 31 na capital e 3 no interior do estado, sendo 11 agências Estilo Digital localizadas no centro da cidade do Rio de Janeiro (BANCO DO BRASIL, 2018e). Visto que cada agência Estilo tem uma média de 4 mil clientes, o BB Estilo Digital tem em torno de 130 mil clientes no Estado do Rio de Janeiro.

Para a coleta de dados de forma presencial foram selecionadas três agências onde o pesquisador realizou a pesquisa, a saber:

- Estilo Petrópolis: Na região serrana do Estado do Rio;
- Estilo Barra da Tijuca: No bairro da Barra da Tijuca, na cidade do Rio de Janeiro;
- Estilo Rio Antigo: No centro da cidade do Rio de Janeiro.



**Figura 8.** Mapa das agências Estilo locais da pesquisa presencial  
 Fonte: Elaborado pelo autor

Essas agências foram selecionadas pelo autor da pesquisa por alguns fatores. O principal foi a facilidade de acesso e afinidade com a equipe das agências selecionadas, visto que o autor trabalha atualmente na dependência Estilo Petrópolis e tem afinidade com pessoas que trabalham na agência Estilo Rio Antigo e Estilo Barra da Tijuca. Outro fator para a escolha dessas agências foi a localizações estratégica das três agências.

A agência Estilo Petrópolis é a única agência alta renda do Banco do Brasil na região serrana do Estado do Rio de Janeiro. Com previsão inicial de abertura para o 1º semestre de 2018, a agência só abriu no mês de dezembro de 2018. Está agência foi importante para o trabalho por representar o comportamento do consumidor da região serrana do Estado do Rio de Janeiro, local de colonização alemã e italiana, representante do interior do Estado.

A agência Estilo Barra da Tijuca está localizada no bairro da Barra da Tijuca, um dos bairros com maior poder aquisitivo da cidade do Rio de Janeiro e vizinho de bairros como Recreio dos Bandeirantes e São Conrado que também tem grande número de moradores com perfil alta renda que utilizam as agências Estilo localizadas na Barra da Tijuca.

Por último, a agência Estilo Rio Antigo que está localizada no centro da cidade do Rio de Janeiro, bairro tradicional onde se encontram 11 das 34 agências “Estilo Digital” do Estado. O centro da cidade também se destaca pela concentração de clientes de diversas localidades do Estado do Rio de Janeiro que trabalham na região e que agregam a pesquisa que busca atrair os mais variados tipos de cliente, seja em relação a idade como nível educacional, desde que estejam dentro da segmentação alta renda e estejam encarteirados em uma agência Estilo do Estado do Rio de Janeiro.

#### 4.1.4 Caracterização dos locais da pesquisa

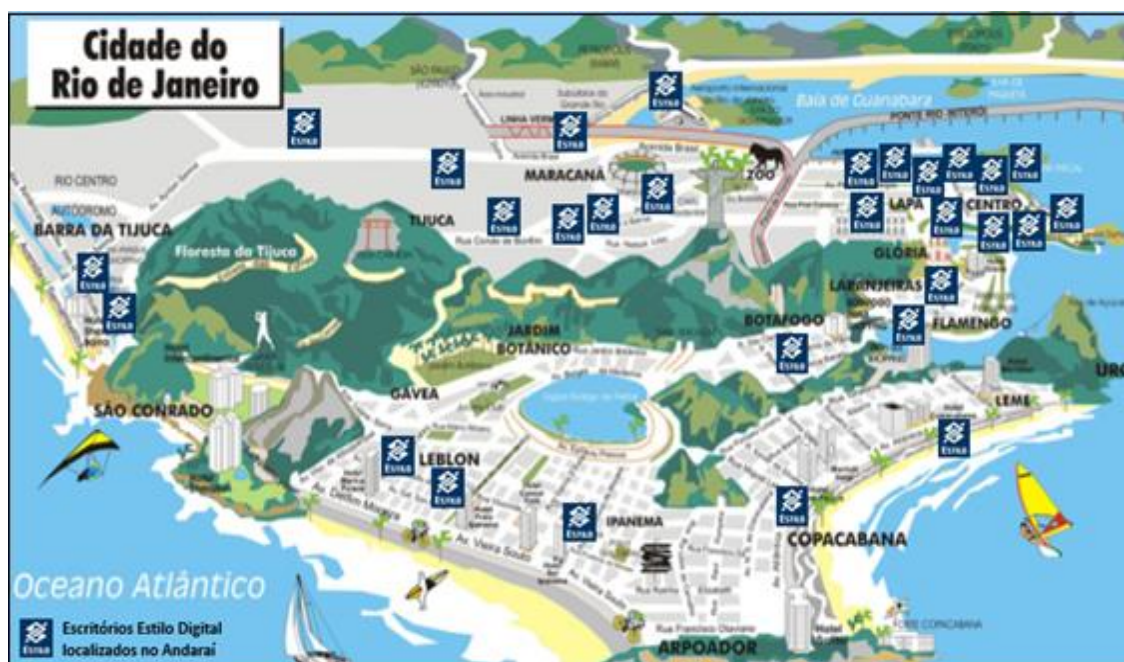
A pesquisa foi realizada em agências Estilo localizadas nas cidades do Rio de Janeiro e Petrópolis. Essas cidades são duas das mais famosas e charmosas cidades brasileiras, com destaque na história do Brasil.

A cidade do Rio de Janeiro, capital do Estado do Rio, é a cidade brasileira mais conhecida no mundo. Antiga capital do país, o “Rio” é famoso por ser o cartão postal do Brasil, a “cidade maravilhosa”. O Rio de Janeiro tem população de 6,5 milhões de pessoas, a maior do Estado e segunda maior do país, e uma área de unidade territorial de 1.200,17 km<sup>2</sup> (IBGE, 2018).

Com salário médio de 4,3 salários mínimos e PIB per capita de R\$49.527,98, o cidadão carioca é o segundo com maior salário no Estado do Rio de Janeiro. Em relação ao país, o Rio é o 30º município com maior renda do Brasil (IBGE, 2018).

O Rio de Janeiro possui índice de desenvolvimento humano municipal (IDHM) de 0,799, o segundo maior do Estado, atrás apenas de Niterói e o 57º no Brasil. Já a taxa de escolarização de 6 a 14 anos de 96,9% (IBGE, 2018).

O BB possui no Rio 31 dependências Estilo Digital, sendo 29 agências Estilo Digital e dois escritórios Estilo Digital. Dentre as 29 agências Estilo Digital, o BB tem 11 agências no centro da cidade, oito localizadas na zona sul, quatro na Tijuca e duas na Barra da Tijuca (BANCO DO BRASIL<sup>6</sup>, 2018).



**Figura 9.** Mapa das agências Estilo localizadas na cidade do Rio de Janeiro

Fonte: Banco do Brasil, 2018

A cidade de Petrópolis é conhecida como “Cidade Imperial” por ser a cidade escolhida pela monarquia para passar a temporada de verão, que durava em torno de seis meses. Don Pedro II, construiu o Palácio de Verão, atualmente museu imperial, onde vivia durante a metade do ano. Don Pedro II inclusive transferia para Petrópolis a sede do governo brasileiro durante o verão, fazendo com que a cidade atraísse a nobreza, diplomatas, intelectuais e empresários que construam na cidade seus palacetes (PMP, 2018).



A agência Estilo Petrópolis fica localizada na rua do Imperador, no Centro, próximo a pontos de destaque como o Obelisco, Museu Imperial e CEFET, como pode ser visualizado na figura 10.



**Figura 10.** Mapa da cidade de Petrópolis com a agência Estilo Petrópolis localizada no Centro  
Fonte: Elaborado pelo autor

Petrópolis possui população de 298 mil pessoas, a 9ª maior do Estado do Rio, e a 82ª maior população do país. Tem uma área de unidade territorial de 793,08 km². Com salário médio de 2,4 salários mínimos e PIB per capita de R\$37.636,57, o cidadão petropolitano recebe uma renda mediana, sendo o 19º município do Estado e o 723º do país dentre 5.570 municípios em relação a renda da população (IBGE, 2018).

A cidade de Petrópolis possui índice de desenvolvimento humano municipal (IDHM) de 0,745, o 13º melhor do Estado, e o 527º do país. Já a taxa de escolarização de 6 a 14 anos de 97,4%, posição intermediária dentre os municípios do Estado do Rio (59º dentre 92 municípios) e país (3079º dentre 5570 municípios) (IBGE, 2018).

#### 4.1.5 Seleção do universo, amostra e sujeitos

Segundo Vergara (2007), este ponto da pesquisa trata-se de definir a população e a população amostral. População não seria o número de habitantes de um local, e sim, um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo.

O presente trabalho optou por utilizar uma amostra não probabilística, utilizando de entrevistas por conveniência (de acordo com a facilidade de acesso aos entrevistados por parte do entrevistador) para os questionários que serão respondidos de forma presencial. Para a entrevista digital, foram enviados e-mails de forma aleatória para a base de clientes Estilo da agência Estilo Petrópolis, localizada na região serra na Estado do Rio de Janeiro.

O universo seria dos clientes do Banco do Brasil encarteirados nas agências Estilo do Estado do Rio de Janeiro que é de aproximadamente 130 mil pessoas. Segundo Stevenson (2001), uma população acima de 10 mil habitantes pode ser caracterizada como infinita. Com isso, determina-se a amostra mínima de 400 observações, tendo como pressupostos um erro amostral de 5% e um intervalo de confiança de 95%. Segue abaixo cálculo para se chegar no número mínimo de 400 entrevistas.

Para nível de confiança de 95%

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

$$n = 4 \times 0,5 \times 0,5 / (0,05)^2$$

$n=400$  elementos

P = Q = 0,50			
Erro amostral	$n = PQ/e^2$ (68%)	$n = 4PQ/e^2$ (95%)	$n = 9PQ/e^2$ (99%)
1%	2.500	10.000	22.500
5%	100	400	900
10%	25	100	225

**Tabela 11.** Relacionamento entre erro, nível de confiabilidade e número de elementos da amostra de populações infinitas dicotômicas

Fonte: Mattar (2014)

Dessa base o trabalho utilizou uma amostra de 400 clientes através de questionários estruturados coletados de forma presencial e digital, através de *e-mails* e *links* via *WhatsApp*, que foram enviados para a base de clientes Estilo do Estado do Rio de Janeiro.

## 4.2 Segunda Fase da Pesquisa

A segunda parte do trabalho foi desenvolvida após a qualificação, no período de maio de 2018 a junho de 2019, sendo composta dos seguintes tópicos: Elaboração do instrumento de pesquisa quantitativa; Coleta de dados e Análise de dados

### 4.2.1 Elaboração do instrumento de pesquisa quantitativa

Na segunda fase do projeto foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem quantitativa e do tipo descritiva com perguntas estruturadas que teve por finalidade responder os objetivos da pesquisa através de uma pesquisa quantitativa que aplicou uma análise estatística em questionário estruturado.

Segundo Gil (2002) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”.

Em relação a concepção de pesquisa, pode-se afirmar que é conclusiva já que se baseia em amostras grandes e os dados obtidos estão sujeitos a uma análise quantitativa. O resultado dessa pesquisa é de natureza conclusiva visto que serve para tomadas de decisões gerenciais (MALHOTRA, 2012).

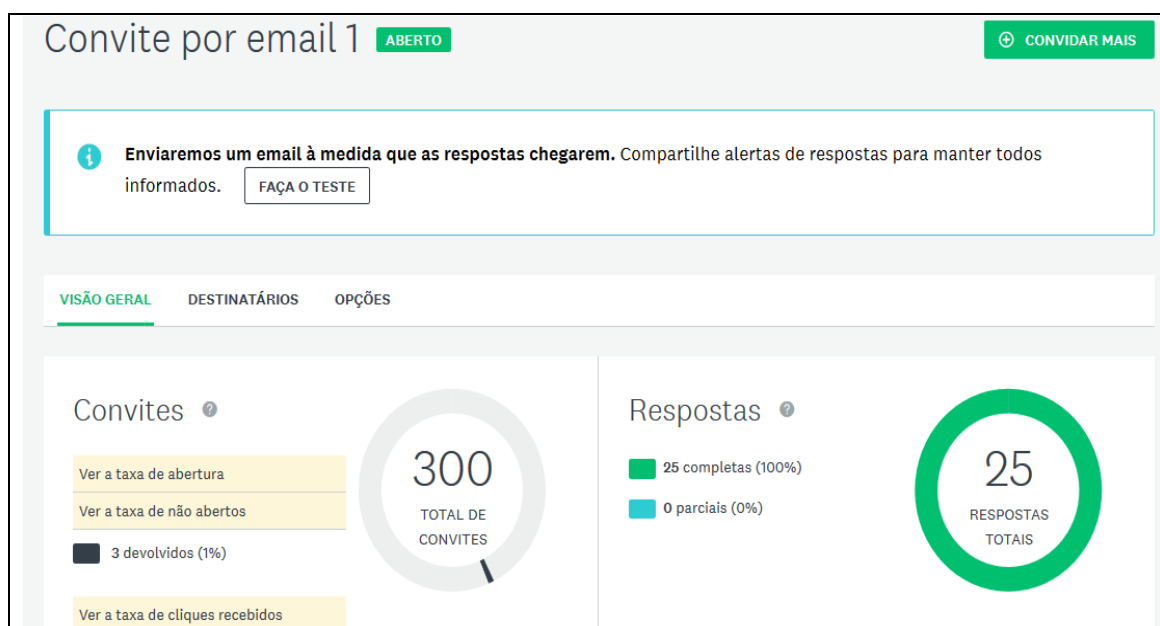
As perguntas utilizadas na fase de análise quantitativa foram elaboradas utilizando a escala do tipo *Likert*, muito adotada em pesquisas de marketing. Essa escala exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo. A escala *Likert* geralmente apresenta grau de concordância de 1 (discordância total) a 5 (concordância total) medindo a importância e o grau de concordância com as afirmações feitas no questionário (MALHOTRA, 2012).

## 4.2.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi feita buscando alcançar uma amostra de 400 clientes Estilo através de questionários estruturados que foram respondidos de forma presencial e digital buscando medir a satisfação do cliente com o serviço oferecido pelas agências BB Estilo Digital. A ideia inicial seria que houvesse 200 respostas de forma digital e 200 respostas de forma presencial para que pudesse ser feita uma comparação entre a satisfação dos clientes de acordo com o canal de resposta.

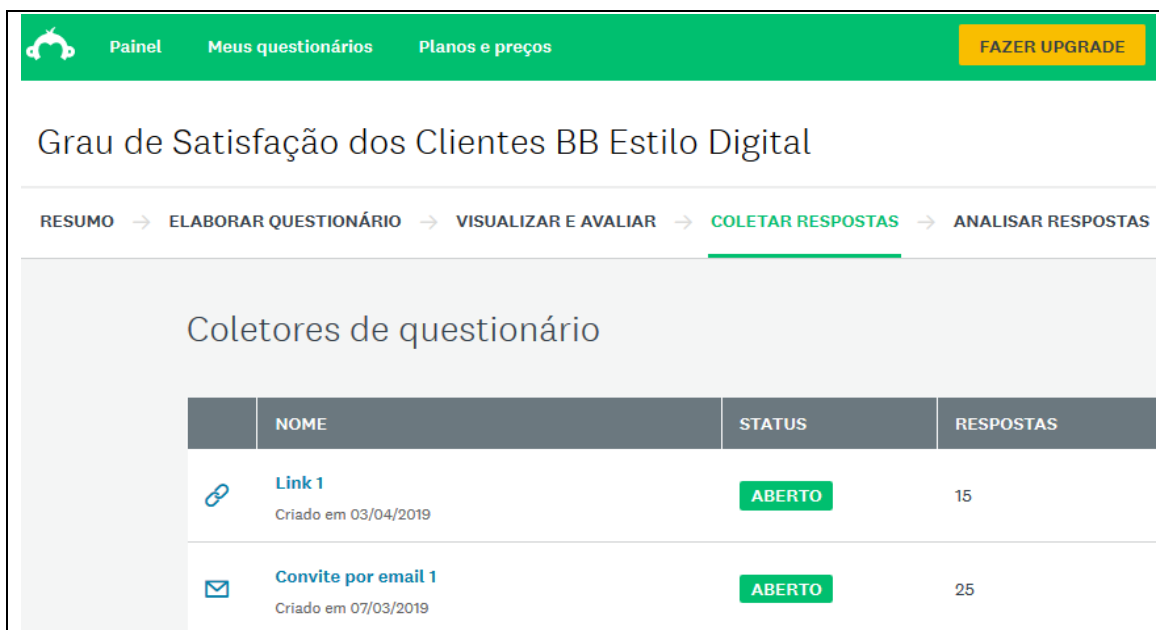
Ao mesmo tempo em que o Banco do Brasil autorizou o desenvolvimento da pesquisa acadêmica, a coleta de dados nas agências Estilo e o envio de e-mails para os clientes Estilo do Estado do Rio de Janeiro, o BB não permitiu o envio do link da pesquisa via o “fale com” do aplicativo de celular e também não forneceu a base de e-mails dos clientes Estilo do Estado do Rio de Janeiro para o pesquisador.

Dessa forma, houve a limitação na pesquisa via e-mail já que o link só pôde ser enviado para os clientes da agência Estilo Petrópolis, dependência no qual o pesquisador é funcionário e pôde ter acesso aos e-mails dos clientes. Os *e-mails* foram enviados através da plataforma *Survey Monkey*, líder mundial de questionários, para 300 clientes da agência Estilo Petrópolis e no total foram obtidas 25 respostas como pode ser visto na figura 11.



**Figura 11.** Coletor de resposta do questionário através do “convite por e-mail”  
Fonte: Próprio autor

Também foram enviados questionários de forma digital através do link da pesquisa via *WhatsApp* para clientes Estilo mais próximos do pesquisador como clientes da agência Estilo Petrópolis e alguns amigos e familiares encarteirados no segmento Estilo totalizando 15 respostas através do link encaminhado por *WhatsApp*. A figura 12 apresentada abaixo resume a coleta de questionários na forma digital através da plataforma *Survey Monkey* que obteve 40 respostas (25 por link através de *email* e 15 via *WhatsApp*), 10% do total das respostas da pesquisa.



**Figura 12.** Coletores de respostas do questionário  
Fonte: Próprio autor

Já as respostas dos demais 360 clientes Estilo que participaram da pesquisa, ou seja, 90% do total, foram coletadas presencialmente nas agências Estilo Digital. As três agências selecionadas foram a Estilo Petrópolis, no centro da cidade de Petrópolis, Estilo Barra da Tijuca e Estilo Rio Antigo, ambas localizadas na cidade do Rio de Janeiro.

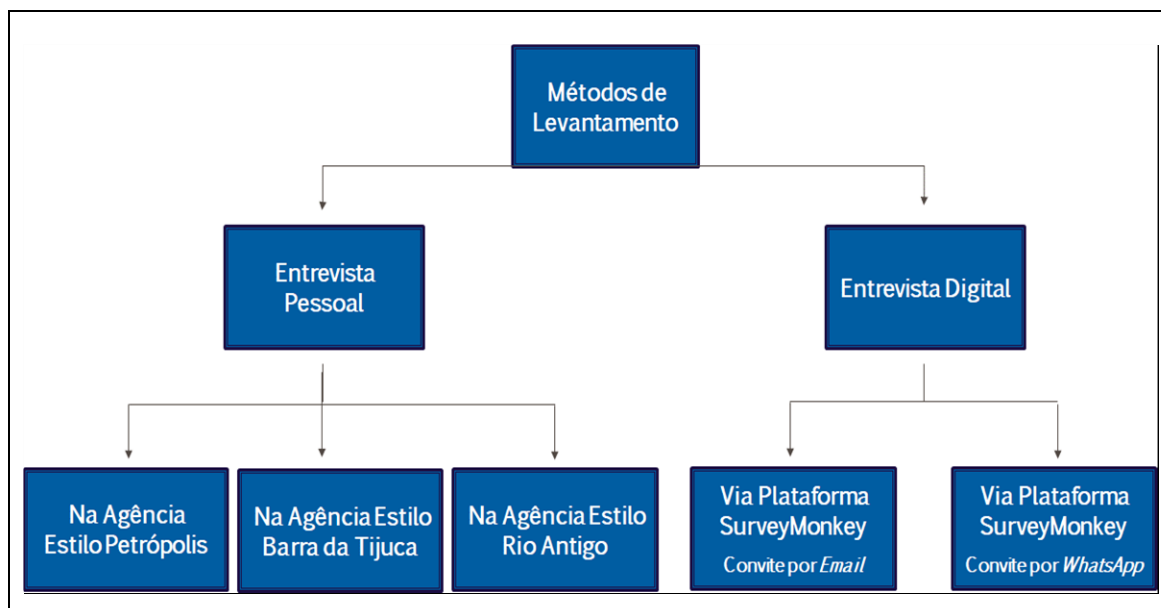
Na agência Estilo Petrópolis, o pesquisador que é funcionário da dependência, abordou os clientes ao fim dos atendimentos que fez entre os meses de março e maio de 2019 explicando sobre a pesquisa e solicitando que em um momento oportuno os clientes respondessem ao questionário.

Adicionalmente as recepcionistas em um determinado momento aderiram ao movimento entregando os questionários na entrada da agência, o que contribuiu muito e acelerou a coleta dos questionários. Ao longo deste período foram respondidos 225 questionários na agência Estilo Petrópolis, algo em torno de 56% do total de respostas.

Na agência Estilo Rio Antigo e Estilo Barra da Tijuca o pesquisador passou 3 dias inteiros na sala de espera abordando todos os clientes que aguardavam o atendimento presencial. As datas de coleta foram as seguintes: 18 de março (Estilo Rio Antigo), 22 de abril (Estilo Barra da Tijuca) e 07 de maio (Estilo Barra da Tijuca). No total foram respondidos 135 questionários de forma presencial nas agências localizadas na cidade do Rio de Janeiro, ou seja, aproximadamente 1/3 do total de respostas.

Pretendia-se coletar algo em torno da metade dos questionários presenciais nas agências localizadas na cidade do Rio de Janeiro, mas pelo atraso na liberação da realização da pesquisa por parte do BB e dificuldades naturais de liberação em dias de trabalho para coletar os questionários, não foi possível realizar a pesquisa em um maior número de dias nas agências localizadas na cidade do Rio de Janeiro.

O método de levantamento realizado no trabalho é apresentado na figura 13 apresentada em seguida.



**Figura 13.** Método de levantamento

Fonte: Elaborado pelo autor

Resumindo, ao longo dos meses de março, abril e maio de 2019 o pesquisador coletou 400 respostas do questionário, sendo 360 de forma presencial e 40 respostas de forma digital. As respostas presenciais foram coletadas da seguinte forma: 225 na cidade de Petrópolis e 135 na cidade do Rio de Janeiro. Já as respostas digitais foram coletadas através de e-mail (25 respostas) e link via WhatsApp (15 respostas).

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA E ENTREVISTA COM EXECUTIVOS DO BANCO DO BRASIL

### 5.1 Resultados da Pesquisa Exploratória

A primeira fase da pesquisa foi realizada ao longo dos meses de fevereiro e março de 2018 buscando identificar os atributos mais relevantes em relação ao serviço bancário.

A pesquisa tinha duas perguntas abertas para serem respondidas de forma espontânea pelos entrevistados, escolhidos por terem alguma relação com o setor bancário, foco da pesquisa. Entre os 17 selecionados, sete são funcionários de carreira do Banco do Brasil, um entrevistado já foi gerente de relacionamento de um banco concorrente, e os outros nove pesquisados são clientes do Banco do Brasil e atuam em profissões diversas, tais como: Professores, administradores, economistas, médicos, fisioterapeutas, dentistas, advogados e cineastas.

As duas perguntas feitas foram as seguintes:

- Como classificaria a qualidade do serviço oferecido pelo Banco do Brasil, em especial quanto ao modelo digital de relacionamento?
- Quais atributos ou qualidades são os mais importantes para que você se sinta satisfeito com o serviço bancário?

Com relação a primeira pergunta, o resultado não foi totalmente satisfatório visto que a maioria dos entrevistados responderam de forma muito curta. Respostas como “Muito bom”, “Bom”, “Satisfatório” e “Excelente” foram as mais respondidas. No total 11 dos 17 entrevistados deram respostas curtas. As outras seis respostas foram positivas para o desenvolvimento do trabalho e estão descritas abaixo:

“O atendimento da minha agência (Estilo): Muito bom, principalmente a partir do momento que consigo ter acesso ao meu gerente. Em demais agências frequentemente falta atendentes qualificados. A comunicação melhorou muitíssimo com o desenvolvimento do app, que tornou o acesso ao gerente fácil, rápido e resolutivo.”

“A qualidade do serviço é boa, porém nos casos de agências mistas, consideradas digitais e físicas o atendimento digital pode ser prejudicado, ao ter funcionários deslocados para o atendimento presencial.”

“Classificaria como serviço de ponta para os padrões atuais. O modelo digital do BB se destaca em qualidade comparado com a concorrência.”

“O serviço do BB é muito bom. Nas agências físicas existe um problema que são as filas e a demora no atendimento. Em relação ao atendimento digital facilitou muito. A maioria das transações faço atualmente pelo celular ou internet banking. Até pouco tempo atrás eu fazia pelos terminais de autoatendimento ou diretamente nas agências.”

“Muito positivo os serviços digitais do banco. Podemos resolver quase tudo pelo aplicativo.”

