

**FACULDADE PATOS DE MINAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARIANA FERREIRA GUIMARÃES

**EXCELÊNCIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO
NO SETOR BANCÁRIO COM ÊNFASE NO CLIENTE
MISTERIOSO**

**PATOS DE MINAS
2011**

MARIANA FERREIRA GUIMARÃES

**EXCELÊNCIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO
NO SETOR BANCÁRIO COM ÊNFASE NO CLIENTE
MISTERIOSO**

Monografia apresentada a Faculdade Patos de Minas como requisito para a conclusão do Curso de Graduação de Administração.

Orientador: Prof Ms. Osnir Martins Rodrigues

**PATOS DE MINAS
2011**

GUIMARÃES, Mariana Ferreira
Excelência na qualidade do atendimento no setor bancário com ênfase no cliente misterioso. Mariana Ferreira Guimarães - Patos de Minas/MG, 2011. ____p.

Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Patos Minas - FPM

Orientador: Prof Ms. Osnir Martins Rodrigues

1. Cliente 2. Qualidade 3. Atendimento 4. Serviços 5. Cliente Misterioso

Fonte:Faculdade Patos de Minas-FPM. Biblioteca

MARIANA FERREIRA GUIMARÃES

**EXCELÊNCIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO SETOR
BANCÁRIO COM ÊNFASE NO CLIENTE MISTERIOSO**

Monografia aprovada em 14 de junho de 2011 pela comissão examinadora
constituída pelos professores:

Orientador:

Prof. Ms Osnir Martins Rodrigues
Faculdade Patos de Minas

Examinador:

Prof. Jarbas de Menezes
Faculdade Patos de Minas

Examinador:

Prof. Henrique Teixeira Nunes
Faculdade Patos de Minas

Examinadora:

Prof. Ana Cláudia Roldan
Faculdade Patos de Minas

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, irmãos, colegas do curso de Administração da Faculdade Patos de Minas, ao meu namorado pela compreensão, a todos meus colegas de serviço do Banco Bradesco pelo apoio e a Deus pelo dom da vida.

RESUMO

A excelência do atendimento bancário é uma meta comum a quase totalidade de empresas. Fidelização de cliente é essencial para o desenvolvimento e expansão de qualquer organização. Assim, o uso de ferramentas de pesquisa que possibilitam indicadores que analisam o nível de satisfação de seus clientes, é a melhor maneira para mapear a situação presente do atendimento prestado e, inclusive, acompanhar o aperfeiçoamento com base nos planos de ação tomados. Procura-se aqui, neste presente trabalho, demonstrar a serventia da pesquisa através de um agente oculto conhecido como “Cliente Misterioso”, como excelente ferramenta para diagnosticar falhas no processo de atendimento aos Clientes. Após conceituar o que se pode considerar Cliente Misterioso, focou-se, então, a pesquisa de uma agência de bancária do Banco do Bradesco S/A de Patos de Minas – MG, através de questionários que o próprio pesquisador avaliava ao acompanhar a rotina de atendimento do banco, como Cliente Misterioso e, ao mesmo tempo, fora da agência, aplicava os mesmos questionários, em parte, aos clientes que utilizavam os serviços bancários. Dessa forma, reuniu-se informações valiosas podendo, assim, fornecer de forma mais precisa, a falha no atendimento daquele banco em específico.

Palavras-chave: Cliente. Qualidade. Atendimento. Serviços. Cliente Misterioso.

ABSTRACT

The excellence of banking services is a goal shared by almost all companies. Customer loyalty is essential for the development and expansion of any organization. Thus, the use of search tools that enable indicators to analyze the level of customer satisfaction is the best way to map the present status of care provided, and even monitor the improvement based on plans of action taken. Search here, in this article, demonstrate the usefulness of searching through a secret agent known as "Mystery Customer", as an excellent tool for diagnosing faults in the process of serving customers. After conceptualizing what may be regarded Mystery Customer, focused, then the search for an agency bank Banco Bradesco S / A Patos de Minas - MG, via questionnaires that assessed the researcher to monitor the routine care of the bank, as Mystery Customer and at the same time, outside the agency, applied the same questionnaires, in part, to customers using banking services. Thus, valuable information gathered can thus provide more accurately, failure to call that bank in particular.

Keywords: Client. Quality. Attendance. Services. Mystery Customer.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 -	Resultado por pesquisa coletada.....	22
Tabela 2 -	Porcentagem de respostas para as cinco categorias de pergunta e/ou afirmativa.....	23
Gráfico 1 -	Porcentagem de respostas por pergunta e/ou afirmativa.....	24
Gráfico 2 -	Porcentagem de respostas por pergunta e/ou afirmativa.....	26
Gráfico 3 -	Porcentagem de respostas por pergunta e/ou afirmativa.....	27
Gráfico 4 -	Porcentagem de respostas por pergunta e/ou afirmativa.....	28
Gráfico 5 -	Porcentagem de respostas por pergunta e/ou afirmativa.....	29

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
2.	EXCELÊNCIA NA QUALIDADE DE ATENDIMENTO	12
3.	CLIENTE MISTERIOSO	17
3.1	Cliente misterioso e a pesquisa de avaliação	17
4.	CLIENTE MISTERIOSO: ESTUDO DE CASO	22
4.1	Pesquisa	22
4.1.1	Cenário da Pesquisa.....	23
4.1.2	Sujeito da Pesquisa.....	23
4.1.3	Metodologia de Pesquisa.....	23
4.2	Resultados e Análises	24
4.2.1	Respostas: Concordo Plenamente.....	26
4.2.2	Respostas: Concordo em partes.....	28
4.2.3	Respostas: Indeciso.....	29
4.2.4	Respostas: Discordo em parte.....	30
4.4.5	Respostas: Discordo totalmente.....	31
	CONCLUSÃO	33
	REFERÊNCIAS	34
	APÊNDICE A	36

1 INTRODUÇÃO

A atenção e dedicação cada vez maior das empresas no requisito qualidade de atendimento devem-se ao enorme crescimento do setor de serviços. Com a mesma intensidade, as empresas estão buscando cada vez mais ferramentas gerenciais para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e os seus clientes (NOBRE, 2003).