“Bom. Gosto de usar internet banking e as vezes ligo para central de atendimento quando tenho dúvidas. Agência física é complicada de ir, não gosto da demora no atendimento”.

Analisando as respostas é possível observar que as pessoas estão neste processo de mudança para utilizar cada vez mais os canais digitais. Outro ponto importante é que existe uma rejeição de muitos clientes quanto a filas nos bancos. Também foi colocado problemas para o acesso ao gerente de relacionamento e falhas na qualificação dos

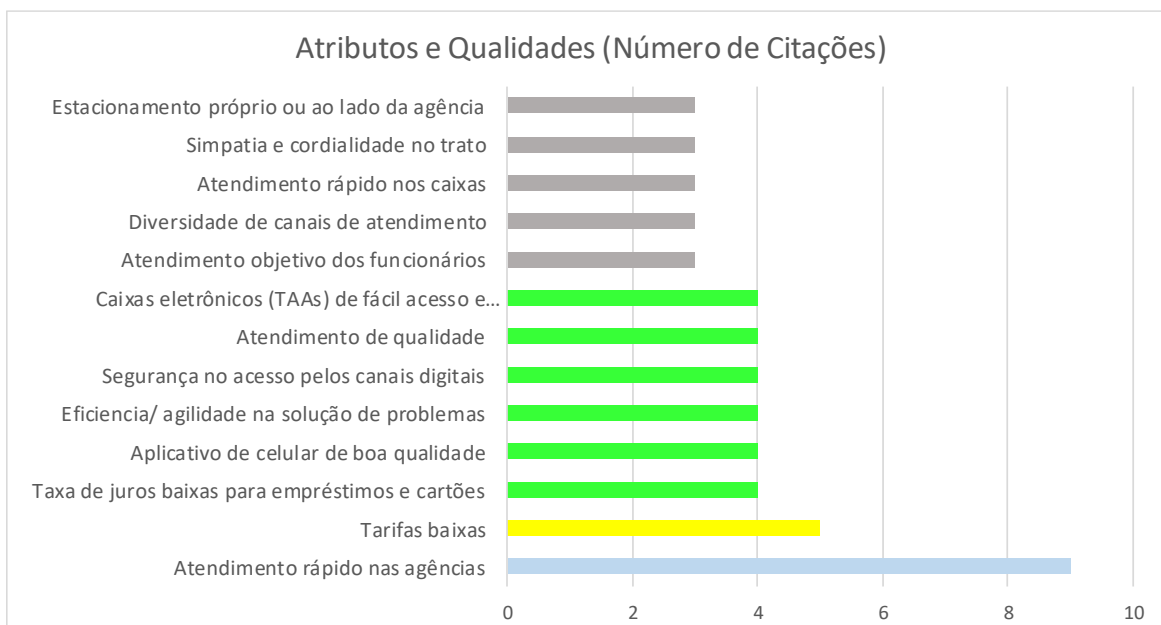
atendentes. Todos esses pontos foram trabalhados na pesquisa quantitativa que foi feita na segunda parte do projeto.

Em relação a segunda resposta, que pergunta sobre os atributos ou qualidades que as pessoas compreendem como importante para a satisfação com o serviço bancário, foram obtidas 81 respostas, sendo 31 atributos diferentes. A resposta com maior frequência foi o “atendimento rápido nas agências”, onde nove das dezessete pessoas entrevistadas citaram como atributo importante para a satisfação com o serviço bancário na região onde vivem. Segue na tabela 12 os resultados da pesquisa exploratória, feita com 17 pessoas, realizada entre os meses de fevereiro e março de 2018.

	Atributos ou qualidades	Número de citações	% em relação ao número de citações	% em relação ao número de entrevistados
1	Atendimento rápido nas agências	9	11,1%	52,9%
2	Tarifas baixas	5	6,2%	29,4%
3	Taxa de juros baixas para empréstimos e cartões	4	4,9%	23,5%
4	Aplicativo de celular de boa qualidade	4	4,9%	23,5%
5	Eficiência/ agilidade na solução de problemas	4	4,9%	23,5%
6	Segurança no acesso pelos canais digitais	4	4,9%	23,5%
7	Atendimento de qualidade	4	4,9%	23,5%
8	Caixas eletrônicos (TAAs) de fácil acesso e funcionando	4	4,9%	23,5%
9	Atendimento objetivo dos funcionários	3	3,7%	17,6%
10	Diversidade de canais de atendimento	3	3,7%	17,6%
11	Atendimento rápido nos caixas	3	3,7%	17,6%
12	Simpatia e cordialidade no trato	3	3,7%	17,6%
13	Estacionamento próprio ou ao lado da agência	3	3,7%	17,6%
14	Confiança na instituição e em seus funcionários	3	3,7%	17,6%
15	Facilidade em encontrar agências / boa localização	2	2,5%	11,8%
16	Segurança nas agências e em seu entorno	2	2,5%	11,8%
17	Bom atendimento no exterior	2	2,5%	11,8%
18	Rendimento do Dinheiro	2	2,5%	11,8%
19	Facilidade de contato e disponibilidade do gerente	2	2,5%	11,8%
20	Assessoria sobre investimentos feita por pessoas qualificadas	2	2,5%	11,8%
21	Disponibilidade de empréstimos e convênios para consignados	2	2,5%	11,8%
22	Atendimento e produtos personalizados	2	2,5%	11,8%
23	Clube de vantagens	1	1,2%	5,9%
24	Caixas exclusivos	1	1,2%	5,9%
25	Ar-condicionado funcionando bem	1	1,2%	5,9%
26	Atendimento com atenção	1	1,2%	5,9%
27	Atendimento em horário ampliado por canais digitais	1	1,2%	5,9%
28	Internet banking fácil de navegar	1	1,2%	5,9%
29	Aceitação de produtos no mercado	1	1,2%	5,9%
30	Qualidade do serviço digital	1	1,2%	5,9%
31	Facilidade para comprar moeda estrangeira	1	1,2%	5,9%
	<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

**Tabela 12:** Resultado da pesquisa exploratória com 17 pessoas entrevistadas

Fonte: Elaborado pelo autor



**Gráfico 1:** Atributos e qualidades (Número de Citações)

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.2 Resultado da Entrevista com Executivos do Banco do Brasil para Definição dos Atributos a Serem Pesquisados

Na qualificação do mestrado foi sugerido por um professor, membro da banca, que as perguntas fossem validadas por uma pessoa com grande conhecimento da área para reduzir dos 31 atributos indicados espontaneamente para 12 atributos que de fato seriam trabalhados.

Após contato com o superintendente Estadual do Rio de Janeiro, sr. Luiz Claudio Batista, a pesquisa pode ser realizada visto que o executivo do BB foi extremamente atencioso e colaborou de forma intensa lendo o trabalho e dando sugestões que agregaram ao estudo. Sendo assim, no dia 15/05/2018, às 9h, foi feita uma reunião com os senhores Luiz Claudio Batista e Rafael Figueiredo Denucci, Superintendente Estadual RJ e Gerente de Negócios Mercado PF da Superintendência Varejo e Governo RJ respectivamente. O encontro se deu no edifício Senador Dantas, Centro do Rio de Janeiro.

Foi solicitado que os executivos indicassem dentre os atributos que apareceram na 1ª fase de forma espontânea, os 12 atributos que seriam mais importantes para serem pesquisados. Além de responder os atributos mais relevantes, os executivos contribuíram com algumas sugestões para o trabalho. Dentre elas a de separar os atributos em grupos de acordo com as dimensões da qualidade do serviço descritas no presente trabalho e desenvolvidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry, a saber: Confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis.

Outra sugestão foi fazer a pesquisa on-line através do “Fale com”, canal onde o cliente fala diretamente com seu gerente via app do celular. Se o BB enviasse a pesquisa para a base de clientes “alta renda” do Estado do Rio de Janeiro rapidamente chegaríamos a um número expressivo de respostas.



Os atributos indicados pelo comitê da Superintendência Estadual do RJ

- 1- Atendimento de qualidade
- 2- Atendimento em horário ampliado
- 3- Facilidade de contato com o Gerente
- 4- Assessoria sobre investimento
- 5- Diversidade de canais de atendimento
- 6- Eficiência e Agilidade na solução de problemas
- 7- Aplicativo de celular
- 8- Atendimento rápido nas agências
- 9- Simpatia e cordialidade no trato
- 10- Confiança na instituição
- 11- Internet banking fácil de navegar
- 12- Atendimento rápido nos caixas

Após revisão com o orientador decidiu-se por tomar as seguintes atitudes em relação aos atributos:

- Manter 11 atributos indicados espontaneamente na 1ª fase e selecionados pelos executivos do Banco do Brasil, sendo que dois deles relacionados ao tempo de atendimento foram unificados. Os atributos “atendimento rápido nos caixas” e “atendimento rápido nas agências” se transformou em um único que passou a ser “Tempo para ser atendido nas agências”;

- Excluir o atributo “atendimento de qualidade”;

- Incluir dois novos atributos dentre os indicados na 1ª fase que não foram selecionados inicialmente pelos executivos do banco. Os atributos escolhidos foram: “Segurança nos acessos pelos canais digitais” e “Estacionamento próprio ou em condomínio”.

Estes dois novos atributos foram selecionados para manter os 12 sugeridos na qualificação ao mesmo tempo em que equilibrava o número de atributos por dimensão dos serviços, além de serem dois dos atributos citados com maior frequência na 1ª fase e que não foram selecionados pelos executivos do Banco do Brasil.

## 6 RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Para buscar respostas aos objetivos do trabalho, sobretudo em relação à medir o grau de satisfação do cliente Estilo de um modo geral e por atributo e também o grau de importância dos atributos para a satisfação do cliente Estilo, foi elaborado um questionário estruturado em cinco partes.

Inicia-se com perguntas sobre o relacionamento com o Banco do Brasil e posteriormente a frequência de utilização dos serviços em diferentes canais de atendimento. Em seguida são feitas perguntas para avaliar o perfil socioeconômico, como idade, sexo, nível de escolaridade, cidade em que reside, entre outros. Segue com a parte específica da pesquisa onde se questiona sobre os atributos mais importantes para a satisfação do cliente com o serviço bancário e por último o cliente indica seu grau de satisfação com cada atributo selecionado.

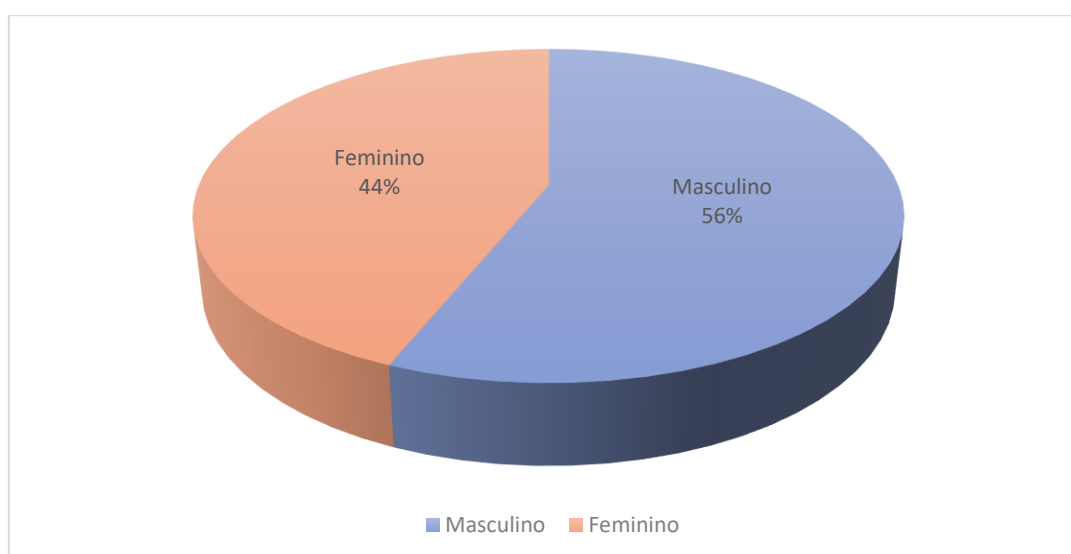
### 6.1 Perfil Socioeconômico dos Entrevistados

A pesquisa buscou coletar os dados socioeconômicos dos clientes Estilo com a intenção de gerar informações que possam ser úteis para futuras tomadas de decisão gerenciais dentro do Banco do Brasil.

A escolha dos locais da pesquisa foi feita por conveniência de acordo com as agências onde o pesquisador tivesse mais acesso. Dentro do universo de cliente Estilo do Banco do Brasil, o trabalho buscou selecionar os mais variados tipos de clientes, seja em relação a idade, profissão, ou qualquer outra característica, com a intenção de se fazer uma pesquisa ampla que abrangesse todo o universo delimitado de clientes Estilo encarteirados em agências do Estado do Rio de Janeiro.

#### 6.1.1 Sexo dos clientes Estilo entrevistados

Entre os entrevistados, 56% foram do sexo masculino e 44% do sexo feminino o que se configura um certo equilíbrio, conforme pode ser observado no gráfico 10.



**Gráfico 2:** Sexo dos entrevistados

Fonte: Resultados da pesquisa

### 6.1.2 Faixa etária dos clientes Estilo entrevistados

Em relação a idade, o estudo dividiu em sete grupos levando em consideração que os clientes entrevistados eram adultos e que um número significativo da população de clientes Estilo é de idosos. Sendo assim, os grupos foram divididos da seguinte forma: De 18 a 29 anos, de 30 a 39 anos, de 40 a 49 anos, de 50 a 59 anos, de 60 a 69 anos, de 70 a 79 anos e a partir de 80 anos. Segue abaixo a divisão por faixa etária dentre os clientes Estilo participantes da pesquisa:

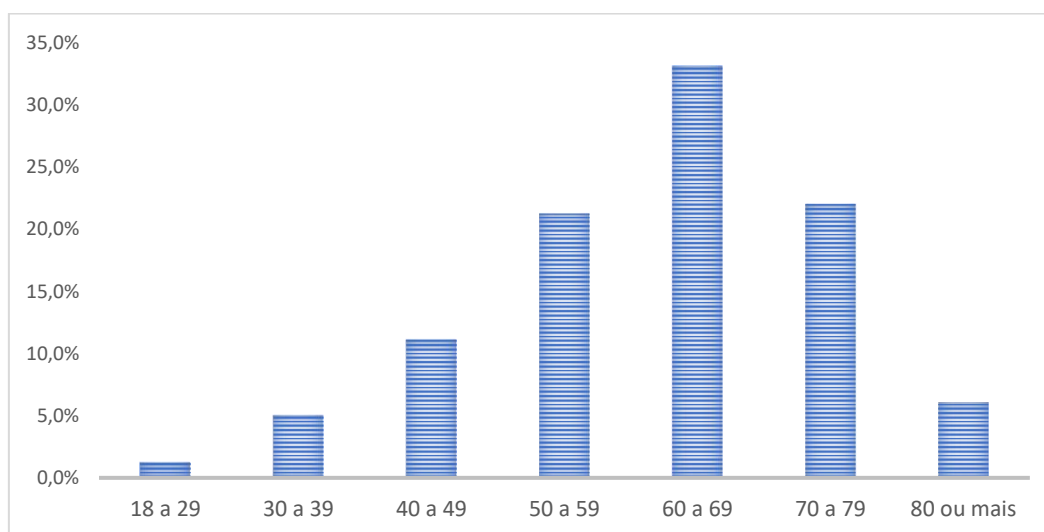
- 18 a 29 anos: 1,3%
- 30 a 39 anos: 5,1%
- 40 a 49 anos: 11,1%
- 50 a 59 anos: 21,3%
- 60 a 69 anos: 33,2%
- 70 a 79 anos: 22,0%
- A partir de 80 anos: 6,1%

Interessante observar que o público do segmento alta renda é em sua maioria composto por idosos. Dentre os entrevistados, 28,1% tinham a partir de 70 anos de idade e 61,3% dos participantes tinham ao menos 60 anos de idade.

O público Estilo jovem é muito pequeno. Apenas 1,3% dos clientes Estilo pesquisados tinham entre 18 e 29 anos. Somando os 3 grupos até 49 anos de idade chega a aproximadamente 17% dos entrevistados. Logo, 83% dos clientes que responderam o questionário tinham ao menos 50 anos de idade.

Como visto anteriormente no trabalho, o cliente do Banco do Brasil para ingressar no segmento Estilo tem que ter salário de 10mil reais ou investimentos de no mínimo 150 mil reais. O fato de mais de 60% dos clientes entrevistados serem idosos e apenas 6,3% terem menos de 40 anos demonstra o complicado momento econômico do país com anos contínuos de baixo crescimento econômico que dificulta a ascensão financeira do jovem.

A maior parte dos clientes Estilo é formada por médicos e funcionários públicos já com idade avançada. O número de empresários e profissionais jovens dentro do segmento alta renda é pequeno.

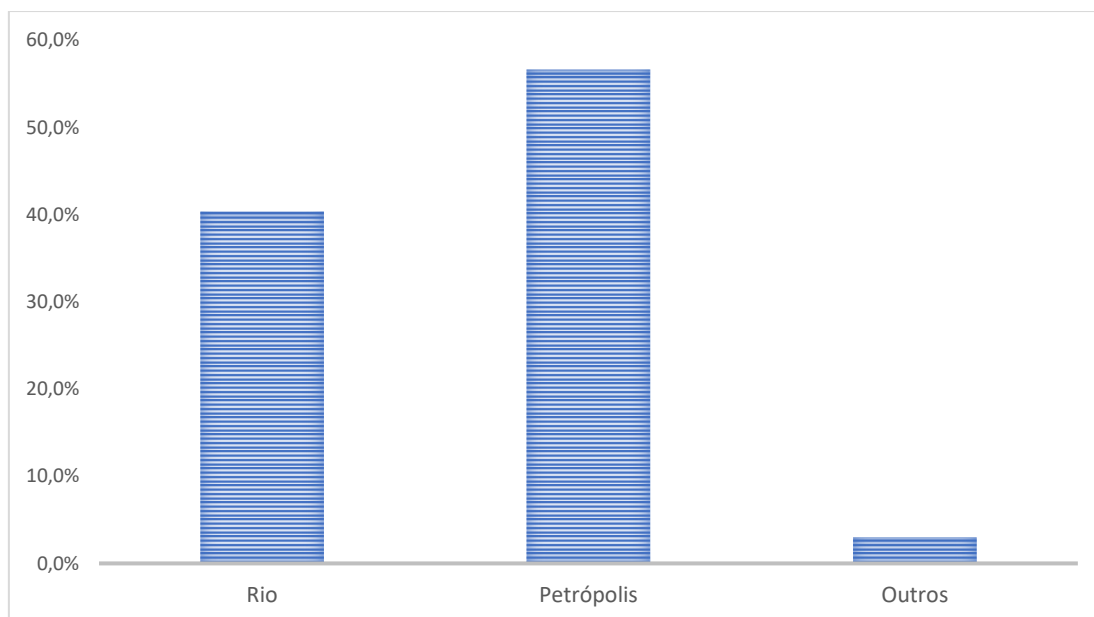


**Gráfico 3.** Faixa etária dos clientes Estilo entrevistados  
Fonte: Resultados da pesquisa

### 6.1.3 Cidade onde reside os clientes Estilo entrevistados

Em relação a cidade de residência dos clientes Estilo que responderam o questionário, o estudo dividiu em três possibilidades, a saber: Rio de Janeiro, Petrópolis e outros. Afinal, os 400 questionários foram respondidos por clientes da agência Estilo Petrópolis, Estilo Rio Antigo e Estilo Barra da Tijuca, localizadas nos municípios de Petrópolis e Rio de Janeiro.

Dos clientes entrevistados, 56,6% residem na cidade de Petrópolis, 40,4% na cidade do Rio de Janeiro e 3% em outros municípios do Estado do Rio de Janeiro, conforme pode ser visto no gráfico abaixo.



**Gráfico 4:** Cidade de residência dos entrevistados

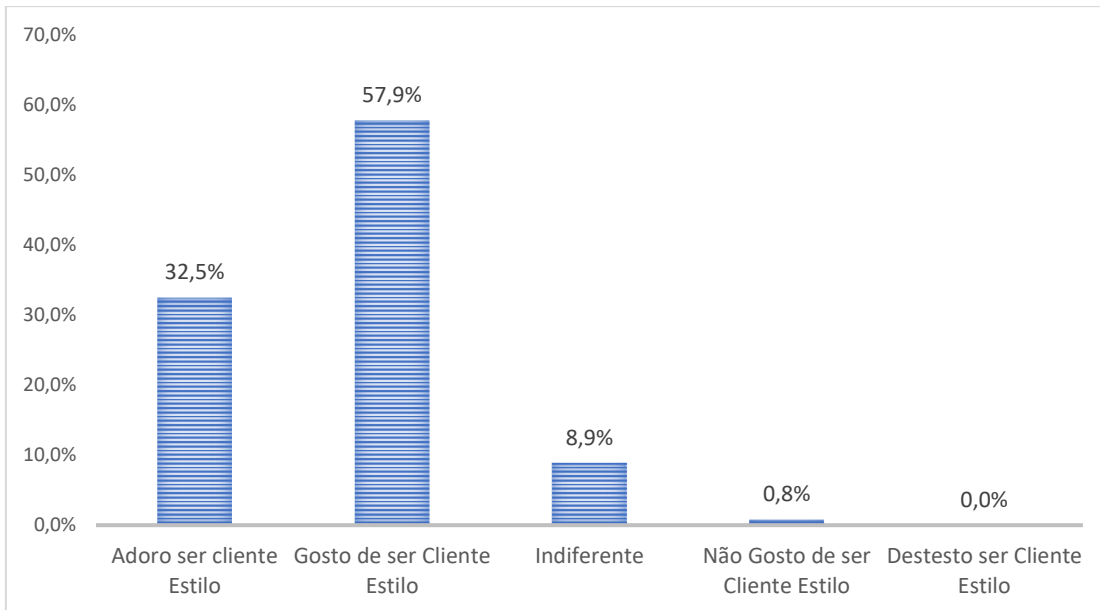
Fonte: Resultados da pesquisa

## 6.2 Relacionamento com o Banco do Brasil

### 6.2.1 Prazer em ser um cliente Estilo

A primeira pergunta buscou estimular o cliente a se interessar pelo questionário e começar a responder as perguntas. A pergunta escolhida foi a seguinte: Você gosta de ser cliente Estilo?

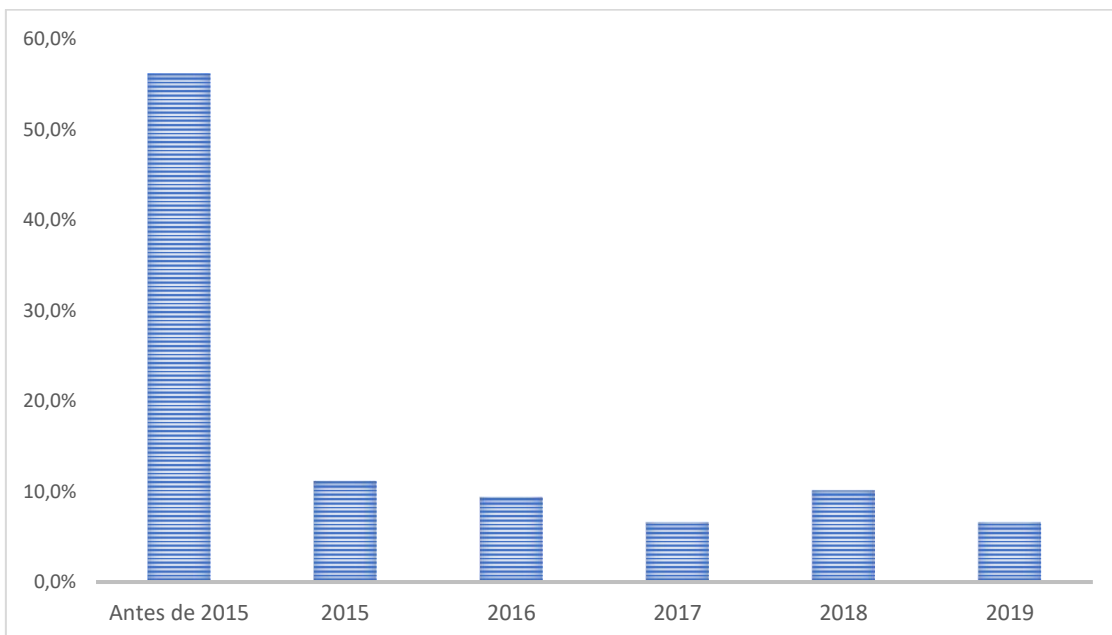
Aproximadamente 90% dos entrevistados gostam ou adoram ser cliente Estilo. Isso demonstra claramente uma enorme aprovação por parte dos clientes alta renda do Banco do Brasil com o serviço oferecido nas agências Estilo Digital. Em contrapartida, apenas 0,8% dos entrevistados não gostam ou detestam ser cliente Estilo, demonstrando que a rejeição de um modo geral é muito pequena.



**Gráfico 5:** Prazer em ser um cliente Estilo  
 Fonte: Resultados da pesquisa

### 6.2.2 Ano de ingresso na segmentação Estilo

Nos últimos anos, seguindo uma estratégia de crescimento no segmento alta renda, o Banco do Brasil abriu novas agências Estilo e conseqüentemente criou carteiras de clientes Estilo novas. O estudo buscou observar se algum ano recente em especial chamaria a atenção, mas a distribuição de entrada de clientes no segmento Estilo ao longo dos anos não demonstrou nenhuma evidência específica a não ser que a maioria, em torno de 56% dos clientes, são antigos no segmento Estilo.

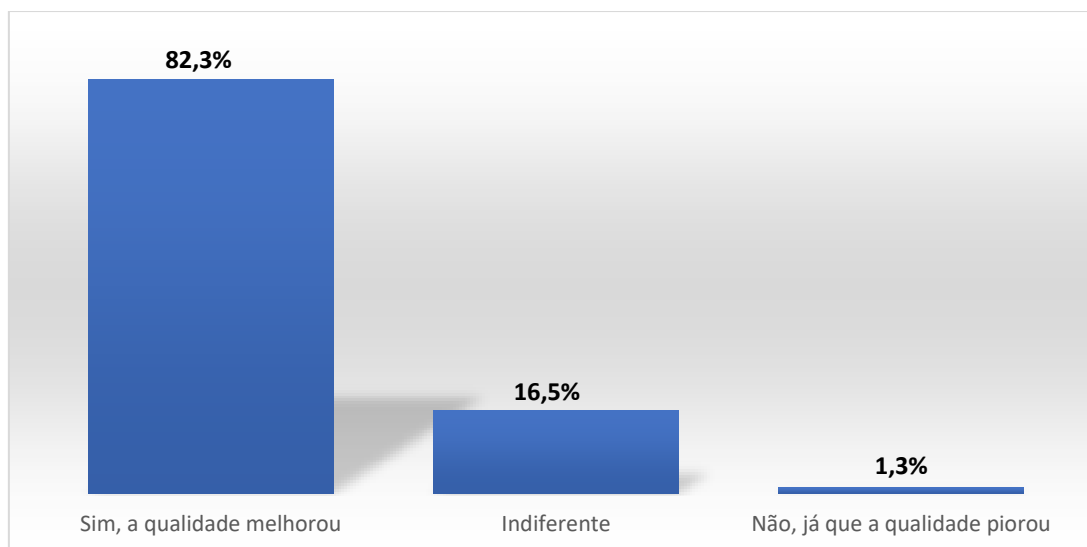


**Gráfico 6:** Ano de ingresso na segmentação Estilo  
 Fonte: Resultados da pesquisa

### 6.2.3 Satisfação com a qualidade do serviço após se tornar cliente Estilo

Outro ponto interessante que o presente trabalho buscou levantar foi se o cliente após se tornar Estilo sentiu diferença na qualidade do serviço oferecido pelo Banco do Brasil e se ele acredita que o serviço de fato melhorou.

Aproximadamente 82% dos entrevistados indicaram que a qualidade do serviço melhorou após se tornar Estilo. Este elevado patamar de aprovação fortalece a importância da segmentação e da marca Estilo Digital. Outra característica do segmento que influencia na satisfação dos clientes é a estrutura física das agências Estilo Digital que oferecem requinte e conforto para o cliente.



**Gráfico 7:** Satisfação com a qualidade do serviço após se tornar cliente Estilo

Fonte: Resultados da pesquisa

### 6.3 Frequência de Utilização dos Diversos Canais de Atendimento

A frequência de utilização dos canais de atendimento pode indicar tendências e mudanças de comportamento. A investigação de como o cliente Estilo está utilizando os canais de atendimento do Banco do Brasil pode contribuir para estudos complementares e para que se alcance determinados resultados em futuras tomadas de decisão.

#### 6.3.1 Frequência de utilização da agência pelo cliente Estilo

O brasileiro culturalmente tem o costume de ir diretamente as agências para tratar de seus assuntos bancários. Porém, essa tendência vem sendo transformada ao longo dos últimos anos com as demandas sendo resolvidas cada vez mais através de canais digitais de atendimento, como observado anteriormente no presente estudo.

O Banco do Brasil com o investimento constante em tecnologia oferece cada vez mais ao cliente Estilo Digital opções para que suas demandas possam ser resolvidas via diversos canais de atendimento, sem a necessidade da presença física na rede de agências.

Um exemplo é o “duplo sim”, onde o gerente bancário realiza uma determinada operação de investimento ou crédito e o cliente confirma via aplicativo de celular, internet banking ou terminais de autoatendimento.

No gráfico 08, da frequência de idas as agências, destaca-se dois pontos interessantes. Ao mesmo tempo em que aproximadamente 40% dos clientes responderam

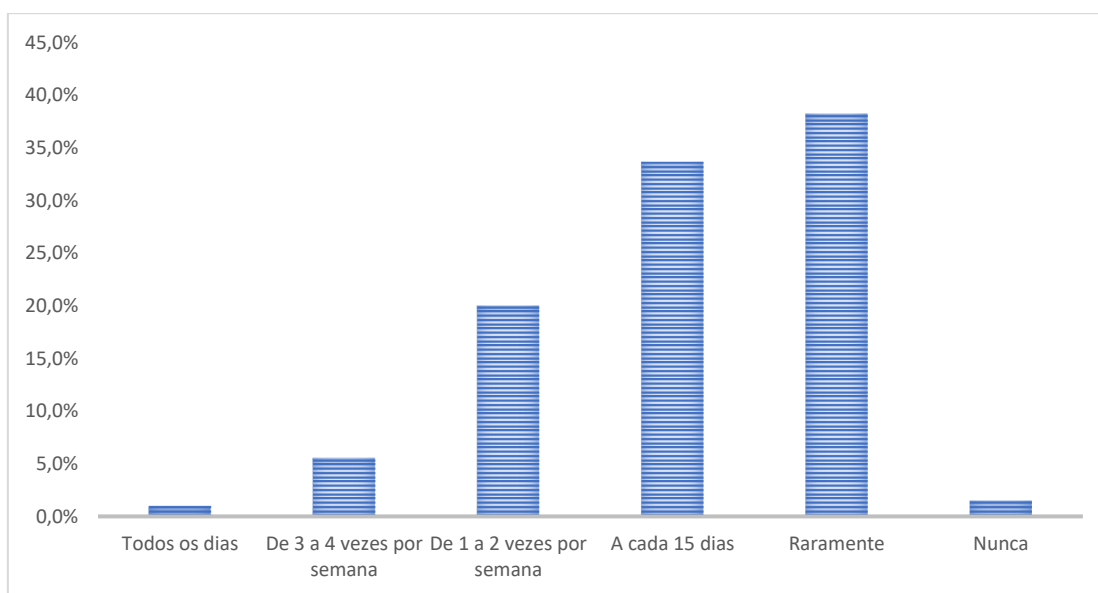
que vão raramente ou nunca vão as agências, 26,6% dos clientes afirmaram que vão toda semana a agência e 1% todos os dias, mostrando que o atendimento presencial ainda é muito importante para um número relevante de clientes.

Este número expressivo indica que o cliente Estilo ainda tem costume de frequentar a agência do Banco do Brasil, algo comum visto que aproximadamente 60% dos clientes pesquisados são idosos (tem mais de 60 anos) com relacionamento antigo com o banco e costume de ir à agência.

A frequência de idas à agência bancária foi a seguinte:

- Todos os dias: 1,0%
- De 3 a 4 vezes por semana: 5,6%
- De 1 a 2 vezes por semana: 20,0%
- A cada 15 dias: 33,7%
- Raramente: 38,2%
- Nunca: 1,5%

Observa-se que aproximadamente 1 a cada 4 clientes Estilo entrevistados vão a agência ao menos uma vez por semana, um número expressivo que ressalta a importância do atendimento presencial. No gráfico 05 destaca-se a coluna do “raramente”, assim como, a coluna do “a cada 15 dias” e “de 1 a 2 vezes por semana” com 38,2%, 33,7% e 20% respectivamente.



**Gráfico 8:** Frequência de idas à agência bancária

Fonte: Resultados da pesquisa

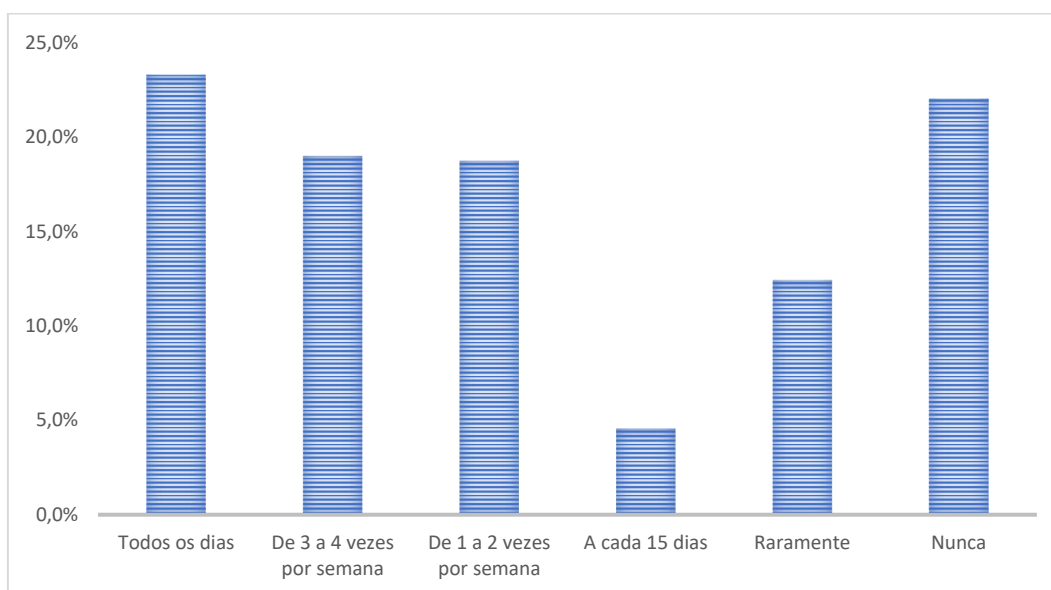
### 6.3.2 Frequência de utilização do aplicativo de celular do Banco do Brasil

O aplicativo de celular, popularmente conhecido como “*app*”, se destaca como o canal de atendimento mais utilizado pelos clientes Estilo. Afinal, 61% dos entrevistados afirmaram usar o *app* ao menos uma vez por semana e 23,3% o utilizam todos os dias.

A frequência de utilização do aplicativo de celular do Banco do Brasil foi a seguinte:

- Todos os dias: 23,3%
- De 3 a 4 vezes por semana: 19,0%
- De 1 a 2 vezes por semana: 18,7%
- A cada 15 dias: 4,6%
- Raramente: 12,4%
- Nunca: 22,0%

Importante ressaltar que 22% dos clientes ainda não utilizam o *app*. Logo, apesar de popular, o aplicativo de celular ainda tem margem de crescimento de utilização significativa nos próximos anos e a tendência é que cada vez mais este canal de atendimento seja mais utilizado, sobretudo por alguns clientes mais idosos que ainda encontram certa resistência.



**Gráfico 9:** Frequência de utilização do aplicativo de celular do Banco do Brasil.

Fonte: Resultados da pesquisa

### 6.3.3 Frequência de utilização do *internet banking* do Banco do Brasil

O *internet banking* foi uma inovação no passado recente e vinha substituindo outros canais de atendimento como a central de atendimento telefônico (CABB). Porém, após a implementação do *app* vem perdendo espaço e teve alta rejeição, com 52,9% dos entrevistados indicando que não o utilizam ou utilizam raramente.

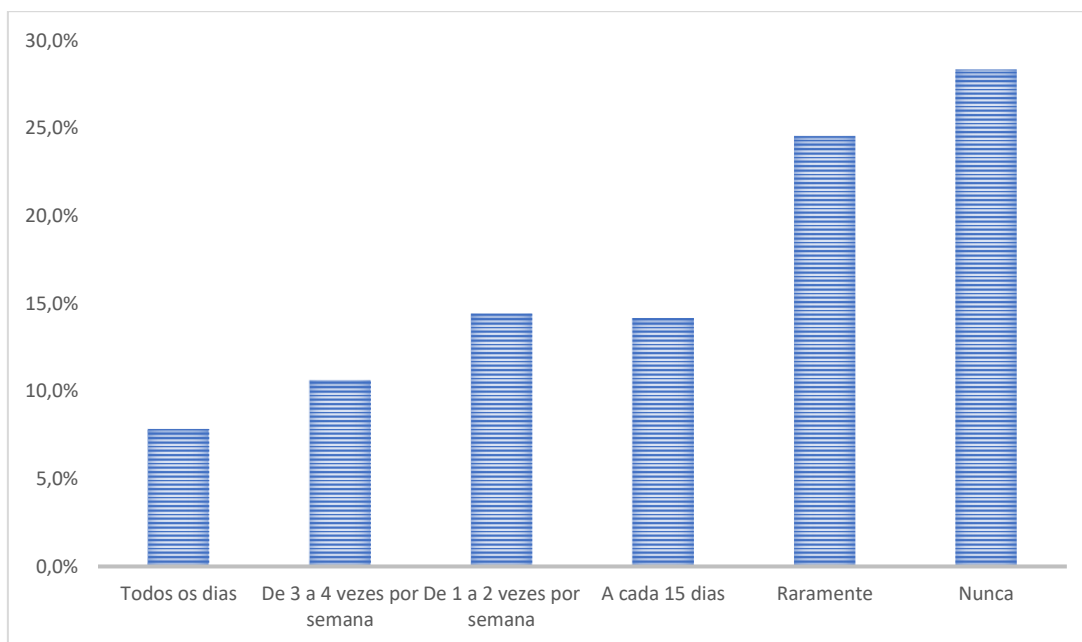
Ao mesmo tempo, o fato de aproximadamente 1/3 dos clientes Estilo utilizarem este canal ao menos uma vez por semana e 7,8% diariamente indica que o *internet banking* ainda é um canal de atendimento muito comum.

A frequência de utilização do *internet banking* do Banco do Brasil foi a seguinte:

- Todos os dias: 7,8%
- De 3 a 4 vezes por semana: 10,6%
- De 1 a 2 vezes por semana: 14,4%
- A cada 15 dias: 14,2%
- Raramente: 24,6%
- Nunca: 28,4%



No gráfico 10, pode-se destacar as colunas “raramente” e “nunca” indicando certa rejeição ao *internet banking*. Ao mesmo tempo, observa-se que aproximadamente 1 a cada 3 clientes utilizam o *internet banking* ao menos 1 vez por semana, demonstrando a importância deste canal de atendimento.



**Gráfico 10:** Frequência de utilização do *internet banking* do Banco do Brasil  
Fonte: Resultados da pesquisa

#### 6.3.4 Frequência de utilização da Central de Atendimento Banco do Brasil (CABB)?

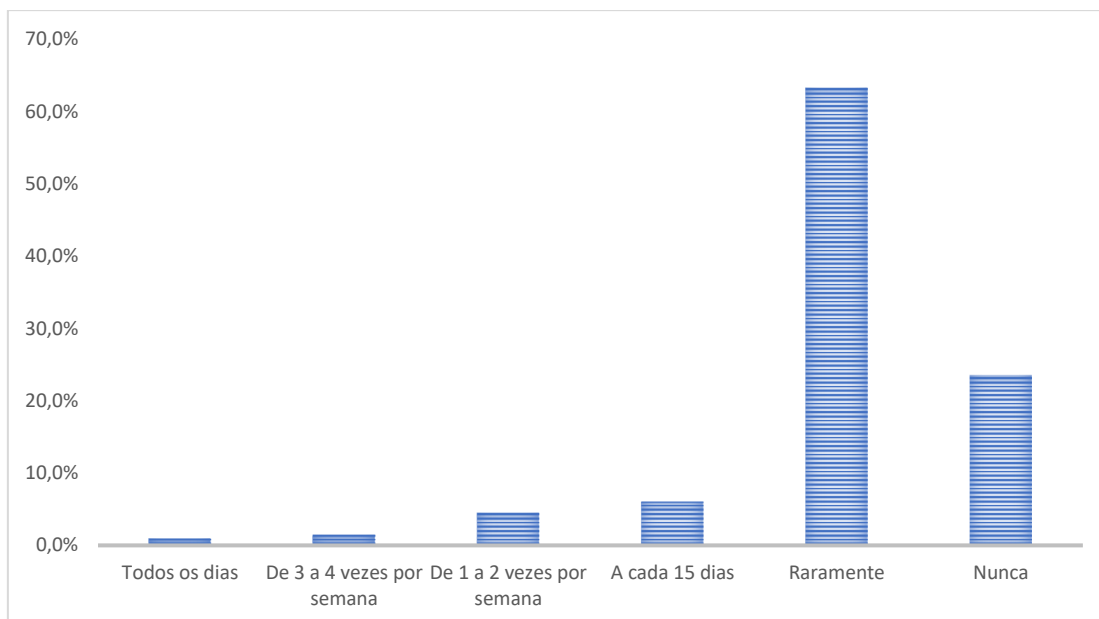
A Central de Atendimento Banco do Brasil (CABB) é o canal de atendimento com menor frequência de utilização. Dentre os clientes Estilo selecionados, 24% afirmaram que nunca a utilizam e 62,7% informaram que a utilizam raramente. Dessa forma, aproximadamente 90% dos entrevistados não utilizam com frequência a CABB.

Aparentemente a CABB é o canal utilizado pela maioria dos clientes em caso de necessidade, caso outros canais mais comuns como o *app* e o *internet banking* não atendam a demanda específica.

A frequência de utilização da Central de Atendimento Banco do Brasil foi a seguinte:

- Todos os dias: 1,0%
- De 3 a 4 vezes por semana: 1,5%
- De 1 a 2 vezes por semana: 4,6%
- A cada 15 dias: 6,1%
- Raramente: 63,3%
- Nunca: 23,5%

No gráfico 11 destaca-se a coluna “raramente” com 63,3% e “nunca” com 23,5%, mostrando enorme rejeição por parte dos clientes em realizar suas transações bancárias através da Central de Atendimento do Banco do Brasil



**Gráfico 11:** Frequência de utilização da Central de Atendimento do Banco do Brasil (CABB)

Fonte: Resultados da pesquisa

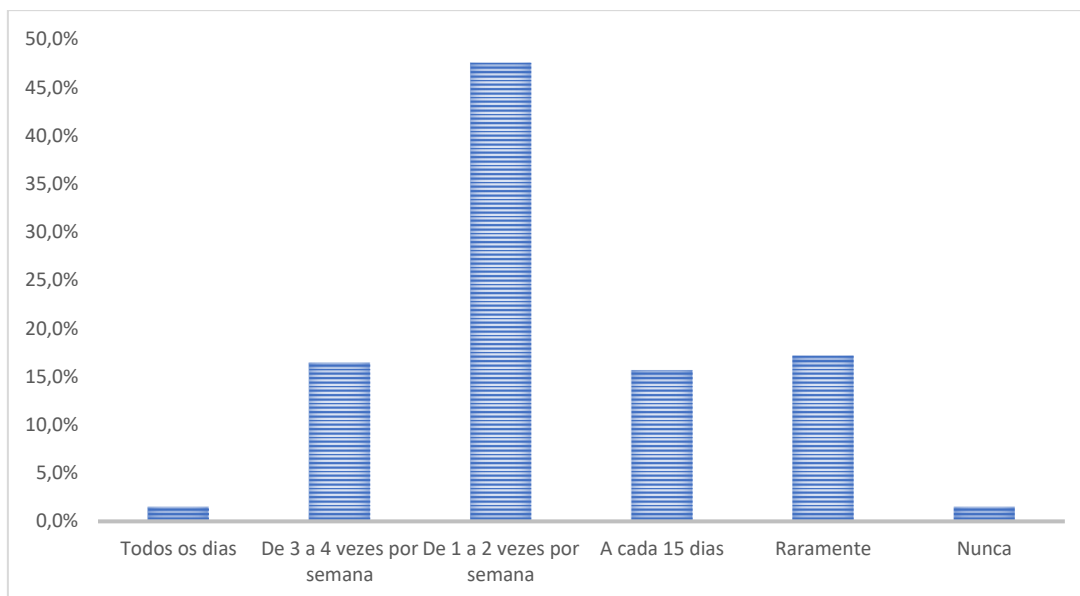
### **6.3.5 Frequência de utilização dos terminais de autoatendimento do Banco do Brasil ou banco 24 horas**

Os terminais de autoatendimento ou caixas eletrônicos tem uma frequência de utilização elevada. Aproximadamente 2/3 dos entrevistados informaram que utilizam os caixas eletrônicos ao menos 1 vez por semana

Os terminais de autoatendimento têm o diferencial de estarem em locais estratégicos como centros da cidade e supermercado e no momento do saque de dinheiro, que todos tem a necessidade de fazer em algum momento, muitos clientes acabam por utilizar o terminal para resolver outros serviços como transferências ou pagamentos.

A frequência de utilização dos terminais de autoatendimento foi a seguinte:

- Todos os dias: 1,5%
- De 3 a 4 vezes por semana: 16,5%
- De 1 a 2 vezes por semana: 47,6%
- A cada 15 dias: 15,7%
- Raramente: 17,2%
- Nunca: 1,5%



**Gráfico 12:** Frequência de utilização dos terminais de autoatendimento do BB ou banco 24hs  
 Fonte: Resultados da pesquisa

#### 6.4 Resultados Relacionados ao Grau de Importância dos Atributos

Ao responder o questionário o entrevistado tinha que selecionar dentre os 12 (doze) atributos apresentados na pesquisa, quais seriam os seis mais importantes para sua satisfação como cliente.

Esta análise busca indicar ao Banco do Brasil quais atributos são os mais apreciados pelos clientes Estilo para que a empresa em situações de tomadas de decisão priorize alocar esforços nos pontos que fortemente influenciam a satisfação do cliente.

Conhecer os atributos de acordo com sua importância para o cliente é uma ferramenta gerencial fundamental para que as estratégias possam ter efetividade na prática. Os atributos serão classificados abaixo em grau de importância de acordo com a frequência em que foram encontrados na pesquisa.

##### Ranking de importância dos atributos:

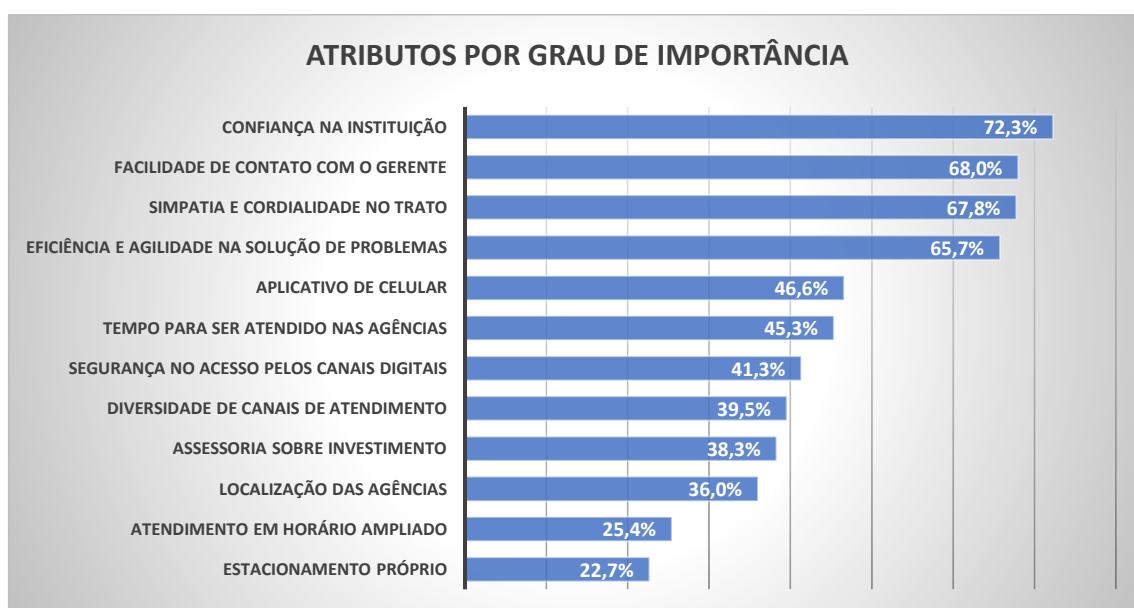
- 1º lugar: Confiança na Instituição – 72,3%**
- 2º lugar: Facilidade de Contato com Gerente – 68,0%
- 3º lugar: Simpatia e Cordialidade no Trato – 67,8%
- 4º lugar: Eficiência na Solução de Problemas – 65,7%
- 5º lugar: Aplicativo de Celular – 46,6%
- 6º lugar: Tempo para ser Atendido nas Agências – 45,3%
- 7º lugar: Segurança nos Canais Digitais – 41,3%
- 8º lugar: Diversidade de Canais de Atendimento – 39,5%
- 9º lugar: Assessoria de Investimento – 38,3%
- 10º lugar: Localização das Agências – 36,0%
- 11º lugar: Atendimento em Horário Ampliado – 25,4%
- 12º lugar: Estacionamento Próprio ou em Condomínio – 22,7%

O atributo mais importante para a satisfação do cliente Estilo é a “Confiança na instituição”. Este resultado é interessante sobretudo pelo fato da instituição Banco do

Brasil ter mais de 200 anos e fazer parte da história do Brasil, tendo uma das marcas mais importantes do país, conforme apresentado anteriormente no estudo.

O segundo atributo mais importante foi a “Facilidade de falar com o gerente”. O próprio Banco do Brasil disponibilizou soluções para facilitar este contato entre o cliente Estilo e seu gerente de relacionamento com o “fale com”, ferramenta no aplicativo de celular onde o cliente pode conversar com seu gerente e equipe de forma rápida e eficiente.

A preocupação com a rápida resposta no “fale com” é tanta que o tempo de resposta é monitorado, sendo cobrado para que seja dentro de um tempo limite pré-determinado. Adicionalmente, os gerentes usam outra importante ferramenta nos dias de hoje que é o *WhatsApp* para conversar via celular corporativo diretamente com seus clientes. A visualização das citações dos atributos mais relevantes para a satisfação do cliente Estilo pode ser observada no gráfico 13.



**Gráfico 13:** Atributos por grau de importância

Fonte: Resultados da pesquisa

Ao selecionar os atributos pelo grau de importância observa-se pontos importantes nos dois extremos. Enquanto quatro atributos se destacam pela frequência mencionada pelos entrevistados, outros dois se sobressaem negativamente pela baixa importância.

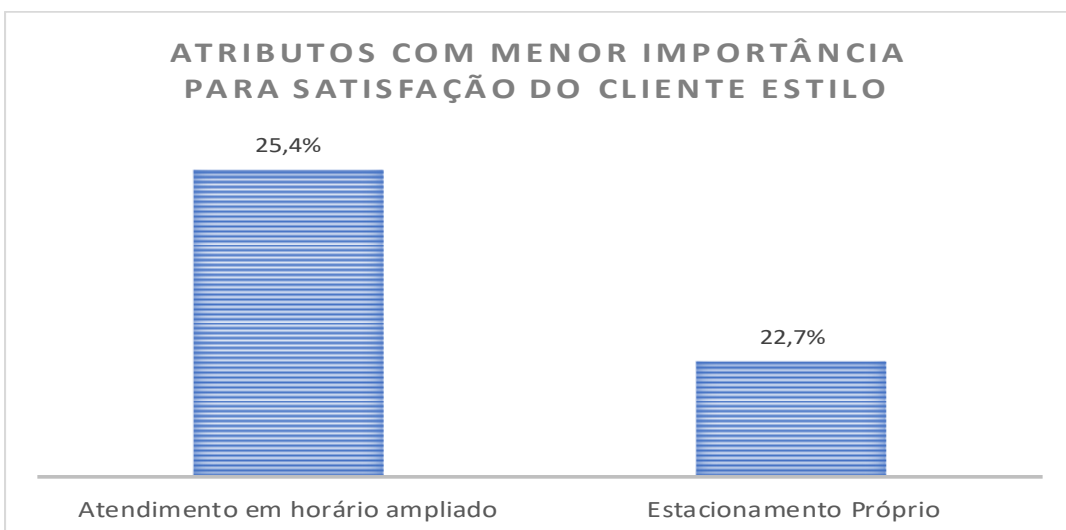
No lado da alta relevância para satisfação do cliente o atributo que mais se destaca é “confiança na instituição”, sendo mencionado por 72,3% dos entrevistados. Em seguida, no grupo dos atributos que mais se destacaram, estão “facilidade de contato com o gerente”, “simpatia e cordialidade no trato” e “eficiência na solução de problemas”, com 68%, 67,8% e 65,7% respectivamente.



**Gráfico 14:** Atributos com maior importância para a satisfação do cliente Estilo  
 Fonte: Resultados da pesquisa

No lado dos atributos menos mencionados se destacam “estacionamento próprio ou em condomínio” com apenas 22,7% de citações e “atendimento em horário ampliado” com 25,4%. O fato do atributo “estacionamento próprio ou em condomínio” ser considerado o menos importante para a satisfação do cliente demonstra que muitos clientes não se importam com o estacionamento justamente por considerar a ida a agência algo esporádico, sem uma frequência que pudesse fazer sentido tal preocupação. A frequência de idas a agência pode visualizada neste estudo no item de frequência de utilização dos canais de atendimento. Importante ressaltar que cerca de 75% dos clientes entrevistados pertenciam a agências sem estacionamento, o que pode ter influenciado negativamente as citações quanto a este atributo específico.

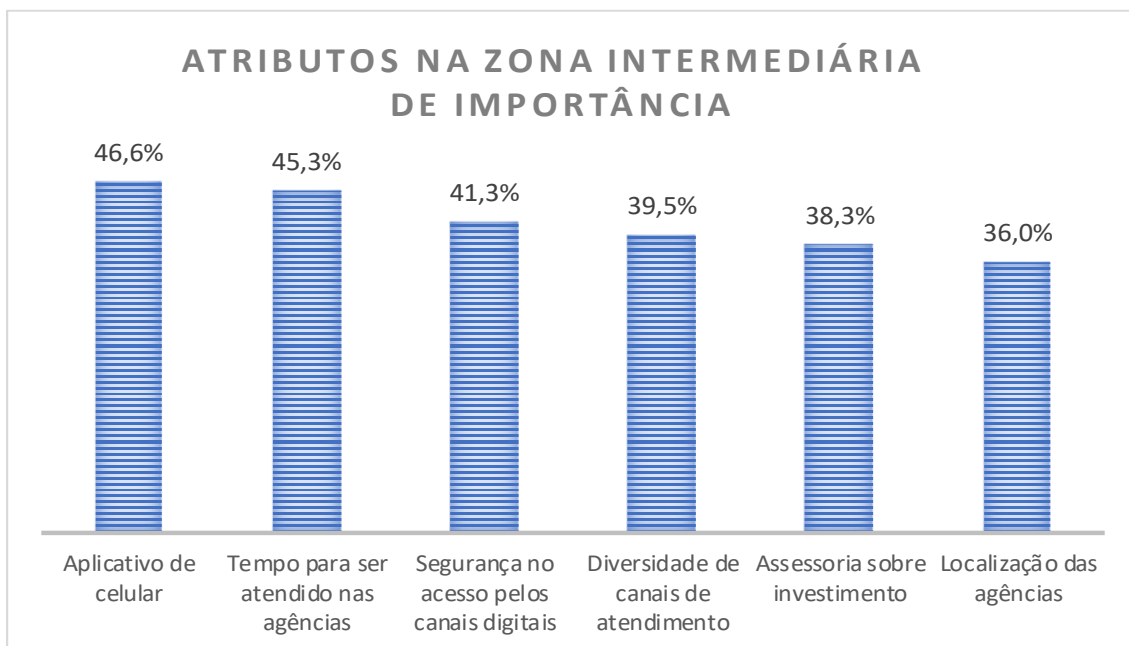
O outro atributo considerado pouco relevante pelos entrevistados é o “horário ampliado de atendimento” com 25,4% de citações. O pesquisador pôde observar na pesquisa de campo que apesar de estar nas diversas mídias, o horário ampliado de atendimento ainda é algo novo para o cliente e muitos ainda o desconhecem e chegam a ficar surpresos no momento de responder à pergunta no questionário.



**Gráfico 15:** Atributos com menor importância para a satisfação do cliente Estilo  
 Fonte: Resultados da pesquisa

Os demais atributos ficaram em uma zona intermediária em relação a importância, com frequência entre 36% e 47% das respostas ao questionário. Atributos como “tempo para ser atendido nas agências”, “localização das agências” e “aplicativo de celular” foram alguns dos que ficaram nesta zona.

Isso mostra que atualmente o setor bancário vive um momento de transição onde atributos relacionados a inovação como “aplicativo de celular” já tem sua importância ao mesmo tempo em que atributos mais comuns ao serviço bancário como “tempo para ser atendido nas agências” ainda é relevante para parcela significativa dos clientes Estilo.



**Gráfico 16:** Atributos na zona intermediária de importância  
Fonte: Resultados da pesquisa

## 6.5 Resultados Relacionados ao Grau de Satisfação por Atributos






A satisfação do cliente é um fator determinante para fidelizar o consumidor e levar a um crescimento sustentável da organização. Autores como Parasuraman *et al*, (1991), afirmam que quando as percepções se sobressaem as expectativas o cliente acaba por desenvolver um relacionamento. Quanto maior o relacionamento, maior é a zona de tolerância do cliente, ou seja, o cliente tende a se tornar mais fiel a empresa e dar uma “ficha de boa vontade” para determinados problemas que perceba.

Outro ponto que merece destaque quando se vê resultados tão positivos em relação a satisfação do cliente é que a segmentação Estilo busca um relacionamento próximo e pessoal, justamente o que é desejado pelo cliente, um relacionamento personalizado, onde a empresa compreenda suas necessidades e preferências (Parasuraman et al, 1991).

Na rotina de tarefas de uma agência Estilo Digital está a rotação da carteira, que é a orientação para que o gerente de relacionamento entre em contato com 90% dos clientes que compõem sua carteira em até 60 dias. O BB já trabalha para que a empresa entre em contato de forma contínua com seus clientes antecipando qualquer necessidade.

Esta aproximação vinda da firma é interessante já que os clientes estão menos propensos a perceber que tem um relacionamento com uma instituição se eles tiverem que iniciar o contato. Estudos indicam que a comunicação entre empresa e cliente deve ser iniciada pela empresa (Parasuraman et al, 1991).

Algo que pode ser destacado é que todos os atributos pesquisados ficaram com satisfação média dentro da zona de satisfação. Dessa forma, o cliente Estilo está satisfeito com os serviços oferecidos nas agências Estilo Digital como pode ser observado abaixo.

<b><u>Ranking de Satisfação dos Atributos</u></b>	
	<b><u>Muito Satisfeito</u></b> <span style="float: right;"><b>5,0</b></span>
1º Confiança na Instituição .....	4,52
2º Simpatia e Cordialidade no Trato .....	4,42
3º Facilidade de Contato com o Gerente .....	4,15
4º Diversidade de Canais de Atendimento .....	4,14
5º Eficiência e Agilidade na Solução de Problemas .....	4,12
6º Aplicativo de Celular .....	4,09
7º Segurança nos Canais Digitais .....	4,08
	<b><u>Satisfeito</u></b> <span style="float: right;"><b>4,0</b></span>
8º Localização das Agências .....	3,97
9º Tempo para ser Atendido nas Agências .....	3,91
10º Assessoria de Investimento .....	3,88
11º Atendimento em Horário Ampliado .....	3,76
12º Estacionamento Próprio ou em Condomínio .....	3,23
<b>ZONA DE SATISFAÇÃO (&gt; 3)</b>	
	<b><u>Indiferente</u></b> <span style="float: right;"><b>3,0 PONTO DE INDIFERENÇA</b></span>
<b>ZONA DE INSATISFAÇÃO (&lt; 3)</b>	
	<b><u>Insatisfeito</u></b> <span style="float: right;"><b>2,0</b></span>
	<b><u>Muito Insatisfeito</u></b> <span style="float: right;"><b>1,0</b></span>

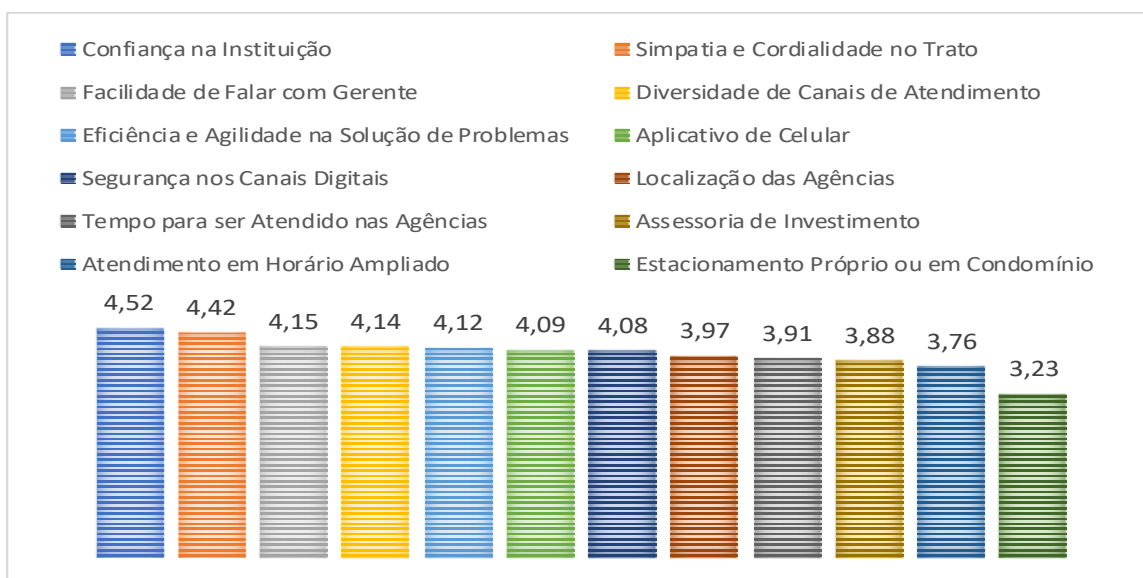
**Tabela 13:** Ranking de satisfação dos atributos

Fonte: Resultados da pesquisa

Como grande destaque em relação a satisfação do cliente pode-se destacar os atributos “confiança na instituição” e “simpatia e cordialidade no trato” com média de aproximadamente 4,5 numa escala de 1 a 5. Nestes dois atributos os clientes Estilo estão muito satisfeitos.

Em seguida vem o grupo de cinco atributos no qual os clientes Estilo também tem alto grau de satisfação e que estão entre 4,08 a 4,15 numa escala de 1 a 5, onde 4 é satisfeito e 5 é muito satisfeito. Estes atributos são os seguintes: Facilidade de falar como gerente, diversidade de canais de atendimento, eficiência e agilidade na solução de problemas, aplicativo de celular e segurança no acesso aos canais digitais. Estes atributos possuem médias de satisfação de 4,15, 4,14, 4,12, 4,09 e 4,08 respectivamente.

Com média abaixo de 4, na escala de 1 a 5, mas ainda dentro da zona de satisfação se encontra os demais cinco atributos, a saber: Localização das agências, tempo para ser atendido nas agências, assessoria de investimento, atendimento em horário ampliado e estacionamento próprio ou em condomínio. Suas médias de satisfação são respectivamente 3,97, 3,91, 3,88, 3,76 e 3,23.



**Gráfico 17:** Ranking de Satisfação dos Atributos

Fonte: Resultados da pesquisa

Claramente o resultado da pesquisa demonstra que o cliente Estilo do Banco do Brasil está satisfeito. A exceção é o atributo “estacionamento próprio ou em condomínio” em que a média de 3,23 é muito próxima ao ponto de indiferença que é 3, visto que a escala é de 1 a 5.

### 6.5.1 Confiança na instituição

	Nota	Frequência	Porcentagem		
Muito Satisfeito	5	233	59,3%	Média	4,52
Satisfeito	4	140	35,6%	Mediana	5
Indiferente	3	16	4,1%	Moda	5
Insatisfeito	2	1	0,3%	Desvio Padrão	0,67
Muito Insatisfeito	1	3	0,8%		
<b>Total</b>		<b>393</b>	<b>100%</b>		

**Tabela 14:** Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Confiança na Instituição”

Fonte: Resultados da pesquisa

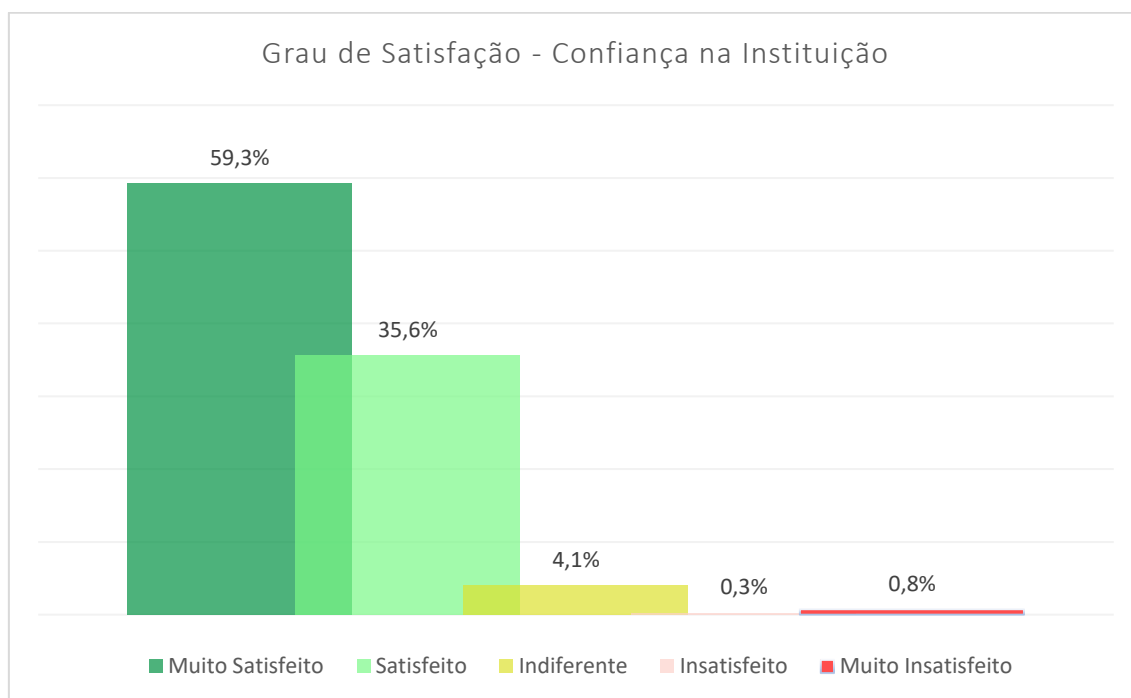


O atributo “confiança na instituição” ficou com média extremamente elevada de 4,52 e moda de 5 (Muito Satisfeito) demonstrando a importância da imagem corporativa de uma instituição com mais de 200 anos de história.

Segundo Grönroos (2006) a imagem corporativa é resultado de como os consumidores percebem a empresa, sendo formada principalmente pela qualidade técnica e funcional de seus serviços, ou seja, se de fato o serviço oferecido atende a necessidade do cliente e se ao longo do processo para resolver a demanda a experiência foi agradável, se o gerente foi simpático, se o cliente enfrentou filas, dentre outros fatores que podem influenciar na satisfação do cliente.

Ao analisar um atributo que teve em uma escala de 1 a 5 uma média de 4,52, moda de 5, mediana de 5 e desvio padrão de 0,67, fica claro que os clientes Estilo que responderam ao questionário tem total confiança na instituição, sendo possivelmente o grande diferencial do Banco do Brasil em relação aos seus concorrentes.

Como está apresentado no gráfico abaixo, 59,3% dos clientes estão muito satisfeitos com o atributo “confiança na instituição” e outros 35,6% estão satisfeitos, ou seja, aproximadamente 95% dos clientes Estilo se dizem ao menos satisfeitos quando o assunto é confiança na instituição.



**Gráfico 18:** Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Confiança na Instituição”  
Fonte: Resultados da pesquisa

Foi observado no gráfico 18 que a rejeição a marca Banco do Brasil é tão pequena que apenas 1,1% dos clientes Estilo do Estado do Rio de Janeiro estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a organização.

## 6.5.2 Simpatia e cordialidade no trato

	Nota	Frequência	Porcentagem		
Muito Satisfeito	5	208	53,1%	Média	4,42
Satisfeito	4	149	38,0%	Mediana	5
Indiferente	3	28	7,1%	Moda	5
Insatisfeito	2	6	1,5%	Desvio Padrão	0,71
Muito Insatisfeito	1	1	0,3%		
Total		392	100%		

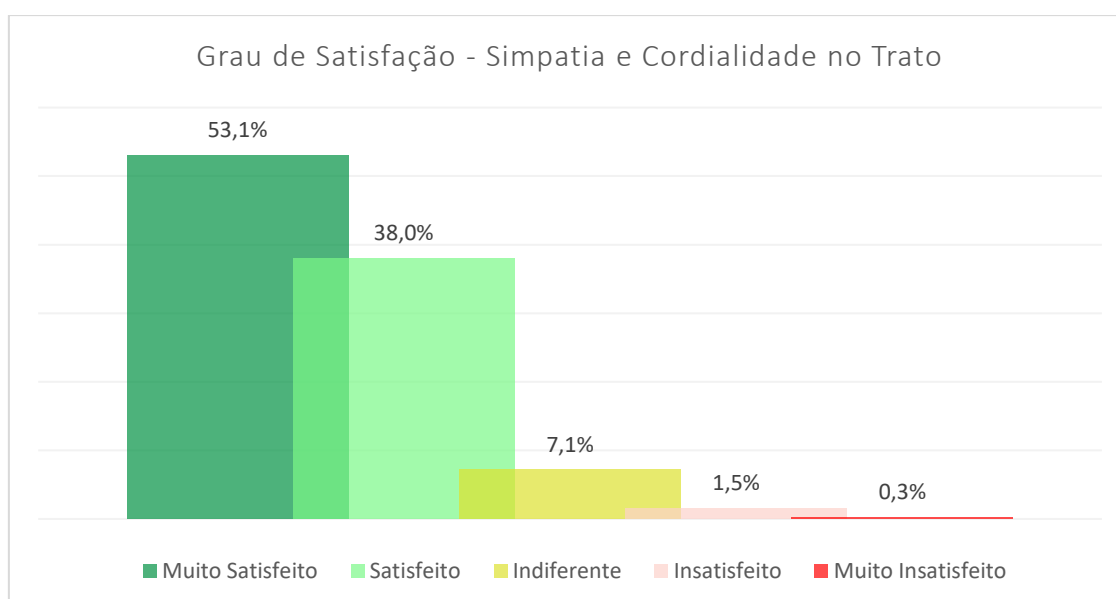
**Tabela 15:** Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Simpatia e Cordialidade no Trato”

Fonte: Resultados da pesquisa

O atributo “simpatia e cordialidade no trato” ficou com média elevada de 4,42, mediana e moda de 5 (Muito Satisfeito), e desvio padrão de 0,71, demonstrando que os clientes se sentem bem atendidos pelos funcionários das agências Estilo Digital do Banco do Brasil no Estado do Rio de Janeiro. Em relação a importância, este atributo tem um peso para o cliente Estilo tendo ficado em 3º lugar dentre os atributos pesquisados.

Segundo Parasuraman et al (1991), graça, cortesia, competência e compromisso são fatores determinantes para a empresa ir além do esperado.

Em relação a satisfação do cliente Estilo este atributo foi o segundo mais bem avaliado mostrando que os clientes possuem uma relação muito cordial com os funcionários das agências Estilo Digital, tendo uma experiência bancária muito agradável.



**Gráfico 19:** Satisfação do cliente Estilo referente ao atributo “Simpatia e Cordialidade no Trato”

Fonte: Resultados da pesquisa

O que se destaca ao visualizar o gráfico 19 é que a insatisfação neste atributo é mínima, com apenas 1,8% dos clientes Estilo se dizendo insatisfeitos ou muito insatisfeitos com o atributo “simpatia e cordialidade no trato”. Outro ponto de destaque é que mais de 90% dos clientes se sentem satisfeitos com o atributo.

### 6.5.3 Facilidade de contato com o gerente

	Nota	Frequência	Porcentagem		
Muito Satisfeito	5	171	43,5%	Média	4,15
Satisfeito	4	147	37,4%	Mediana	4
Indiferente	3	47	12,0%	Moda	5
Insatisfeito	2	20	5,1%	Desvio Padrão	0,96
Muito Insatisfeito	1	8	2,0%		
	<b>Total</b>	<b>393</b>	<b>100%</b>		

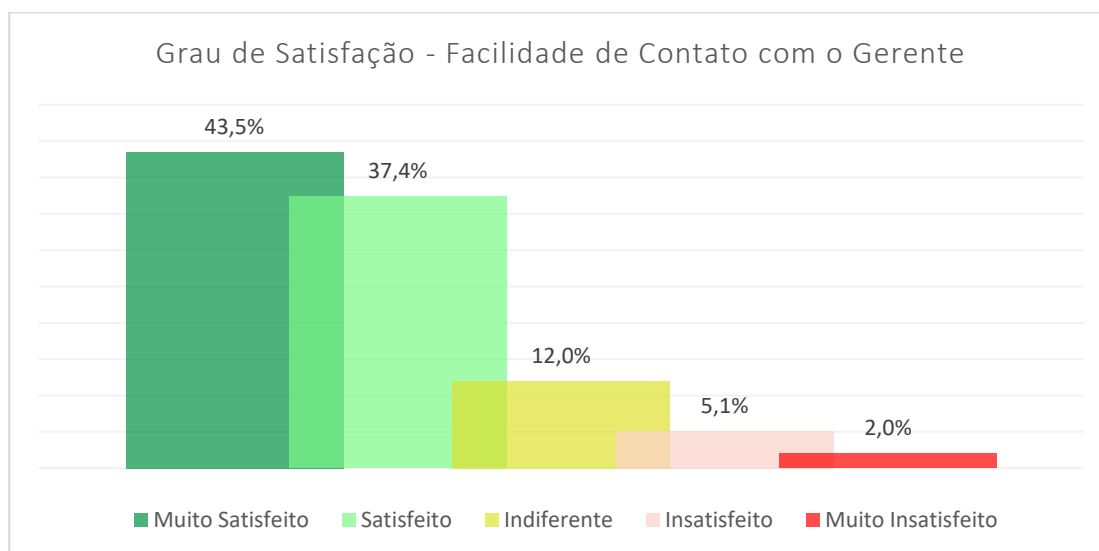
**Tabela 16:** Satisfação do cliente referente ao atributo “facilidade de contato com o gerente”

Fonte: Resultados da pesquisa

O atributo “facilidade de contato com o gerente” ficou com média de 4,15, mediana de 4, moda de 5 e desvio padrão de 0,96. O fato de ter a terceira maior média e moda de 5 (muito satisfeito) faz com que a pesquisa comprove que gerou resultados positivos a estratégia do Banco do Brasil em focar em um atendimento pessoal e próximo ao cliente no segmento alta renda, além de oferecer inovações tecnológicas para aumentar a proximidade do cliente com seu gerente de relacionamento.

Este atributo foi considerado o 2º mais importante para a satisfação do cliente Estilo com o serviço bancário. Este fato demonstra a importância deste atributo para a satisfação e fidelização do cliente. Ao obter resultados tão positivos nesta avaliação de satisfação o BB demonstra que entende a importância do atributo e atua para que se tenha um resultado de excelência na busca por facilitar o contato entre o cliente e seu gerente.

Ao observar o gráfico 16, destaca-se o fato de mais de 80% dos clientes estarem satisfeitos ou muito satisfeitos com o atributo “facilidade de contato com o gerente”. A insatisfação é de aproximadamente 7% dos clientes, que se dizem insatisfeitos ou muito insatisfeitos com o atributo, mostrando que apesar dos bons resultados a rejeição é considerável e o BB poderia buscar uma melhoria neste quesito ao fazer uma estratégia de informar a todos os clientes as novas possibilidades de contato via “fale com” pelo aplicativo ou mensagens via *whats app* pelo celular, o que possivelmente irá diminuir a insatisfação já que estas novas ferramentas aproximam muito o cliente de seu gerente.



**Gráfico 20:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Facilidade de contato com o gerente”

Fonte: Resultados da pesquisa

### 6.5.4 Diversidade de canais de atendimento

	Nota	Frequência	Porcentagem		
Muito Satisfeito	5	149	38,0%	Média	4,14
Satisfeito	4	156	39,8%	Mediana	4
Indiferente	3	82	20,9%	Moda	4
Insatisfeito	2	4	1,0%	Desvio Padrão	0,80
Muito Insatisfeito	1	1	0,3%		
Total		392	100%		

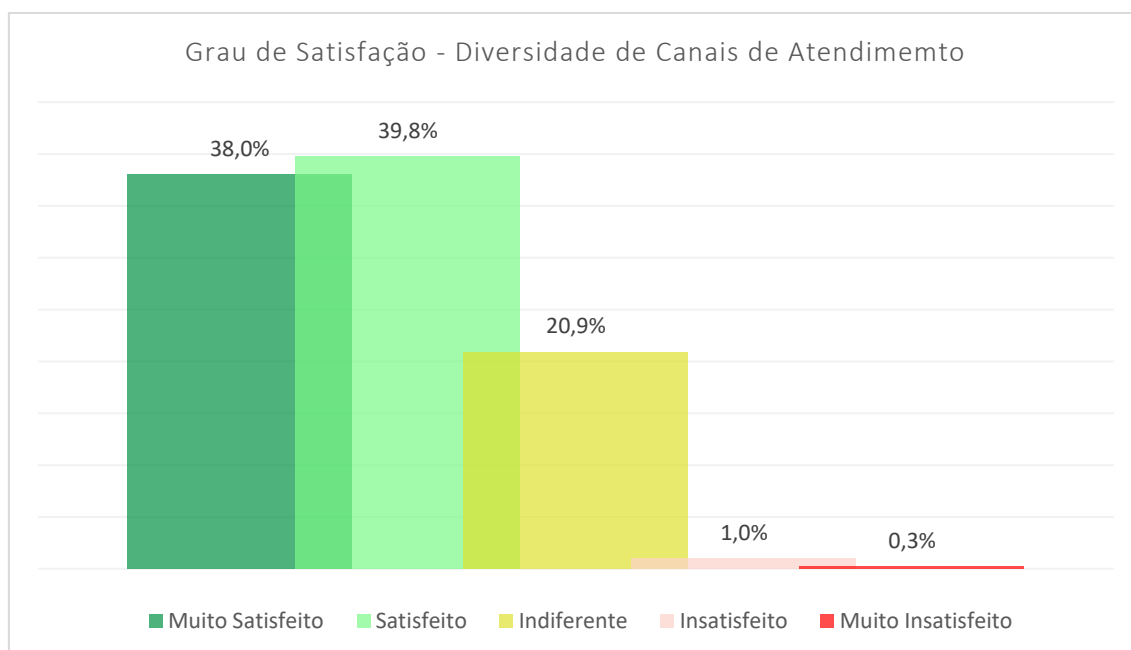
**Tabela 17:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Diversidade de Canais de Atendimento”

Fonte: Resultados da pesquisa

O atributo “diversidade nos canais de atendimento” ficou com média de 4,14, mediana e moda de 4, e desvio padrão de 0,8. Este resultado comprova a importância de se investir em tecnologia e oferecer diferentes canais de atendimento para que o cliente tenha diversas possibilidades pra suprir suas necessidades e um alto nível de satisfação.

Como foi visto na sessão anterior, os clientes utilizam com frequência diferentes canais de atendimento que acabam por ser complementares entre si. Um resultado positivo neste atributo mostra que o banco oferece os canais necessários neste momento para competir com a concorrência neste quesito.

O gráfico 21 apresenta como destaque o fato de aproximadamente 80% dos clientes Estilo estarem satisfeitos ou muito satisfeitos com a diversidade dos canais de atendimento oferecidos e apenas 1,3% dos clientes estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Outro ponto a destacar é que um número elevado de clientes Estilo, aproximadamente 21%, consideram como indiferentes a satisfação relacionada a este atributo mostrando que muitos podem considerar semelhantes os canais oferecidos pelo BB e os demais bancos, sem ser um diferencial estratégico este item.



**Gráfico 21:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Diversidade de Canais de Atendimento”

Fonte: Resultados da pesquisa

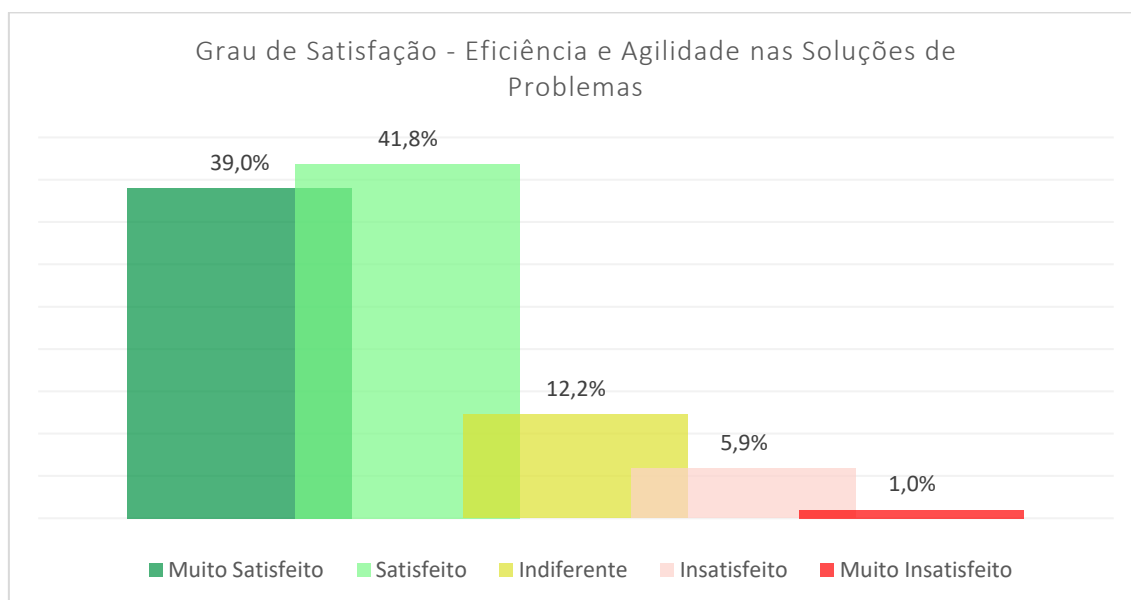
### 6.5.5 Eficiência e agilidade na solução de problemas

	Nota	Frequência	Porcentagem		
Muito Satisfeito	5	153	39,0%	Média	4,12
Satisfeito	4	164	41,8%	Mediana	4
Indiferente	3	48	12,2%	Moda	4
Insatisfeito	2	23	5,9%	Desvio Padrão	0,91
Muito Insatisfeito	1	4	1,0%		
	<b>Total</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>		

**Tabela 18:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Eficiência e Agilidade na Solução de Problemas”  
Fonte: Resultados da pesquisa

O atributo “eficiência e agilidade na solução de problemas” ficou com média de 4,12, mediana de 4, moda de 4, e desvio padrão de 0,91. Um resultado tão elevado na média faz com que o presente estudo comprove que a percepção dos clientes Estilo no Estado do Rio de Janeiro seja muito positiva no que se refere a atuação dos funcionários das agências Estilo Digital em relação a este atributo tão problemático para muitas empresas no setor financeiro brasileiro.

Outro ponto importante a se destacar é que apesar dos bancos comerciais serem um dos líderes em reclamações com quase 150 milhões de reclamações em 2018 segundo os dados do Procon, ficando atrás apenas do setor de telefonia e empresas de cartão de crédito (O globo, 2018), o percentual de clientes Estilo insatisfeitos é de 5,9% e de clientes muito insatisfeitos de apenas 1%. Ao mesmo tempo, mais de 80% dos clientes Estilo estão muito satisfeitos ou satisfeitos com este atributo mostrando que a estratégia do Banco do Brasil no segmento alta renda está adequada no que se refere a este quesito.



**Gráfico 22:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Eficiência e Agilidade na Solução de Problemas”  
Fonte: Resultados da pesquisa

Eficiência e agilidade na solução de problemas foi considerado o 4º atributo mais importante para a satisfação do cliente com o serviço oferecido nas agências Estilo Digital. Dessa forma, uma avaliação positiva neste atributo é muito importante para a percepção geral da qualidade do serviço oferecido pelo BB nas agências Estilo Digital.

### 6.5.6 Aplicativo de celular

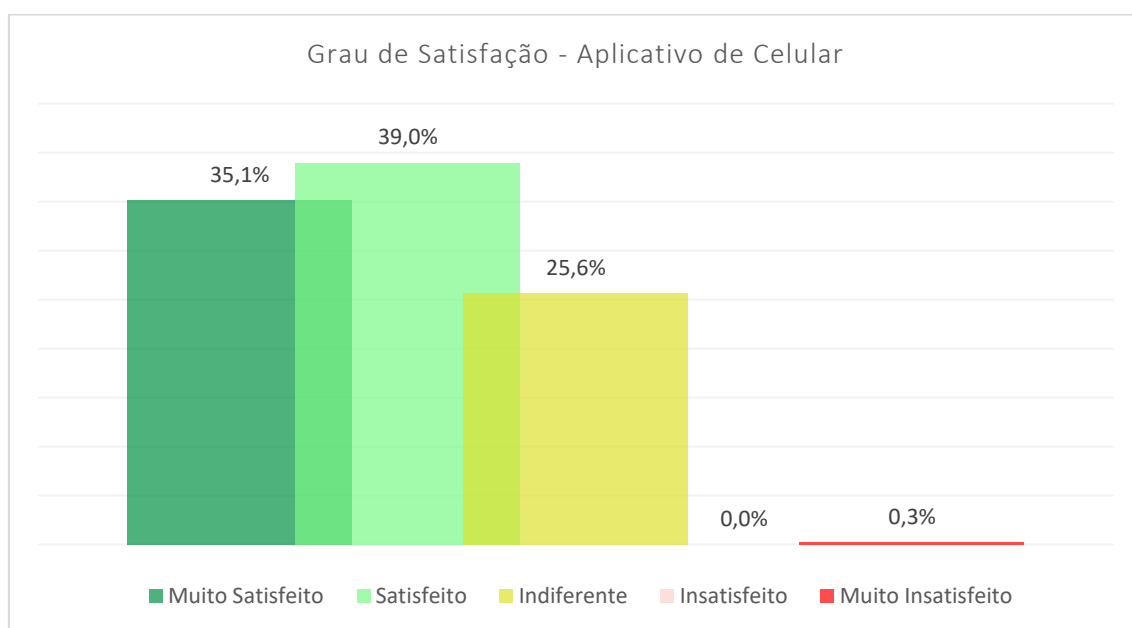
	Nota	Frequência	Porcentagem		
Muito Satisfeito	5	137	35,1%	Média	4,09
Satisfeito	4	152	39,0%	Mediana	4
Indiferente	3	100	25,6%	Moda	4
Insatisfeito	2	0	0,0%	Desvio Padrão	0,79
Muito Insatisfeito	1	1	0,3%		
Total		390	100%		

**Tabela 19:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Aplicativo de Celular”

Fonte: Resultados da pesquisa

O atributo “aplicativo de celular” ficou com média de 4,09, mediana e moda de 4, e desvio padrão de 0,79. Neste atributo relacionado a tecnologia e inovação, o Banco do Brasil conseguiu uma avaliação muito positiva e uma frequência de utilização bem alta, apesar de ainda ter espaço para a adesão de muitos clientes mais resistentes a tecnologia.

Este atributo é muito influenciado pela tecnologia. Dessa forma, sua avaliação positiva acaba por ser um resultado positivo institucional que fortalece a importância do forte investimento em tecnologia feito pelo Banco do Brasil ao longo dos últimos anos.



**Gráfico 23:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Aplicativo de Celular”

Fonte: Resultados da pesquisa

Ao observar o gráfico 23 é relevante destacar que aproximadamente 75% dos clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o *app* e apenas 0,3% tem alguma rejeição. Isso mostra que o cliente Estilo está totalmente satisfeito com o aplicativo de celular e a rejeição é quase nula, sendo o *app* um fenômeno de satisfação. A barra de indiferença elevada é muito influenciada pelo fato de que um número significativo de clientes nunca utilizou o aplicativo e conheceu todas suas funcionalidades. Afinal, neste item 25,6% dos clientes marcaram indiferente e no capítulo relacionado a frequência de uso, 22% dos clientes informaram que nunca utilizam o *app* do BB, um valor próximo do número de clientes que considerou indiferente o atributo nesta avaliação de satisfação.

### 6.5.7 Segurança nos canais digitais

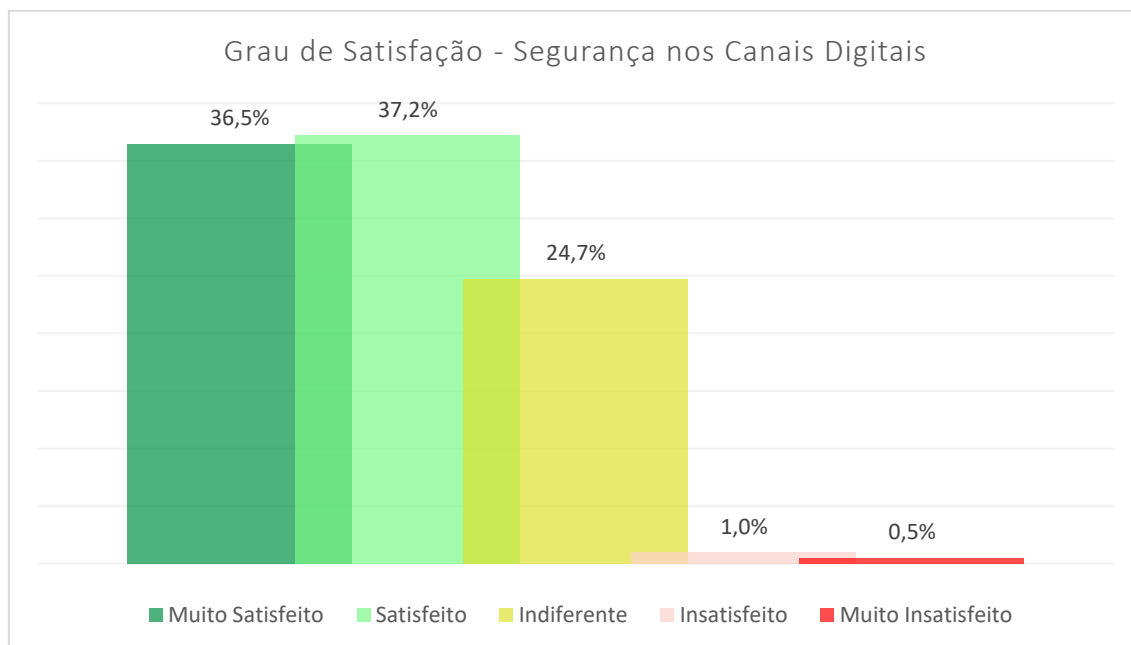
	Nota	Frequência	Porcentagem		
Muito Satisfeito	5	143	36,5%	Média	4,08
Satisfeito	4	146	37,2%	Mediana	4
Indiferente	3	97	24,7%	Moda	4
Insatisfeito	2	4	1,0%	Desvio Padrão	0,83
Muito Insatisfeito	1	2	0,5%		
Total		392	100%		

**Tabela 20:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Segurança nos Canais Digitais”

Fonte: Resultados da pesquisa

O atributo “segurança nos canais digitais” ficou com média de 4,08, mediana e moda de 4, e desvio padrão de 0,83. Este resultado indica forte satisfação por parte dos clientes Estilo em relação a um atributo relacionado a área de segurança do BB que também é influenciado pelos altos investimentos em tecnologia nos últimos anos.

Ao observar o gráfico 24 destaca-se as duas barras de satisfeito e muito satisfeito que demonstram que 73,7% estão satisfeitos com o atributo. Outro ponto a se destacar é a pequena insatisfação de apenas 1,5% que reforça a confiança do cliente em utilizar o banco pelos canais digitais, se sentindo seguro, sem maiores preocupações ou insatisfações. Assim como no atributo “aplicativo de celular” a coluna indiferença foi próximo ao percentual de clientes que não utilizam canais digitais e por isso não podem avaliar o atributo.



**Gráfico 24:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Segurança nos Canais Digitais”

Fonte: Resultados da pesquisa

### 6.5.8 Localização das agências

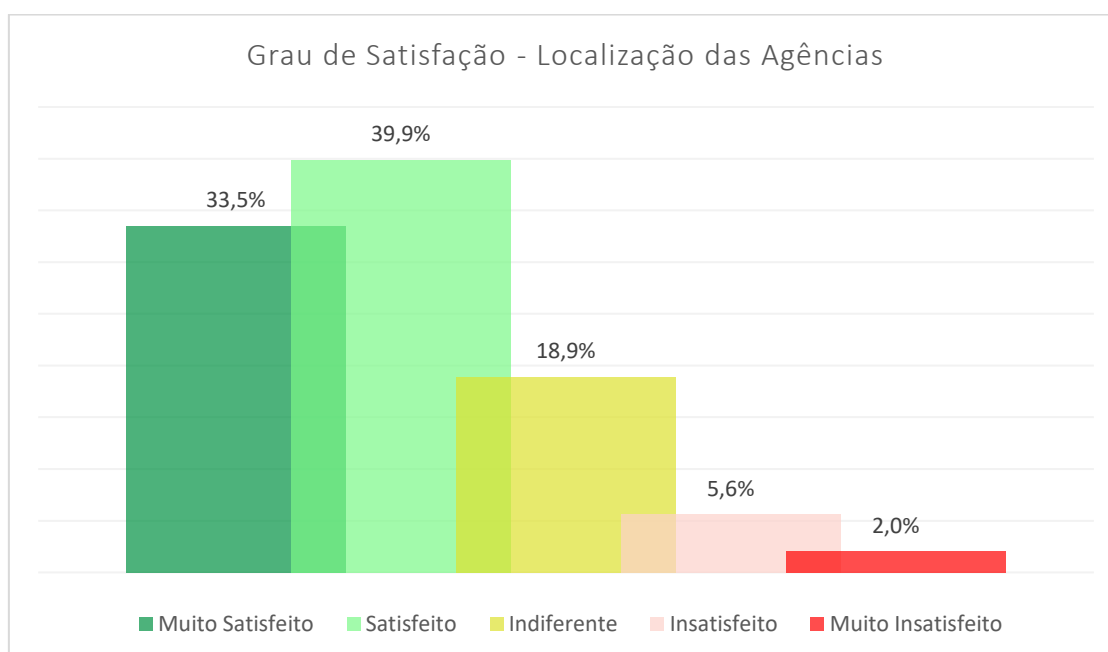
	Nota	Frequência	Porcentagem		
Muito Satisfeito	5	131	33,5%	Média	3,97
Satisfeito	4	156	39,9%	Mediana	4
Indiferente	3	74	18,9%	Moda	4
Insatisfeito	2	22	5,6%	Desvio Padrão	0,97
Muito Insatisfeito	1	8	2,0%		
	<b>Total</b>	<b>391</b>	<b>100%</b>		

**Tabela 21:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Localização das Agências”

Fonte: Resultados da pesquisa

O atributo “localização das agências” ficou com média de 3,97, mediana e moda de 4, e desvio padrão de 0,97. Estes resultados demonstram a satisfação do cliente Estilo do Estado do Rio de Janeiro quanto ao atributo “localização das agências”.

Ao observar o gráfico 25 percebe-se que 33,5% dos clientes estão muito satisfeitos com o atributo e 39,9% estão satisfeitos, o que totalizando indica que aproximadamente 3 a cada 4 clientes estão ao menos satisfeitos com a localização das agências. O índice de insatisfação, clientes insatisfeitos e muito insatisfeitos somados, é algo em torno de 7,6%.



**Gráfico 25:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Localização das Agências”

Fonte: Resultados da pesquisa

Na pesquisa de campo o entrevistador percebeu que em uma agência em especial, a Estilo Barra da Tijuca, o índice de insatisfação neste atributo é bem elevado, em torno de 21%. Alguns clientes relataram sua insatisfação ao entrevistador informando que moram no bairro vizinho a Barra da Tijuca, o Recreio dos Bandeirantes, no qual existia um espaço Estilo na agência varejo do bairro e agora não existe mais, fazendo com que os moradores tenham que gastar grande tempo com a locomoção até a agência.

Outros clientes reclamaram também do fechamento de duas agências varejo, uma no início da Barra da Tijuca próximo à avenida Olegário Maciel, no qual o atendimento



se tornou exclusivamente para Pessoa Jurídica, e outra próximo a ponte Lucio Costa que encerrou as atividades. Dessa forma, tanto a agência Estilo Barra da Tijuca quanto a agência Estilo Parque das Rosas, ambas localizadas no bairro da Barra da Tijuca, sofrem com o excesso de clientes que frequentam as dependências e com a insatisfação de muitos que já chegam à agência estressados devido a distância e tempo gastos no trajeto de sua residência até a agência. Esta situação vai na direção contrária do ambiente adequado para atender as necessidades dos clientes alta renda que necessita de agilidade e conforto.

Concomitantemente a este fato, existe outro ponto que tende a aumentar a insatisfação do cliente que é o excesso de pessoas nas agências Estilo do bairro da Barra da Tijuca e conseqüente filas com tempo acima da média do segmento. Esperar muito tempo para ser atendido desgasta os clientes que tem uma percepção de indiferença da instituição com eles, o que é péssimo para o relacionamento do cliente com a instituição, além de desgastar a equipe de funcionários que trabalha em um ambiente mais estressante. O atributo “tempo para ser atendido nas agências” será tratado em seguida.

Visto as observações de campo, as diversas reclamações que foram relatadas ao entrevistador durante a pesquisa de campo em relação a este ponto específico, somada a expansão da zona oeste da cidade do Rio de Janeiro e o enorme crescimento da população nos últimos anos em bairros vizinhos a Barra da Tijuca como o Recreio dos Bandeirantes, Vargem Grande e Ilha de Guaratiba, o autor entende que a região necessita com urgência da abertura de uma agência Estilo no bairro do Recreio dos Bandeirantes ou na avenida das Américas próximo da divisa dos bairros Barra da Tijuca e Recreio dos Bandeirantes, na altura de condomínios como Pedra de Itaúna e Barra Sul. Afinal, as duas agências situadas no bairro estão localizadas próximas uma da outra no “meio da Barra” e de fato muito distante dos moradores que moram mais próximos ao Recreio dos Bandeirantes.

### 6.5.9 Tempo para ser atendido nas agências

	Nota	Frequência	Porcentagem		
Muito Satisfeito	5	122	31,2%	Média	3,91
Satisfeito	4	167	42,7%	Mediana	4
Indiferente	3	55	14,1%	Moda	4
Insatisfeito	2	39	10,0%	Desvio Padrão	1,02
Muito Insatisfeito	1	8	2,0%		
	<b>Total</b>	<b>391</b>	<b>100%</b>		

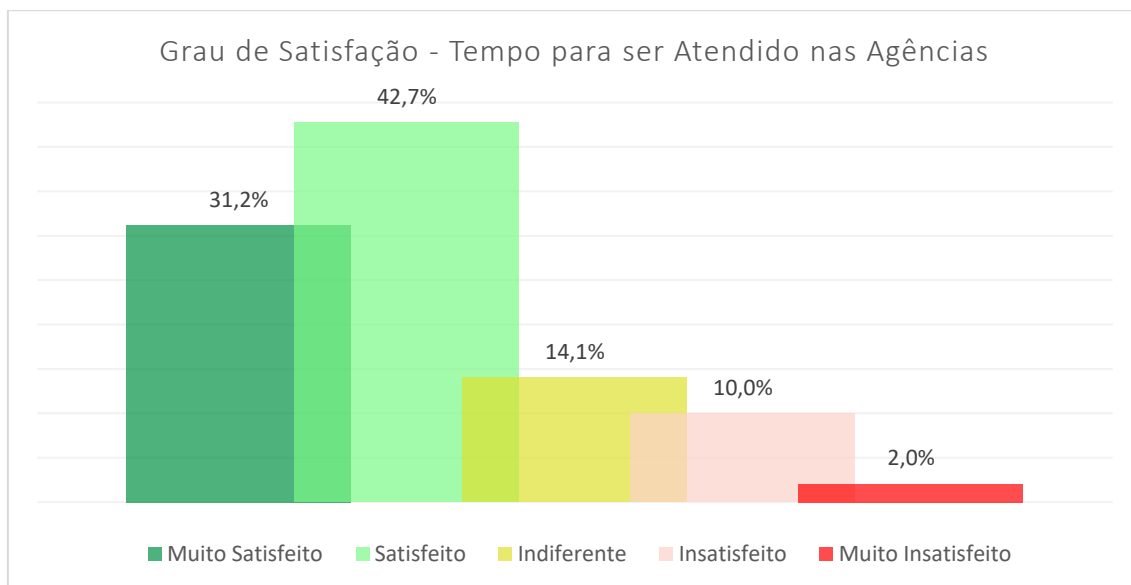
**Tabela 22:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Tempo para ser Atendido nas Agências”

Fonte: Resultados da pesquisa

O atributo “tempo para ser atendido nas agências” ficou com média de 3,91, mediana e moda de 4, e desvio padrão de 1. O resultado aproximado de 4 (satisfeito) em uma escala de 1 a 5 demonstra que os clientes Estilo do Estado do Rio de Janeiro estão satisfeitos com o tempo para ser atendido nas agências.

Este atributo é muito importante para os clientes Estilo tanto é que apesar de ter ficado em uma posição intermediária na avaliação de importância do atributo (6º de 12 atributos), basicamente um em cada dois clientes indicaram o atributo como importante.

Para clientes idosos e clientes Estilo de um modo geral que tem o costume de utilizar a agência bancária este atributo é determinante para sua satisfação. Muitos relacionamentos duradouros já se encerraram pela demora na fila de atendimento que muitas vezes é tratada pelo cliente como descaso e falta de valorização por parte do banco.



**Gráfico 26:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Tempo para ser Atendido nas Agências”  
 Fonte: Resultados da pesquisa

Ao observar o gráfico 26 nota-se que o grau de insatisfação é relevante já que 10% dos clientes estão insatisfeitos e 2% estão muito insatisfeitos com o tempo de espera para serem atendidos nas agências Estilo Digitais. Ao mesmo tempo, os clientes estão satisfeitos em grande maioria. Aproximadamente 7 a cada 10 clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o tempo de espera. Logo, nas agências Estilo Digital este problema que é comum no setor bancário é pouco percebido pelos clientes.

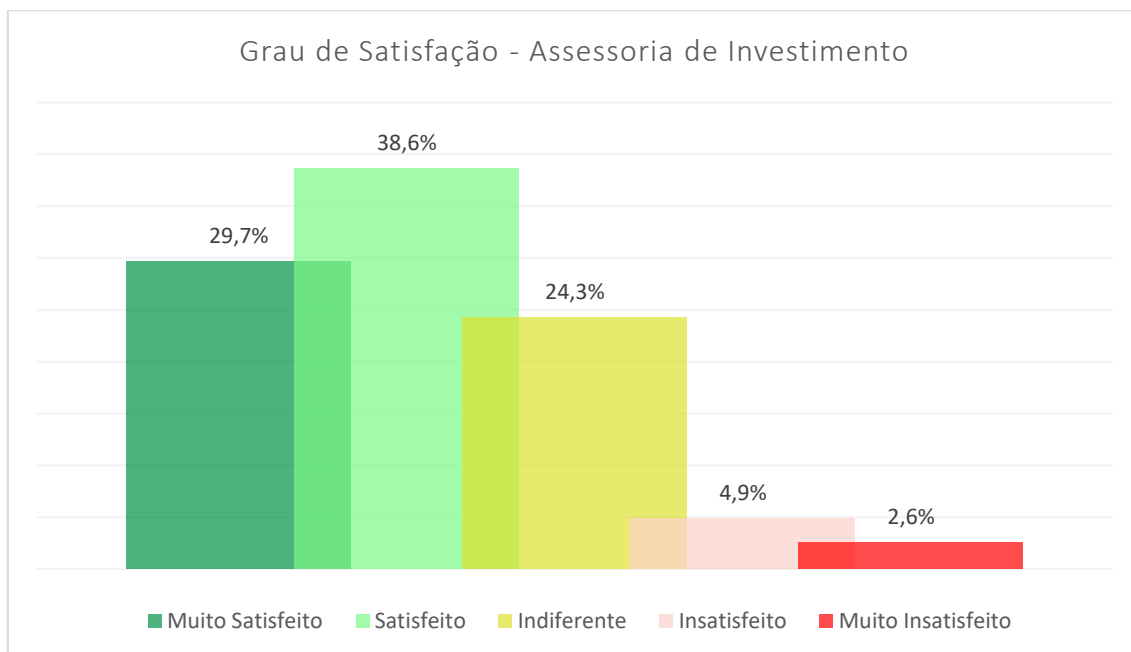
### 6.5.10 Assessoria de investimento

	Nota	Frequência	Porcentagem		
Muito Satisfeito	5	116	29,7%	Média	3,88
Satisfeito	4	151	38,6%	Mediana	4
Indiferente	3	95	24,3%	Moda	4
Insatisfeito	2	19	4,9%	Desvio Padrão	0,98
Muito Insatisfeito	1	10	2,6%		
<b>Total</b>		<b>391</b>	<b>100%</b>		

**Tabela 23:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Assessoria de Investimento”  
 Fonte: Resultados da pesquisa

O atributo “assessoria de investimento” ficou com média de 3,88, mediana e moda de 4, e desvio padrão de 0,98. Isso demonstra que de um modo geral os clientes estão satisfeitos com a assessoria de investimento oferecida pelos funcionários das agências Estilo Digital no Estado do Rio de Janeiro.

Entretanto, é interessante perceber que existe um número elevado de clientes que responderam como indiferente a avaliação do atributo. Importante ressaltar que 7,5% dos clientes estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a assessoria de investimento oferecida nas agências Estilo Digitais do Banco do Brasil mostrando que a rejeição é considerável e algo necessita ser feito para melhorar a percepção do cliente em um atributo tão determinante para os resultados financeiros e imagem da instituição.



**Gráfico 27:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Assessoria de Investimento”

Fonte: Resultados da pesquisa

No ranking de satisfação este atributo ficou 9º de 12 atributos estudados, mostrando que mesmo satisfeito o cliente Estilo não enxerga a assessoria de investimento como um diferencial do Banco do Brasil, pelo contrário, durante a coleta dos questionários o pesquisador conversou com um número elevado de clientes e escutou alguns relatos indicando que os clientes confiam no BB e utilizam a conta no banco como a principal para suas movimentações ao mesmo tempo em que muitos investem seus recursos em outras instituições. De certa forma alguns clientes acreditam que o BB não tem expertise no assunto, que os gerentes de relacionamento do Banco do Brasil sabem apenas oferecer títulos de capitalização ou outros produtos para baterem suas metas e não para aumentar a rentabilidade dos investimentos dos clientes. Dessa forma, este atributo merece atenção especial da instituição visto que é a insatisfação ou indiferença neste item que fazem com que muitos clientes migrem seus investimentos para outros concorrentes impactando os resultados do banco.

Analisando essas críticas de alguns clientes na pesquisa de campo que alegaram terem a sensação de que alguns funcionários indicam produtos de acordo com suas metas e não buscando atender as necessidades do cliente, somadas a experiência do autor atuando em duas agências Estilo Digital do Banco do Brasil e observando algumas situações de conflito de interesse na prática a sugestão que o trabalho apresenta é que o Banco do Brasil inclua na avaliação do gerente de relacionamento Estilo o item “rentabilidade média dos investimentos da carteira” ou exclua a possibilidade dos gerentes alocarem recursos em produtos que não sejam adequados a segmentação Estilo.

Por exemplo, existem três fundos de renda fixa de longo prazo com características semelhantes no qual a diferenciação da taxa de administração é de acordo com os recursos investidos. O produto A é um fundo varejo e permite entrada a partir de R\$100,00. O produto B e C são fundos destinados ao segmento alta renda e permite entrada a partir de R\$100 mil e R\$500 mil respectivamente. A taxa de administração para o fundo A é de 2%, para o fundo B é de 0,5% e para o fundo C é de 0,35%.

Supondo que o cliente Estilo queira investir R\$500 mil, o gerente poderia optar por sugerir qualquer um entre os fundos destinados ao segmento alta renda e deveria ser proibido de alocar os recursos no fundo A, destinado ao varejo.

Ao deixar a decisão para o funcionário e cobrar apenas uma meta de margem de contribuição no qual quanto maior a taxa de administração, melhor o resultado do funcionário, sem existir qualquer meta de rentabilidade dos investimentos do cliente, claramente se abre uma possibilidade de conflito de interesse que pode atrapalhar na relação do gerente com o cliente.

Caso o funcionário não esteja adequadamente preparado e compreenda a importância da sustentabilidade do negócio para oferecer o que é melhor para o cliente, o Banco do Brasil corre o risco de gerar uma insatisfação do cliente, retirada de recursos e desgaste da imagem. Ao se ofertar produtos adequados as necessidades e perfil do cliente a instituição os fideliza, gera uma barreira a entrada de novos concorrentes e aumenta a satisfação do cliente.

Nas agências Estilo Digital os funcionários de um modo geral tem alto preparo técnico, com um bom número de colaboradores tendo formação na área financeira e a maioria certificações legais de investimentos. A ideia de que alguns clientes passaram na pesquisa de campo de que o Banco do Brasil é o banco de confiança onde o cliente faz suas movimentações, mas os investimentos estão alocados em outros bancos ou corretoras concorrentes por terem maior expertise não está adequado com o potencial e experiência da força de trabalho do Banco do Brasil.

Apesar de 2/3 dos clientes estarem satisfeitos com o atributo “assessoria de investimento”, a rejeição de 7,5% dos clientes entrevistados indica que a instituição deveria tomar alguma atitude para reverter essa insatisfação. Rever os parâmetros de avaliação de desempenho dos gerentes de relacionamento é uma possibilidade para evitar conflitos de interesse desse tipo que impactam negativamente a imagem da instituição e a sustentabilidade do negócio.

Outra sugestão seria criar bases nas grandes capitais para que os gerentes especialistas em investimentos que prestam assessoria no segmento Estilo pudessem percorrer as agências de sua região, algo distante atualmente no qual os gerentes especialistas em investimento se concentram em São Paulo e prestam consultoria virtualmente, sobretudo por telefone. Outra possibilidade seria criar o cargo de um gerente de investimento por agência para resolver qualquer demanda relacionada a investimentos, caso o cliente ou gerente de relacionamento solicitassem o apoio.

### 6.5.11 Atendimento em horário ampliado

	Nota	Frequência	Porcentagem		
Muito Satisfeito	5	93	23,8%	Média	3,76
Satisfeito	4	130	33,2%	Mediana	4
Indiferente	3	152	38,9%	Moda	3
Insatisfeito	2	14	3,6%	Desvio Padrão	3,66
Muito Insatisfeito	1	2	0,5%		
	<b>Total</b>	<b>391</b>	<b>100%</b>		

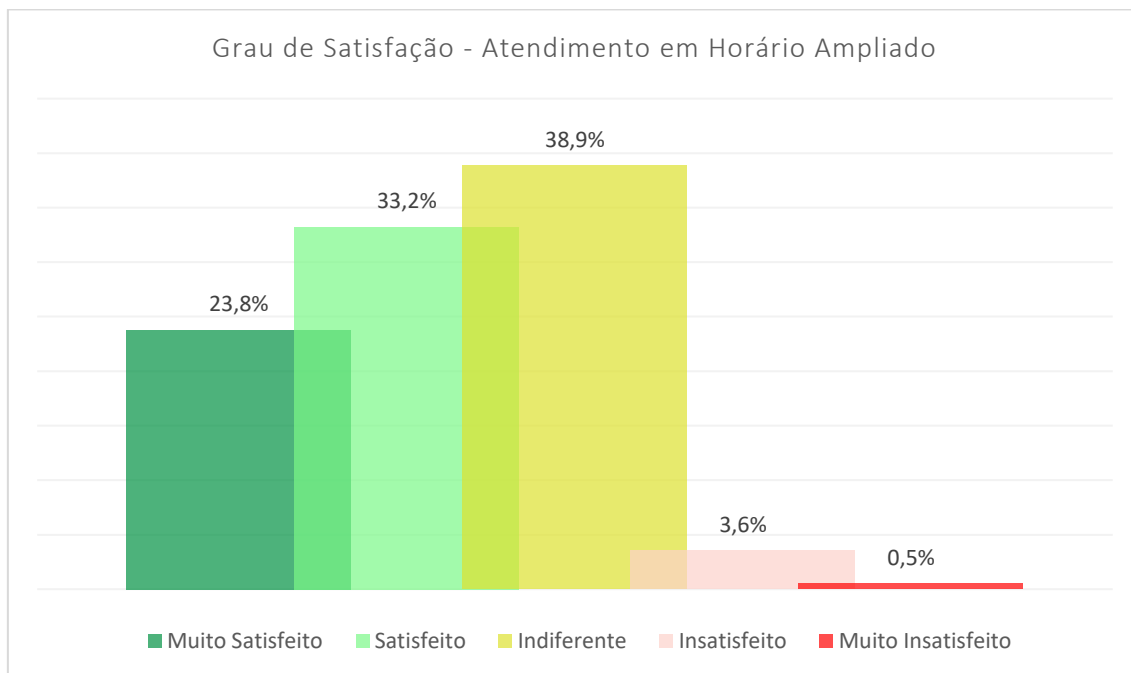
**Tabela 24:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Atendimento em Horário Ampliado”

Fonte: Resultados da pesquisa

O atributo “atendimento em horário ampliado” ficou com média 3,76, mediana de 4, moda de 3 e desvio padrão de 3,66. Esse resultado demonstra que apesar dos clientes Estilo do Estado do Rio de Janeiro estarem satisfeitos com o atributo, muitos ainda não conhecem este diferencial do segmento Estilo.

Na própria pesquisa de campo alguns clientes perguntaram ao entrevistador sobre este atributo. O horário ampliado de atendimento funciona no segmento Estilo, das 8h às 22h, em dias úteis, para atender os clientes que valorizam facilidade, agilidade e resolutividade nos contatos sem precisarem se deslocarem à uma agência (Banco do Brasil, 2019).

Ao observar o gráfico 28 percebe-se que muitos clientes de fato não conhecem o horário ampliado de atendimento, visto que aproximadamente 40% indicaram como indiferentes. Outro ponto interessante é que 23,8% dos clientes estão muito satisfeitos e devem fazer uso desse diferencial da marca Estilo.



**Gráfico 28:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Atendimento em Horário Ampliado”  
Fonte: Resultados da pesquisa

O pesquisador acredita que o resultado em relação a satisfação e importância desse atributo foi discreto, ficando nas últimas posições nas duas variáveis pesquisadas (satisfação e importância), porque muitos clientes desconhecem a possibilidade de horário ampliado de atendimento, já estão acostumados com o horário bancário convencional e cada vez mais resolvem suas demandas via canais digitais.

Entretanto, quando um cliente precisa de algo fora do horário de 10 horas as 16 horas e o funcionário está lá para resolver a demanda, a satisfação do cliente com o atendimento é maior, gera maior empatia do cliente com seu gerente de relacionamento e consequentemente acaba por ser um diferencial para fidelização do cliente em um mercado onde a concorrência é grande e qualquer deslize pode ser crucial para o fim do relacionamento do cliente com a instituição.

Dessa forma, este atributo possivelmente será mais valorizado em pesquisas futuras já que o cliente Estilo começa a compreender que pode ter um atendimento fora do horário bancário convencional e isso traz grande satisfação. A sugestão do trabalho é que o Banco do Brasil busque divulgar esse diferencial via campanhas publicitárias e através de notificações no aplicativo de celular para que todos os clientes Estilo saibam dessa facilidade e comodidade de poder ser atendido fora do horário bancário tradicional.

### 6.5.12 Estacionamento próprio ou em condomínio

	Nota	Frequência	Porcentagem		
Muito Satisfeito	5	54	13,8%	Média	3,23
Satisfeito	4	76	19,5%	Mediana	3
Indiferente	3	187	47,9%	Moda	3
Insatisfeito	2	50	12,8%	Desvio Padrão	1,03
Muito Insatisfeito	1	23	5,9%		
Total		390	100%		

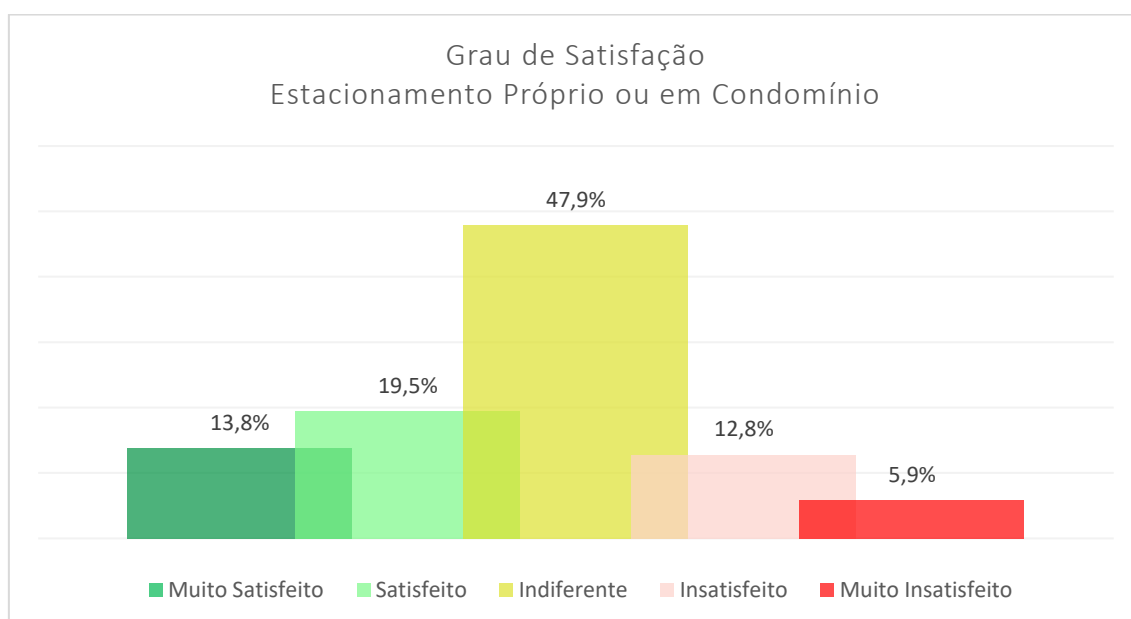
**Tabela 25:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Estacionamento Próprio ou em Condomínio”  
Fonte: Resultados da pesquisa

O atributo “estacionamento próprio ou em condomínio” ficou com média de 3,23, mediana e moda de 3 e desvio padrão de 1,03. Esse resultado demonstra que é justamente neste atributo que os clientes Estilo do Estado do Rio de Janeiro estão mais insatisfeitos.

Ao observar o gráfico 27 verifica-se que 1 em cada 2 clientes consideram indiferentes, aproximadamente 12,8% estão insatisfeitos e 5,9% estão muito insatisfeitos, resultados alarmantes. Ao mesmo tempo, visto que este atributo é o menos importante para a satisfação do cliente, a insatisfação neste item é o que menos impacta na sustentabilidade e resultados do Banco do Brasil.

Em contrapartida, na agência Estilo Barra da Tijuca, que tem estacionamento próprio, o resultado da insatisfação é menor com cerca de 10% dos clientes reclamando sobre o estacionamento e 2/3 se dizendo satisfeitos ou muito satisfeitos com o atributo.

Importante ressaltar que em torno de 75% dos entrevistados, 300 dos 400 clientes entrevistados, eram oriundos de agência Estilo localizadas em centros de cidade, sem estacionamento próprio. Sendo assim, essa limitação do estudo pode ter impactado negativamente nestes resultados visto que na agência Estilo Barra da Tijuca, que tem estacionamento próprio, a satisfação foi bem maior que nas outras agências que não tem estacionamento próprio.

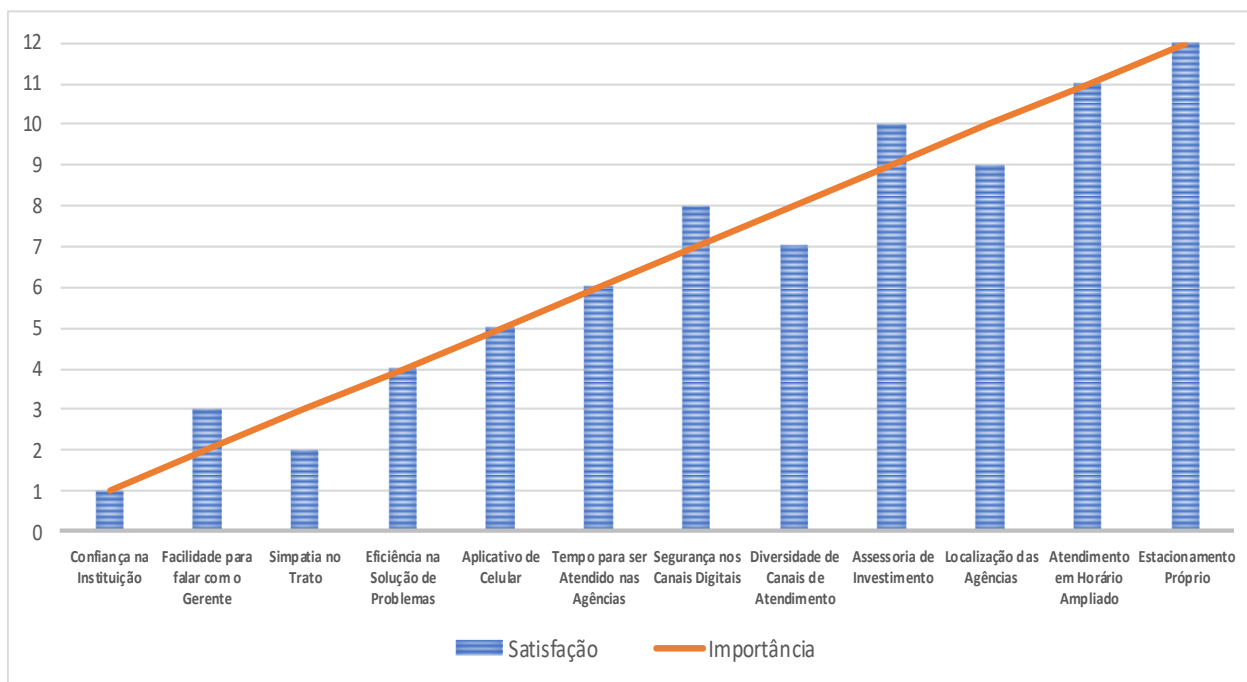


**Gráfico 29:** Satisfação do cliente referente ao atributo “Estacionamento Próprio ou em Condomínio”  
Fonte: Resultados da pesquisa

## 6.6 Comparação dos Atributos Quanto a Ordem de Importância e Satisfação

Comparando a classificação dos atributos por ordem de importância e satisfação observa-se uma alta correlação (0,98) entre os atributos, onde todos os atributos têm posições semelhantes na classificação em relação a importância e satisfação.

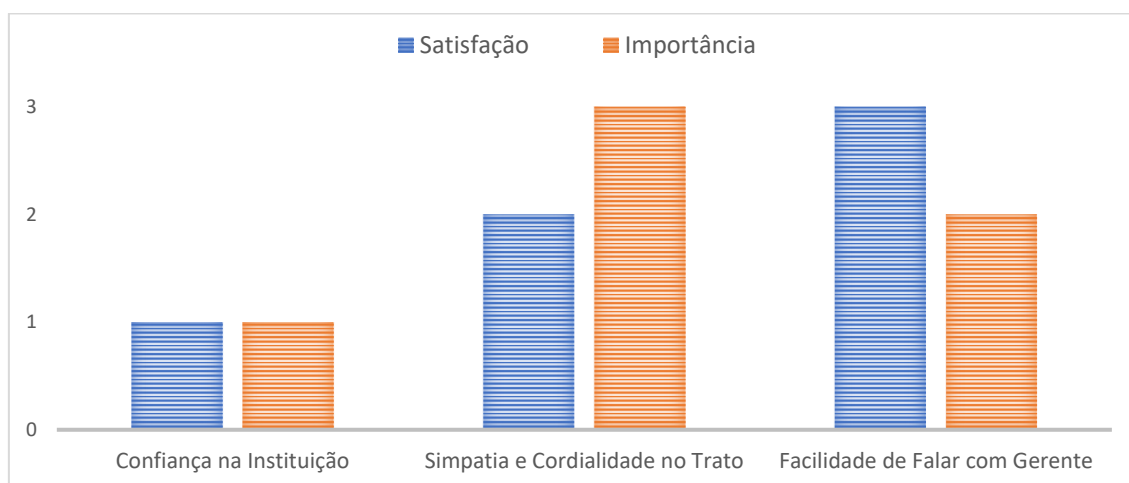
Isso demonstra que o BB conhece seus clientes, compreende quais atributos tem maior relevância para o cliente Estilo e atua no sentido de gerar uma maior satisfação para os clientes nos atributos que mais influenciam na satisfação do cliente Estilo.



**Gráfico 30:** Relação dos atributos quanto a ordem de importância e satisfação

Fonte: Resultados da pesquisa

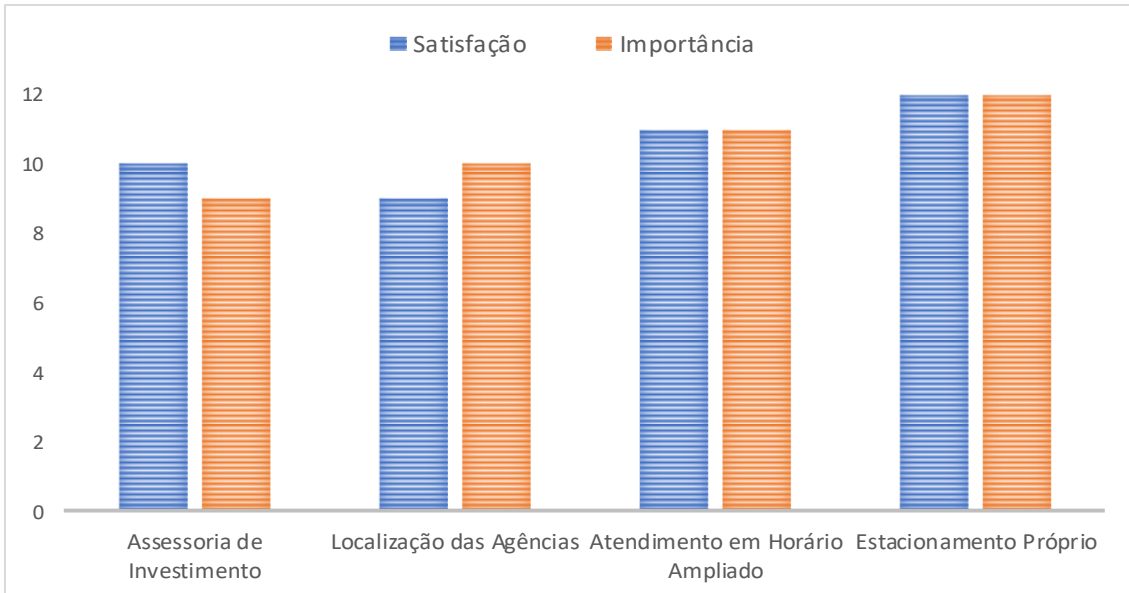
O atributo mais importante para os clientes Estilo, por exemplo, que é a “confiança na instituição”, ficou em 1º no ranking de satisfação. Já o atributo “facilidade de contato com o gerente” foi o segundo em grau de importância e terceiro em satisfação. Já o atributo “simpatia e cordialidade no trato” foi considerado o 2º com maior grau de satisfação e o 3º em relação a importância.



**Gráfico 31:** Relação entre os atributos com maior grau de importância e satisfação

Fonte: Resultados da pesquisa

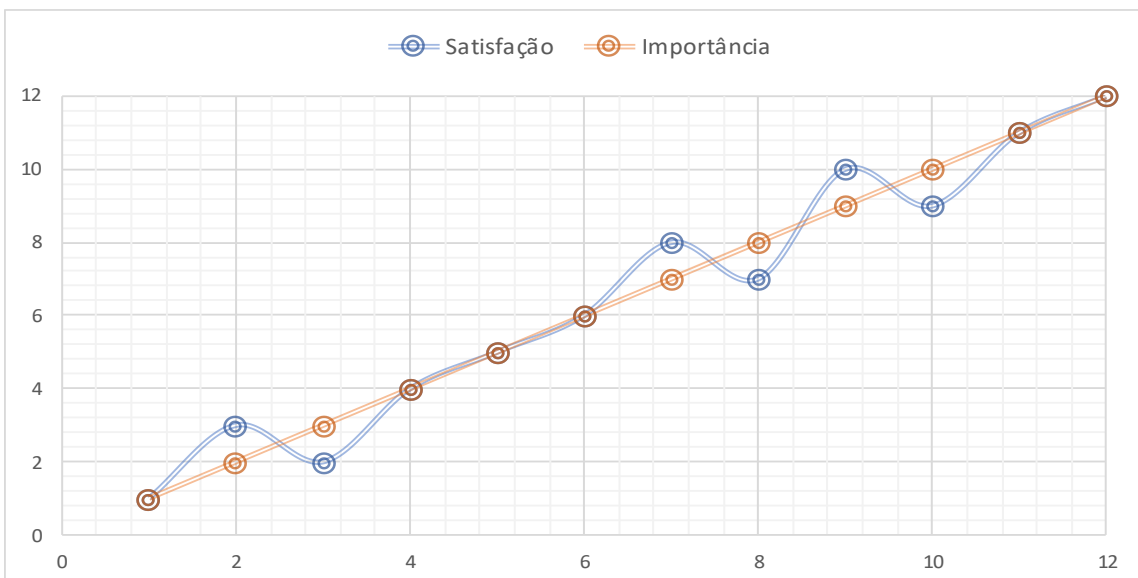
Na parte de baixo da tabela a classificação também foi semelhante. O atributo “estacionamento próprio ou em condomínio” foi o que teve a menor satisfação dentre os clientes entrevistados e a menor importância para a satisfação do cliente. Já o atributo “atendimento em horário ampliado” foi o 11º dentre 12 atributos em relação a importância e em relação a satisfação do cliente.



**Gráfico 32:** Relação entre os atributos com menor grau de importância e satisfação  
Fonte: Resultados da pesquisa

No gráfico de dispersão abaixo, observa-se a relação dos atributos em relação a satisfação e importância e o resultado é impressionante devido a correlação de 0,98.

Este resultado demonstra que o BB está atento aos atributos que o cliente considera mais importante para sua satisfação e vem utilizando uma estratégia que tem se mostrado eficiente para manter os índices de satisfação bem elevados. Os destaques em satisfação do cliente são justamente os atributos mais importantes para a satisfação do cliente com o serviço oferecido nas agências Estilo Digital do Estado do Rio de Janeiro.



**Gráfico 33:** Gráfico de dispersão dos atributos quanto a ordem de importância e satisfação  
Fonte: Resultados da pesquisa



Inclusive pode-se perceber este ponto do lado dos atributos com menor importância para o cliente Estilo. Justamente o atributo com menor importância para o cliente que foi o “estacionamento próprio ou em condomínio” foi ao mesmo tempo o atributo com maior insatisfação por parte dos clientes, mostrando que o Banco do Brasil foca seus recursos nos atributos com maior impacto para a satisfação do cliente Estilo.

	Importância	Satisfação
Confiança na Instituição	1º	1º
Facilidade de Contato com Gerente	2º	3º
Simpatia e Cordialidade no Trato	3º	2º
Eficiência na Solução de Problemas	4º	4º
Aplicativo de Celular	5º	5º
Tempo para ser Atendido nas Agências	6º	6º
Segurança nos Canais Digitais	7º	8º
Diversidade de Canais de Atendimento	8º	7º
Assessoria de Investimento	9º	10º
Localização das Agências	10º	9º
Atendimento em Horário Ampliado	11º	11º
Estacionamento Próprio ou em Condomínio	12º	12º
Correlação		0,98

**Figura 17:** Classificação dos atributos quanto ao grau de importância e satisfação  
 Fonte: Resultados da pesquisa

## 6.7 Resultados dos Testes de Hipótese

### 6.7.1 Resultado do teste de hipótese que verificou se os clientes Estilo do sexo masculino e feminino tem o mesmo nível de satisfação

Este teste de hipótese foi realizado para responder se o grau de satisfação médio dos clientes Estilo é igual entre os sexos.

Para essa comparação foi utilizado o teste t de duas amostras a um nível de significância de 5%. O teste t de Student por ser paramétrico exige populações normais, com as mesmas variâncias e duas amostras independentes, provenientes uma de cada população. O principal objetivo desse teste é mostrar que duas populações possuem as mesmas médias, podendo ser utilizado para comparar, por exemplo, duas marcas, dois gêneros ou duas cidades (STEVENSON, 2001).

Para cada hipótese sugerida, será apresentada sua forma nula (H0) e sua forma alternativa (H1) conforme abaixo.

H0: O nível de satisfação dos clientes Estilo não varia por sexo

H1: O nível de satisfação dos clientes Estilo varia por sexo

Nota-se que os participantes do sexo masculino tiveram média de satisfação de 8,55 (DP = 1,59), enquanto os do sexo feminino apresentaram média de 8,67 (DP = 1,66).

Amostra 1: Homens: 223 / Média Masculina (x1): 8,5469

Amostra 2: Mulheres: 174 / Média Feminina (x2): 8,6747

Calculando a variância agregada:

Desvio Padrão 1: 1,5879

Desvio Padrão 2: 1,6599

Variância 1: 2,5213

Variância 2: 2,7552

Grau de Liberdade (GL) =  $N_1 + N_2 - 2$  ..... Logo,  $GL = 223 + 174 - 2 = 395$

Variância Agregada =  $((N_1 - 1) \times \text{Variância}_1 + (N_2 - 1) \times \text{Variância}_2) / GL$

Variância Agregada =  $((223 - 1) \times 2,5213 + (174 - 1) \times 2,7552) / 395$

Variância Agregada = 2,6238

Desvio Padrão Agregado = 1,6198

Obs: O desvio padrão agregado é a raiz quadrada da variância agregada.

Cálculo da estatística t

$t \text{ teste} = (x_1 - x_2) / \text{Desvio Padrão agregado} \times ((1/n_1) + (1/n_2))^{1/2}$

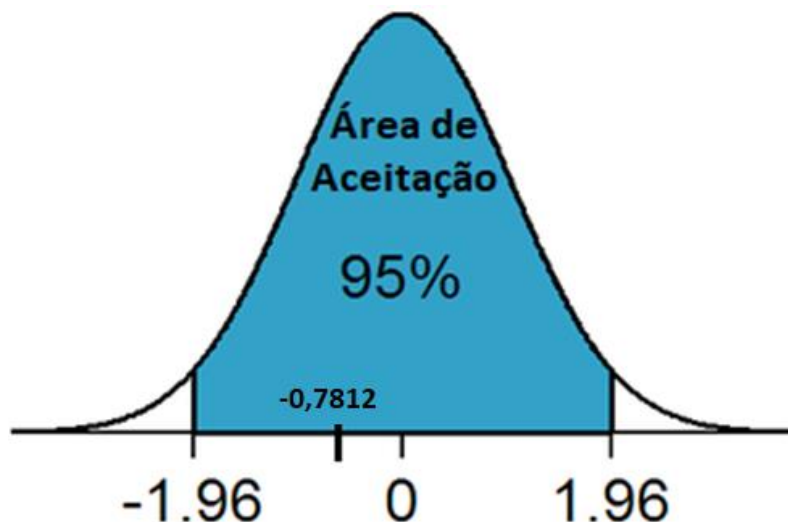
$t \text{ teste} = -0,1278 / 1,6198 \times (0,0102)^{1/2}$

$t \text{ teste} = -0,1278 / 1,6198 \times 0,1010$

$t \text{ teste} = -0,1278 / 0,1636$

$t \text{ teste} = -0,7812$

Área 0,025 (bicaudal) = 1,960 (tabela)



Conclusão do teste: Aceita-se  $H_0$  e rejeita-se  $H_1$ , ou seja, a satisfação dos clientes não varia entre os sexos, no que se refere aos clientes das agências Estilo Digitais situadas no Estado do Rio de Janeiro.

### 6.7.2 Resultado do teste de hipótese que verificou se a satisfação do cliente Estilo varia de acordo com a idade

O segundo teste de hipótese foi realizado para saber se a satisfação dos clientes Estilo varia de acordo com a idade. Para a realização deste teste de hipótese foi selecionado na amostra dois grupos de clientes, os clientes mais novos e os mais idosos, pegando justamente os dois extremos da amostra.

Os mais novos foram considerados os clientes de 18 a 39 anos, pegando dois grupos de clientes, a saber: 18 a 29 anos e 30 a 39 anos. Estes dois grupos somados totalizaram 25 clientes dentro da amostra de 400. Já os clientes mais idosos foram escolhidos os clientes com 80 anos ou mais, sendo este grupo formado da opinião de 24 clientes Estilo.

Para essa comparação foi utilizado o teste t de duas amostras a um nível de significância de 5%. O teste t de Student por ser paramétrico exige populações normais, com as mesmas variâncias e duas amostras independentes, provenientes uma de cada população semelhante ao teste de hipótese anterior que comparava a satisfação dos sexos masculino e feminino.

Para cada hipótese sugerida, será apresentada sua forma nula (H0) e sua forma alternativa (H1) conforme abaixo.

H0: O nível de satisfação dos clientes Estilo não varia por faixa etária

H1: O nível de satisfação dos clientes Estilo varia por faixa etária

Nota-se que os participantes mais jovens tiveram média de satisfação de 8,1600 (DP = 1,9511), enquanto os mais idosos apresentaram média extremamente alta de 9,4583 (DP = 0,7790).

Amostra 1: Jovens (até 39 anos): 25 / Média Jovens (x1): 8,1600

Amostra 2: Bem Idosos (80 anos ou mais): 24 / Média Idosos (x2): 9,4583

#### Calculando a variância agregada:

Desvio Padrão 1: 1,9511

Desvio Padrão 2: 0,7790

Variância 1: 3,8067

Variância 2: 0,6069

Grau de Liberdade (GL) = N1 + N2 - 2 ..... Logo, GL = 25 + 24 - 2 = 47

Variância Agregada = ((N1-1) x Variância1 + (N2-1) x Variância2) / GL

Variância Agregada = ((25-1) x 3,8067 + (24-1) x 0,6069) / 47

Variância Agregada = (91,3608 + 13,9587) / 47

Variância Agregada = 2,2408

Desvio Padrão Agregado = 1,4969

Obs: O desvio padrão agregado é a raiz quadrada da variância agregada.

#### Cálculo da estatística t

t teste = (x1 - x2) / Desvio Padrão agregado x ((1/n1) + (1/n2))<sup>1/2</sup>

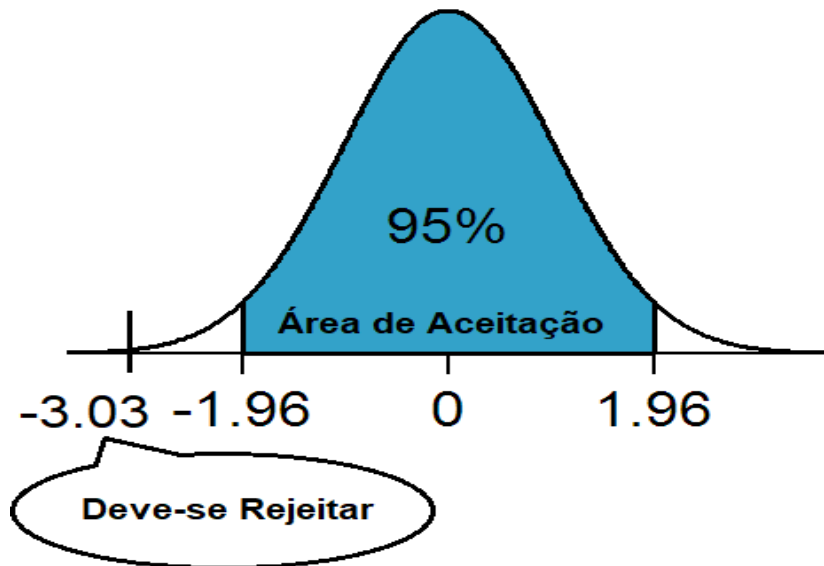
t teste = -1,2983 / 1,4969 x ((1/25) + (1/24))<sup>1/2</sup>

$$t \text{ teste} = -1,2983 / 1,4969 \times (0,0400 + 0,0417)^{1/2}$$

$$t \text{ teste} = -1,2983 / 0,4279$$

$$t \text{ teste} = -3,0341$$

Área 0,025 (bicaudal) = 1,960 (tabela)



Conclusão do teste: Rejeita-se  $H_0$  e aceita  $H_1$ , ou seja, a satisfação dos clientes Estilo varia entre as faixas etárias. Logo, os clientes mais idosos têm um grau de satisfação maior do que os clientes mais jovens com o serviço oferecido pelo Banco do Brasil no segmento Estilo.

### 6.7.3 Resultado do teste de hipótese que verificou se a satisfação do cliente Estilo varia de acordo com a frequência de idas a agência

O terceiro teste de hipótese foi realizado para responder se o grau de satisfação médio dos clientes Estilo é igual entre os clientes com muita frequência de idas a agência (ao menos uma vez por semana) daqueles que nunca ou raramente vão a agência, resolvendo as demandas bancárias de um modo geral pelos canais alternativos.

Para essa comparação foi utilizado o teste t de duas amostras a um nível de significância de 5%. O teste t de Student por ser paramétrico exige populações normais, com as mesmas variâncias e duas amostras independentes, provenientes uma de cada população.

Para cada hipótese sugerida, será apresentada sua forma nula ( $H_0$ ) e sua forma alternativa ( $H_1$ ) conforme abaixo.

$H_0$ : O nível de satisfação dos clientes Estilo não varia de acordo com a frequência de idas a agência;

$H_1$ : O nível de satisfação dos clientes Estilo varia de acordo com a frequência de idas a agência;

Nota-se que os clientes que vão ao menos uma vez a agência por semana tiveram média de satisfação de 8,77 (DP = 1,7780), enquanto os clientes que nunca vão a agência ou vão apenas raramente apresentaram média de 8,4682 (DP = 1,6791).

Amostra 1: Clientes que vão frequentemente as agências: 105 / Média (x1): 8,7752  
 Amostra 2: Clientes que vão raramente ou nunca a agência: 157 / Média (x2): 8,4682  
Calculando a variância agregada:

Desvio Padrão 1: 1,7780

Desvio Padrão 2: 1,6791

Variância 1: 3,1611

Variância 2: 2,8195

Grau de Liberdade (GL) =  $N_1 + N_2 - 2$  ..... Logo,  $GL = 105 + 157 - 2 = 260$

Variância Agregada =  $((N_1-1) \times \text{Variância}_1 + (N_2-1) \times \text{Variância}_2) / GL$

Variância Agregada =  $((105-1) \times 3,1611 + (157-1) \times 2,8195) / 260$

Variância Agregada =  $(328,75 + 439,84) / 260$

Variância Agregada = 2,9561

Desvio Padrão Agregado = 1,7193

Obs: O desvio padrão agregado é a raiz quadrada da variância agregada.

#### Cálculo da estatística t

t teste =  $(x_1 - x_2) / \text{Desvio Padrão agregado} \times ((1/n_1) + (1/n_2))^{1/2}$

t teste =  $(8,7752 - 8,4682) / 1,7193 \times ((1/105) + (1/157))^{1/2}$

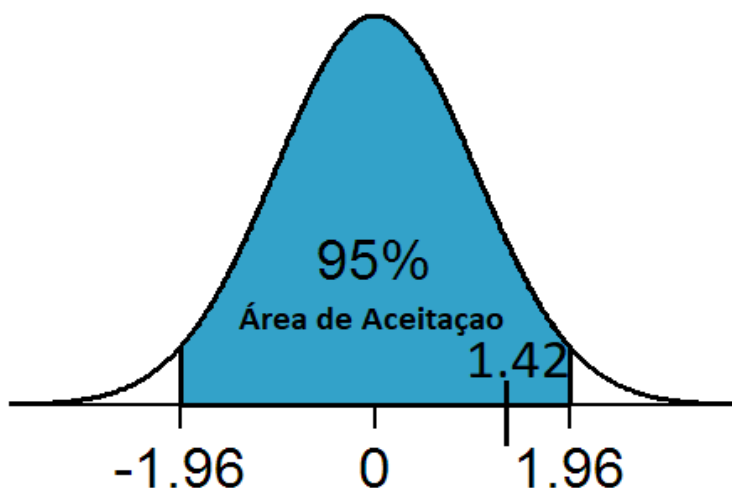
t teste =  $0,3070 / 1,7193 \times ((0,0095) + (0,0064))^{1/2}$

t teste =  $0,3070 / 1,7193 \times 0,1260$

t teste =  $0,3070 / 0,2166$

t teste = 1,4174

Área 0,025 (bicaudal) = 1,960 (tabela)



Conclusão do teste: Aceita-se  $H_0$  e rejeita-se  $H_1$ , ou seja, a satisfação dos clientes não varia entre a frequência de idas a agência visto que tanto os clientes mais tradicionais que vão constantemente a agência como aqueles clientes mais digitais que usam os canais alternativos tem grau de satisfação semelhantes.

## **7 CONCLUSÃO**

O objetivo geral da pesquisa foi mensurar o grau de satisfação dos clientes do segmento alta renda do Banco do Brasil, no Estado do Rio de Janeiro, em relação aos serviços oferecidos pelo modelo de relacionamento BB Estilo Digital.

A conclusão referente ao objetivo geral do trabalho é que o cliente Estilo está satisfeito com o serviço oferecido nas agências do Estado do Rio de Janeiro, seja de um modo geral, como também analisando individualmente cada um dos 12 atributos do serviço bancário propostos para serem estudados na pesquisa. Afinal, a nota média foi de 8,64, em uma escala de 1 a 10.

A pesquisa concluiu que o Banco do Brasil conhece seus clientes e oferece um serviço com alto grau de satisfação nos atributos mais importantes para os clientes Estilo, ou seja, justamente nos atributos mais relevantes para a percepção que o cliente está satisfeito com o serviço bancário o BB tem alto índice de satisfação.

Em relação aos objetivos específicos a pesquisa identificou os principais atributos para o cliente Estilo e os classificou por ordem de importância com destaque para o atributo “confiança na instituição” que foi considerado o mais importante.

A conclusão referente ao objetivo mensurar o grau de satisfação do cliente Estilo por atributo foi de que o cliente Estilo está satisfeito com todos os atributos pesquisados relativos ao serviço oferecido nas agências Estilo Digital do Estado do Rio de Janeiro.

Foi comprovado através de testes de hipótese que estatisticamente a satisfação do cliente Estilo varia de acordo com a idade, sendo que os clientes mais idosos estão mais satisfeitos que os clientes mais novos. Ao mesmo tempo, a satisfação do cliente Estilo não varia de acordo com a frequência de idas à agência visto que os clientes que vão mais frequentemente as agências têm um grau de satisfação semelhante aqueles clientes digitais que raramente vão a agência.

Em seguida será detalhada a conclusão de acordo com cada objetivo proposto para ser estudado no presente trabalho.

### **7.1 Conclusão Referente ao Objetivo Geral**

O objetivo geral da pesquisa foi mensurar o grau de satisfação dos clientes do segmento alta renda do Banco do Brasil, no Estado do Rio de Janeiro, em relação aos serviços oferecidos pelo modelo de relacionamento BB Estilo Digital.

Para isso foi feita uma pesquisa com 400 clientes Estilo do Estado do Rio de Janeiro solicitando que indicassem uma nota geral para seu grau de satisfação com o serviço oferecido nas agências Estilo Digital. Em seguida o cliente Estilo deveria avaliar individualmente 12 atributos relacionados a satisfação do cliente bancário.

A nota média em uma escala de 0 a 10 foi de 8,64 mostrando que o cliente Estilo está muito satisfeito com a instituição Banco do Brasil e com o serviço oferecido nas agências Estilo Digital do Estado do Rio de Janeiro.

Em relação aos 12 atributos analisados, numa escala de 1 a 5, onde 1 é muito insatisfeito e 5 é muito satisfeito, todos os atributos ficaram com média acima de 3 (indiferente). Logo, todos ficaram dentro da zona de satisfação o que demonstra a satisfação do cliente Estilo não só de um modo geral como também com todos os 12 atributos pesquisados.

Outro ponto importante é que os 3 atributos considerados pelos clientes Estilo como os mais importantes tiveram as 3 maiores médias de satisfação. Portanto, este trabalho comprovou que o Banco do Brasil conhece e entende seus clientes e foca seus

esforços em aprimorar justamente os pontos em que os clientes são mais sensíveis, os pontos mais importantes para a satisfação do cliente Estilo com o serviço bancário.

A “confiança na instituição”, atributo considerado o mais importante para os clientes Estilo entrevistados, ficou com média de 4,52 e moda de 5 (muito satisfeito), visto que aproximadamente 60% dos entrevistados estão muito satisfeitos com este atributo mostrando que confiam na marca Banco do Brasil.

O atributo “facilidade de falar com o gerente” que foi considerado o segundo mais importante para os clientes Estilo entrevistados, ficou com média de 4,15 e moda de 5 (muito satisfeito). Afinal, 43,5% dos entrevistados estão muito satisfeitos com o atributo e aproximadamente 81% estão ao menos satisfeitos com o atributo, mostrando que tem um relacionamento próximo e pessoal com seu gerente de relacionamento Estilo.

Já o atributo “simpatia e cordialidade no trato” foi considerado o terceiro mais importante para os clientes Estilo entrevistados, ficou com média de 4,49 e moda de 5 (muito satisfeito). Outro atributo que tem média bem elevada já que aproximadamente 91% dos entrevistados estão “muito satisfeitos” ou “satisfeitos” com a simpatia dos funcionários do Banco do Brasil que trabalham nas agências Estilo Digital do Estado do Rio de Janeiro.

## **7.2 Conclusão Referente aos Objetivos Específicos**

### **7.2.1 Conclusão referente ao objetivo ‘identificar os principais atributos que influenciam na satisfação do cliente Estilo’**

Na primeira parte do projeto, desenvolvida ao longo do primeiro ano do mestrado, antes da qualificação, foi feita uma pesquisa exploratória onde 17 pessoas, entre clientes e funcionários do Banco do Brasil, indicaram espontaneamente os atributos mais relevantes para sua satisfação como cliente bancário. Foram indicados 31 atributos que posteriormente foram apresentados para um executivo do Banco do Brasil que sugeriu junto de sua equipe os 12 atributos que deveriam ser analisados com maior profundidade.

Se guiando pelas indicações dos executivos do BB somadas a frequência que foram indicados espontaneamente na pesquisa exploratória, o autor do projeto junto com seu orientador definiu os 12 atributos indicados abaixo que foram estudados na segunda parte do projeto, a pesquisa quantitativa. Os resultados na 1ª parte da pesquisa podem ser vistos no capítulo 5 deste trabalho.

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| - Confiança na Instituição                | - Facilidade de Falar com Gerente    |
| - Simpatia e Cordialidade no Trato        | - Eficiência na Solução de Problemas |
| - Estacionamento Próprio ou em Condomínio | - Aplicativo de Celular              |
| - Tempo para ser Atendido nas Agências    | - Segurança nos Canais Digitais      |
| - Diversidade de Canais de Atendimento    | - Assessoria de Investimento         |
| - Atendimento em Horário Ampliado         | - Localização das Agências           |

### **7.2.2 Conclusão referente ao objetivo “mensurar a ordem de importância dos principais atributos que influenciam na satisfação do cliente Estilo”**

Após a seleção dos doze atributos a serem trabalhados, foi elaborada uma pergunta no questionário da pesquisa quantitativa na qual o cliente tinha que indicar seis atributos dentre os doze que ele considerava os mais importantes para sua satisfação como cliente bancário.

O grande destaque ficou por conta do atributo “confiança na instituição” que foi considerado por 287 dos 400 entrevistados, aproximadamente 3 em cada 4, como um dos mais importantes para a satisfação do cliente. Dessa forma, ele foi o atributo com maior frequência de resposta seguido por “facilidade de contato com o gerente”, “simpatia e cordialidade no trato” e “eficiência na solução de problemas”. Estes 4 atributos foram os grandes destaques no quesito importância para satisfação do cliente Estilo.

Maiores detalhes podem ser vistos no capítulo 6, no item 6.4. Segue abaixo o ranking de importância dos atributos de acordo com os clientes Estilo do Estado do Rio de Janeiro.

- 1º lugar: Confiança na Instituição – 72,3%
- 2º lugar: Facilidade de Contato com Gerente – 68,0%
- 3º lugar: Simpatia e Cordialidade no Trato – 67,8%
- 4º lugar: Eficiência na Solução de Problemas – 65,7%
- 5º lugar: Aplicativo de Celular – 46,6%
- 6º lugar: Tempo para ser Atendido nas Agências – 45,3%
- 7º lugar: Segurança nos Canais Digitais – 41,3%
- 8º lugar: Diversidade de Canais de Atendimento – 39,5%
- 9º lugar: Assessoria de Investimento – 38,3%
- 10º lugar: Localização das Agências – 36,0%
- 11º lugar: Atendimento em Horário Ampliado – 25,4%
- 12º lugar: Estacionamento Próprio ou em Condomínio – 22,7%

### **7.2.3 Conclusão referente ao objetivo “mensurar o grau de satisfação do cliente Estilo em relação aos principais atributos”**

A última pergunta do questionário solicitava ao cliente Estilo que desse uma avaliação para os 12 atributos selecionados. Existiam cinco possibilidades de resposta, a saber: Muito insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito e muito satisfeito. Para quantificar as avaliações foi considerado 1 para muito insatisfeito, 2 para insatisfeito, 3 para indiferente, 4 para satisfeito e 5 para muito satisfeito

O grande destaque ficou por conta do atributo confiança na instituição que teve uma média de 4,52 na escala de 1 a 5. Sendo assim, ele foi o atributo com maior satisfação na avaliação do cliente Estilo do Estado do Rio de Janeiro.

Maiores detalhes podem ser visualizados no capítulo 6, no item 6.5. Segue abaixo o ranking de satisfação dos atributos de acordo com os clientes Estilo entrevistados (escala de 1 a 5).

1º Confiança na Instituição .....	4,52
2º Simpatia e Cordialidade no Trato .....	4,42
3º Facilidade de Falar com Gerente .....	4,15
4º Diversidade de Canais de Atendimento .....	4,14
5º Eficiência e Agilidade na Solução de Problemas .....	4,12
6º Aplicativo de Celular .....	4,09
7º Segurança nos Canais Digitais .....	4,08
8º Localização das Agências .....	3,97
9º Tempo para ser Atendido nas Agências .....	3,91
10º Assessoria de Investimento .....	3,88
11º Atendimento em Horário Ampliado .....	3,76
12º Estacionamento Próprio ou em Condomínio .....	3,23



#### **7.2.4 Conclusão referente ao objetivo “verificar se a satisfação do cliente Estilo varia de acordo com a idade”**

Como pôde ser visto no item 7.2 deste trabalho, a nota média de satisfação dos clientes Estilo entrevistados, em uma escala de 1 a 10, foi de 8,15 para os clientes considerados “novos” e de 9,46 para os clientes “mais idosos”. Para verificar se a diferença entre as médias era significativa estatisticamente foi feito um teste de hipótese

Para a realização deste teste de hipótese foi selecionado na amostra dois grupos de clientes pegando os dois extremos da amostra. Os clientes de 18 a 39 anos foram considerados os “novos”. Já os clientes considerados “idosos” foram selecionados da amostra de clientes com 80 anos ou mais. Para essa comparação foi utilizado o teste t de duas amostras a um nível de significância de 5%.

As hipóteses nula (H0) e alternativa (H1) foram as seguintes:

H0: O nível de satisfação dos clientes Estilo não varia por idade

H1: O nível de satisfação dos clientes Estilo varia por idade

O resultado do teste foi -3,03, fora da zona de aceitação (entre -1,96 e 1,96), ou seja, deve-se rejeitar H0 e aceitar H1. Dessa forma foi verificado que a satisfação dos clientes Estilo varia entre as faixas etárias visto que os clientes mais idosos (a partir de 80 anos) estão mais satisfeitos que os clientes mais jovens (até 39 anos).

#### **7.2.5 Conclusão referente ao objetivo “verificar se a satisfação do cliente Estilo varia de acordo com a frequência de idas a agência”**

Como pôde ser visto no item 7.3, foi realizado um teste de hipótese buscando verificar estatisticamente se o grau de satisfação dos clientes Estilo é igual entre os clientes com muita frequência de idas a agência (ao menos uma vez por semana) daqueles que nunca ou raramente vão a agência.

Para essa comparação foi utilizado o teste t de duas amostras a um nível de significância de 5%. Para cada hipótese foi apresentada a forma nula (H0) e a forma alternativa (H1).

H0: O nível de satisfação dos clientes Estilo não varia em relação a frequência de idas a agência

H1: O nível de satisfação dos clientes Estilo varia em relação a frequência de idas a agência

Os clientes que vão ao menos uma vez a agência por semana tiveram média de satisfação de 8,77, enquanto os clientes que nunca vão a agência ou vão apenas raramente apresentaram média de 8,47.

O resultado do teste foi 1,42, dentro da área de aceitação (entre -1,96 e 1,96). Dessa forma, aceita-se H0 e rejeita-se H1, ou seja, a satisfação dos clientes não varia entre a frequência de idas a agência visto que tanto os clientes mais tradicionais que vão constantemente a agência como aqueles clientes mais digitais tem satisfação semelhantes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; RUST, R. T. *Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services*. Marketing Science. Vol. 16, no 02, p. 129-145, 1997

ALMOSSAWI, M. *Bank selection criteria employed by college students in Bahrain: an empirical analysis*, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19 No. 3, pp. 115-125, 2001

BANCO DO BRASIL 1. **Agência Estilo Digital**. Disponível em: [http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/bb-digital/solucoes/agencia-estilo\\_digital#/](http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/bb-digital/solucoes/agencia-estilo_digital#/). Acesso em: 14 de setembro de 2017

BANCO DO BRASIL 2. **Conta Fácil**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/voce/produtos-e-servicos/contas/conta-facil#/>. Acesso em: 07 de janeiro de 2018

BANCO DO BRASIL 3. **Demonstrações contábeis: 1º semestre de 2017**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/2T17 DemoContMP.pdf>. Acesso em: 18 de novembro de 2017

BANCO DO BRASIL 4. **Nossa História**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/nossa-historia#/> Acesso em: 16 de julho de 2017.

BANCO DO BRASIL 5. **Resultado BB 4T17**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores#/>. Acesso em: 02 de março de 2018.

BANCO DO BRASIL 6. **Humanograma**. Disponível em: Intranet no Banco do Brasil. Acesso em: 05 de março de 2018.

BERRY, L.L. *Relationship Marketing of Services: growing interest, emerging perspectives*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.23, n.3, p.236-245, 1995.

CÂMARA, R. H.; **Análise do conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações**. Embrapa. Brasília: 2013

CASTRO, C. M.; **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw – Hill, 1977.

CHAN K., TSANG L., CHEN J., *Marketing bank services to youth in China*, *Young Consumers*, Vol. 18, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/YC-03-2017-00672>. Acesso em: 7 de dezembro de 2017.

CHIARA, M. **Novo banco lidera na alta renda: Itaú-Unibanco lidera em vários segmentos de mercado pelo critério de número de clientes**. O Estadão de São Paulo, 2008. Disponível em: [http://economia.estadao.com.br/noticias/geral\\_novo-banco-liderana-alta-renda,272533](http://economia.estadao.com.br/noticias/geral_novo-banco-liderana-alta-renda,272533), Acesso em: 07 de dezembro de 2017

COBRA, M. **Marketing de Serviços Financeiros**. São Paulo, Editora Senac São Paulo, 2016.

D'ÁVILA, M. **Maiores bancos da América Latina são brasileiros**. Revista Infomoney, 2017. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/negocios/grandesempresas/noticia/6392183/maiores-bancos-america-latina-sao-brasileiros-confira-ranking>. Acesso em: 01 de março de 2018.

DESIDÉRIO, M. **Conheça as fintechs, as startups que desafiam os bancos**. Revista Exame, 2017. Disponível em <https://exame.abril.com.br/pme/conheca-as-fintechs-as-startups-que-desafiam-os-bancos/>. Acesso em: 15 de janeiro de 2018.

GAN, C.E.C., COHEN, K.A., HU, B., TRAN, M.C., DONG, W. AND WANG, A. (2016), *The relationship between credit card attributes and the demographic characteristics of card users in China*, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 No. 7, pp. 966-984.

GRÖNRROS, C. **Um Modelo de Qualidade de Serviços e suas Implicações para o Marketing**. Revista de Administração de Empresas. Vol. 46, n. 04, p. 88-95, 2006.

GRÖNRROOS C., OJASALO K. *Service productivity Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services*. *Journal of Business Research*, 2004.

GRÖNRROOS, C. *Service Management and Marketing: A customer relationship management approach*. Nova York: John Wiley & Sons, 2000.

IBGE. **Conheça cidades e Estados do Brasil**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/petropolis/panorama> Acesso em: 03 de abril de 2018.

INTERBRAND. **Interbrand divulga Ranking das Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2017**. Disponível em: <http://interbrand.com/br/newsroom/interbrand-divulga-ranking-das-marcas-brasileiras-mais-valiosas-2017/>. Acesso em: 03 de março de 2018.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 7 ed. Pearson Prentice Hall, 2011.

LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. *Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives*. *Journal of Service Research*, Volume 7, Nº 1, agosto de 2004.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6ª edição, Porto Alegre, Bookman, 2012.

MELO, L. **BB lança conta que pode ser totalmente aberta pelo celular**. Revista Exame, 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/bb-lanca-conta-que-pode-ser-aberta-pelo-celular/> Acesso em: 07 de Janeiro de 2018.

O GLOBO. **Lucro dos maiores bancos listados na Bovespa cai quase 20% em 2016.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/lucro-do-maiores-bancos-listados-na-bovespa-cai-quase-20-em-2016.ghtml>. Acesso em: 05 de novembro de 2017.

O GLOBO. **Assuntos mais demandados nos Procons em 2018:** <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/03/15/telecomunicacoes-lideram-ranking-de-reclamacoes-de-consumidores-em-2018.ghtml>. Acesso em: 12 de março de 2019.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.; ZEITHAML, V. A.; *Understanding Customer Expectations of Service.* *Sloan Management Review*, Primavera de 1991.

PARASURAMAN, A. *Technology Readiness Index (TRI): a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies.* *Journal of Service Research*, v. 2, n. 4, p. 307-320, 2000.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. ; BERRY, L **Um Modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro.** Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – RAE FGV, volume 40, nº 4, 2006.

PRADO, P.H.M. **A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente: um estudo em bancos de varejo.** Tese de Doutorado apresentado na EAESP-FGV, São Paulo, 2004.

PMP – PREFEITURA MUNICIPAL DE PETRÓPOLIS. **A cidade imperial: História, sonhos e modernidade.** Disponível em <http://www.petropolis.rj.gov.br/fct/index.php/petropolis/a-cidade-imperial>. Acesso em: 04 de abril de 2018.

SANTOS. R. **O Brasil na era da digitalização bancária.** Revista Proxima, 2017. Disponível em [http://www.proxima.com.br/home/proxima/noticias/\\_2017/03/17/o-brasil-na-era-da-digitalizacao-bancaria.html](http://www.proxima.com.br/home/proxima/noticias/_2017/03/17/o-brasil-na-era-da-digitalizacao-bancaria.html) Acesso em: 02 de fevereiro de 2018.

SHETH, J. N.; MITTAL, B. & NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, K. K. **Análise da satisfação dos clientes do setor bancário do segmento “atendimento gerencial PF” em uma agência de Porto Alegre.** UFRGS, Porto Alegre: Pearson Prentice Hall, 2006.

SILVA, R. T. **Pesquisa de satisfação dos usuários do transporte coletivo urbano e semiurbano por ônibus na microrregião de Três Rios/RJ como ferramenta para a melhoria da gestão do serviço prestado.** Dissertação de Mestrado Profissional apresentado na UFRRJ, Seropédica, 2016.

SOARES, J., SCHEFFLER, A., ZAMBERLAN, L. **Avaliação da qualidade de serviços através da aplicação da Escala Servqual numa agência bancária de Ijuí – RS.** ENEGEP, Porto Alegre, 2005.

TOLEDO, L. **Bancos: a disputa pela alta renda.** Revista Exame, 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/bancos-a-disputa-pela-alta-renda/> Acesso em: 27 de novembro de 2017.

TUDO FINANÇAS. **Bradesco Prime: Descubra o que é** Disponível em: <https://tudofinancas.com/cartao-de-credito/bradesco-prime/> Acesso em: 27 de março de 2018.

TUDO FINANÇAS. **Itaú Personalité: O que é? Quais os requisitos?** Disponível em: <https://tudofinancas.com/banco/itau-personnalite/> Acesso em: 27 de março de 2018.

UNIBB. **Eixos temáticos para programas de pós-graduação stricto sensu.** Brasília, 2016.

UNIBB. **Segmentação e proposta de valor.** Brasília, 2017.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

ZACHARIAS, M., FIGUEIREDO, K., ALMEIDA, V. **Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários.** RAE eletrônica vol. 7, nº 2, Art. 18, jul./dez. 2008.

ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J., GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente.** 6ª edição, Porto Alegre, AMGH, 2014.

APÊNDICE A – Informações Contábeis do Banco do Brasil

	4T16	1T17	2T17	3T17	4T17
<b>Itens Patrimoniais - R\$ bilhões</b>					
Ativos	1.401,4	1.402,4	1.445,8	1.399,9	1.389,2
Patrimônio Líquido	87,2	89,8	90,8	93,6	98,7
Carteira de Crédito Classificada	653,6	638,3	642,8	629,4	632,4
Carteira de Crédito Ampliada¹	708,1	688,7	696,1	677,0	681,3
Depósitos	446,0	430,6	442,8	437,1	450,2
à Vista	69,3	64,0	62,4	61,8	70,0
Poupança	151,8	148,9	151,0	154,5	160,3
a Prazo	204,2	199,4	210,4	201,0	195,6
<b>Rentabilidade</b>					
RSPL Ajustado Anualizado - %	7,2	10,4	10,7	10,8	12,5
RSPL Contábil - %	4,5	11,5	12,1	12,9	13,6
Spread Global Anualizado - %	5,0	4,8	4,7	4,6	4,8
<b>Produtividade</b>					
Índice de Eficiência (acumulado em 12 meses) - %	39,7	39,3	38,9	38,5	38,1
Cobertura das Despesas de Pessoal - %	121,3	132,8	133,5	140,2	140,2
Cobertura das Despesas Administrativas - %	73,3	79,9	81,8	82,9	81,8
Despesas de Pessoal por Funcionário - R\$ mil	49,7	46,6	48,3	47,0	48,4
Carteira de Crédito Ampliada/Rede Própria - R\$ milhões	42,6	41,8	43,2	44,9	45,7
<b>Qualidade da Carteira de Crédito</b>					
Risco Médio - %	5,5	5,7	5,9	6,0	5,8
Índice de Cobertura + 90 dias - %	167,7	146,5	143,3	152,3	154,9
<b>Estrutura de Capital</b>					
Alavancagem (vezes)	16,1	15,6	15,9	15,0	13,9
Índice de Basileia - %	18,5	18,1	18,0	19,1	19,6
Nível I	12,8	12,4	12,4	13,3	13,8
Índice de Capital Principal	9,6	9,2	9,2	10,0	10,5
<b>Dados Estruturais</b>					
Agências	5.440	4.877	4.885	4.871	4.770
Rede Própria	16.625	16.492	16.098	15.085	14.901
Base de Clientes - mil	64.798	65.244	65.566	65.777	66.017
Total de Contas Corrente - mil	37.307	37.109	36.939	36.630	36.417
Pessoa Física	34.902	34.741	34.587	34.301	34.098
Pessoa Jurídica	2.405	2.368	2.353	2.329	2.319
Total de Contas de Poupança - mil	39.255	39.124	38.112	37.990	37.875
Colaboradores	102.950	101.384	101.071	101.225	101.247
Funcionários	100.622	99.964	99.603	99.305	99.161
Estagiários	2.328	1.420	1.468	1.920	2.086
<b>Participação de Mercado</b>					
Ativos	20,2	20,1	20,7	19,5	ND
Depósitos	22,2	21,5	20,8	20,3	ND
Crédito	19,8	19,6	19,7	19,5	19,3
Agronegócio	59,2	58,4	59,8	60,1	60,0
Gestão de Recursos de Terceiros²	22,4	23,0	23,1	22,9	22,9
Faturamento de Cartão de Crédito	23,7	23,5	23,4	23,2	ND
Câmbio Importação	15,5	12,5	12,7	12,5	12,2
Câmbio Exportação	16,8	17,2	21,6	19,2	18,2

Fonte: Banco do Brasil, 2018

## APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista Exploratória



### ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

Esta entrevista piloto faz parte da dissertação de mestrado de Bruno Lacerda Macedo, com a orientação do Professor Dr. Jorge Saldanha, para o Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (MPGE/UFRRJ).

Tema da pesquisa: Estudo da satisfação do cliente do segmento “alta renda” do Banco do Brasil em relação ao modelo de relacionamento digital.

Cidade:

Data:    /    / 2018

Nome do Entrevistado:

I-Como classificaria a qualidade do serviço oferecido pelo Banco do Brasil, em especial quanto ao modelo digital de relacionamento?

II- Quais atributos ou qualidades são os mais importantes para que você se sinta satisfeito com o serviço bancário?

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_
- 7 \_\_\_\_\_
- 8 \_\_\_\_\_
- 9 \_\_\_\_\_
- 10 \_\_\_\_\_

———▶ Pesquisa de caráter acadêmico. Pedimos a gentileza de sua permissão para a divulgação dos resultados da pesquisa. Por questões éticas, haverá absoluto sigilo quanto as identidades dos entrevistados.

**QUESTIONÁRIO: GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES *ESTILO DIGITAL* DO BANCO DO BRASIL: UM ESTUDO NAS AGÊNCIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Este questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado que busca responder à questão: ***Qual o grau de satisfação dos clientes Estilo Digital do Banco do Brasil localizadas no Estado do Rio de Janeiro?*** O tempo estimado da pesquisa é de 4 minutos.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

**1** – O(A) Sr.(a) gosta de ser *Cliente Estilo* do Banco do Brasil?

- 1.1** – Adoro ser *Cliente Estilo*;     **1.2** – Gosto de ser *Cliente Estilo*;  
 **1.3** – Indiferente;                       **1.4** – Não gosto de ser *Cliente Estilo*;  
 **1.5** – Detesto ser *Cliente Estilo*.

**2** – Em que ano aproximadamente o(a) Sr.(a) se tornou um *Cliente Estilo*?

- 2.1** – Antes de 2015                       **2.2** – 2015                                       **2.3** – 2016  
 **2.4** – 2017                                       **2.5** – 2018                                       **2.6** – 2019

**3** – O(A) Sr.(a) ficou mais satisfeito com a qualidade do serviço oferecido pelo Banco do Brasil depois que se tornou *Cliente Estilo*?

- 3.1** Sim, a qualidade do serviço melhorou após me tornar um *Cliente Estilo*;  
 **3.2** Indiferente, já que a qualidade do serviço continua semelhante;  
 **3.3** Não, a qualidade do serviço piorou após me tornar um *Cliente Estilo*

**4** – Com qual frequência o(a) Sr.(a) vai a uma agência *Estilo Digital*?

- 4.1** - Todos os dias     **4.2** - 3 a 4 vezes por semana     **4.3** - 1 a 2 vezes por semana  
 **4.4** - Uma vez a cada 15 dias     **4.5** - Raramente     **4.6** - Nunca

**5** – Com qual frequência o(a) Sr.(a) utiliza o aplicativo de celular do BB?

- 5.1** - Todos os dias     **5.2** - 3 a 4 vezes por semana     **5.3** - 1 a 2 vezes por semana  
 **5.4** - Uma vez a cada 15 dias     **5.5** - Raramente     **5.6** - Nunca

**6** – Com qual frequência o(a) Sr.(a) utiliza o internet banking do BB?

- 6.1** - Todos os dias     **6.2** - 3 a 4 vezes por semana     **6.3** - 1 a 2 vezes por semana  
 **6.4** - Uma vez a cada 15 dias     **6.5** - Raramente     **6.6** - Nunca

**7** – Com qual frequência o(a) Sr.(a) utiliza a central de atendimento do BB?

- 7.1** - Todos os dias     **7.2** - 3 a 4 vezes por semana     **7.3** - 1 a 2 vezes por semana  
 **7.4** - Uma vez a cada 15 dias     **7.5** - Raramente     **7.6** - Nunca

**8** – Com qual frequência o(a) Sr.(a) utiliza os terminais de autoatendimento do Banco do Brasil ou Banco24horas?

- 8.1** - Todos os dias     **8.2** - 3 a 4 vezes por semana     **8.3** - 1 a 2 vezes por semana  
 **8.4** - Uma vez a cada 15 dias     **8.5** - Raramente     **8.6** - Nunca

**9** – Qual a sua idade?

- 9.1** - 18 a 29 anos     **9.2** – 30 a 39 anos     **9.3** – 40 a 49 anos  
 **9.4** – 50 a 59 anos     **9.5** – 60 a 69 anos     **9.6** – 70 a 79 anos  
 **9.7** – 80 anos ou mais



**10** – Qual é o seu gênero?

**10.1** Masculino       **10.2** Feminino

**11** – Em que cidade você mora?

**11.1** Rio de Janeiro     **11.2** Petrópolis     **11.3** Outra: \_\_\_\_\_

**12** – Qual o nível de escolaridade do(a) senhor(a)?

**12.1** Ensino Fundamental     **12.2** Ensino Médio     **12.3** Ensino Técnico

**12.4** Ensino Superior       **12.5** – Pós-Graduação

**13** – Qual das opções abaixo melhor descreve seu estado civil atual?






**13.1** – Solteiro     **13.2** – Casado     **13.3** – Divorciado     **13.4** – Viúvo

**14** – Em uma avaliação geral, de 1 (um) a 10 (dez), que nota o(a) Sr.(a) atribui a qualidade do serviço oferecido nas agências *BB Estilo Digital*? \_\_\_\_\_

**15.** Indique dentre os atributos abaixo, marcando com “X”, os 6 (seis) mais importantes para sua satisfação com o serviço bancário.

- Diversidade de canais de atendimento       Aplicativo de celular  
 Atendimento em horário ampliado       Simpatia e cordialidade no trato  
 Eficiência e agilidade na solução de problemas       Confiança na instituição  
 Tempo para ser atendido nas agências       Localização das agências  
 Assessoria sobre investimento       Facilidade de contato com o gerente  
 Segurança no acesso pelos canais digitais       Estacionamento próprio

**16.** Indique seu grau de satisfação com o serviço oferecido nas agências *Estilo Digital*. Marque com “X” de acordo com sua satisfação com o atributo indicado.

					
	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Diversidade de canais de atendimento					
Aplicativo de celular					
Atendimento em horário ampliado					
Eficiência e agilidade na solução de problemas					
Tempo para ser atendido nas agências					
Confiança na instituição					
Segurança no acesso pelos canais digitais					
Simpatia e cordialidade no trato					
Facilidade de contato com o gerente					
Assessoria sobre investimento					
Localização das agências					
Estacionamento próprio ou em condomínio					