A qualidade do serviço de atendimento ao público é um desafio para qualquer empresa, pois se exige transformações urgentes, portanto, imediatas, ao mesmo tempo em que deve ser incluído um processo dinâmico contínuo de aperfeiçoamento. Essa necessidade possui uma variedade de aspectos, e os fatores provém principalmente das queixas frequentes dos clientes externos (BARNES, 2002).

Assim, o nível de exigência de qualidade dos serviços bancários, sendo crescente pelas exigências por parte dos clientes, e pelo ritmo acelerado das transformações econômicas e tecnológicas num contexto de globalização, tem levado as instituições bancárias a se preocuparem mais com a qualidade na prestação de seus serviços. Portanto, torna-se necessário para essas empresas utilizarem de métodos de avaliação e análise que possam identificar os pontos fracos e fortes dos seus serviços prestados (MACHADO, 2003).

Dessa forma, o Cliente Misterioso torna-se uma ferramenta preciosa para as empresas mapearem o nível de satisfação dos seus clientes, inclusive do atendimento realizado pelos seus funcionários.

Assim, propõe-se neste trabalho, realizar um estudo de caso, utilizando-se da ferramenta do Cliente Misterioso, ou seja, um pesquisador que se passa de cliente para avaliar o atendimento de uma empresa a fim de produzir indicadores que possam contribuir com a melhoria do serviço prestado pela organização. O objetivo específico é aplicar um questionário baseado na escala de Likert em busca de respostas objetivas e subjetivas dos clientes para medir seu índice de satisfação e, inclusive, produzir indicadores que possibilite uma análise minuciosa do atendimento prestado por um banco.

A metodologia de pesquisa dar-se-á pela observação e aplicação de questionários entre clientes de uma agência do Banco Bradesco S/A, localizada em Patos de Minas – MG. Parte-se da hipótese de que há falhas passíveis de serem detectadas no atendimento daquela agência, como também, seus pontos fortes, de uma forma mais precisa, através da avaliação de um Cliente Misterioso, para que se possa então produzir indicadores que auxiliem na melhoria da qualidade de atendimento daquela empresa.

Portanto, a pesquisadora passará por Cliente Misterioso, acompanhando a rotina de um determinado período, estando presente no local em dias diferentes, no máximo duas vezes, de forma a observar o tratamento recebido ao mesmo tempo em que, entrevistará, fora do local, clientes que utilizaram dos serviços prestados por aquela agência. As observações do Cliente Misterioso mais a pesquisa de satisfação, ambos por meio de questionário composto por perguntas e afirmativas, através da Escala do Likert, terão seus dados cruzados e analisados juntos.

No segundo capítulo, através de uma revisão bibliográfica, discorrer-se-á sobre o conceito de qualidade de atendimento e sua excelência. A partir do terceiro capítulo, tratar-se-á sobre o Cliente Misterioso, sua metodologia de pesquisa e avaliação. No quarto capítulo, após aplicação dos questionários (APÊNDICE) A, será organizado o material recolhido, demonstrando através de tabelas e gráficos o resultados. Posteriormente, os resultados serão analisados e discutidos para finalizarmos com uma conclusão.

2. EXCELÊNCIA NA QUALIDADE DE ATENDIMENTO

Criou-se uma visão de processo na qual a eliminação de atividades que não agregam valor e focam no cliente se tornaram pontos cruciais. A adaptação desta visão de processo para o setor de serviço, especificamente ao processo de atendimento a clientes, é um grande desafio. O contato e o relacionamento com especialistas ficam caracterizados pelos debates e consultas a profissionais dos setores de manufatura e prestação de serviços, sobretudo o segmento bancário, além de especialistas a disposição na instituição de ensino referida (BRUNS et al. 2001)

O atual ambiente brasileiro de competitividade, advindo sobretudo da globalização econômica, determina agora que as empresas tenham um compromisso ainda maior com o contínuo aperfeiçoamento de seus produtos, processos e eliminação dos desperdícios. A ineficiência não pode mais ser repassada ao cliente, isto porque houve um acréscimo de opções de oferta proporcionada pela queda das barreiras alfandegárias e conseqüente abertura de mercados (GIL, 1999).

Há uma diferença entre manufatura e serviço, em que é muito frequente o contato direto com o cliente. Por isso, raramente as técnicas aplicadas em manufatura podem ser aplicadas em serviços sem adaptações. Outra linha de pesquisa procura avaliar o investimento em técnicas para aumentar a eficiência no setor de serviços, afirmando que o lucro do conceito de eficiência é superior ao custo do conceito de eficiência por avaliar o desempenho global de uma empresa (ADAIR, 1996)

A conexão direta entre a cultura organizacional de preocupação com as pessoas e a habilidade de satisfazer os clientes cria um ambiente de abertura e de interesse pelas novas idéias, que estimule a iniciativa e o comprometimento individual. A qualidade no processo de prestação de serviço é considerada por muitos como a chave para ganhar vantagens competitivas (GIL, 1999).

Aborda-se a dificuldade em avaliar qualidade no setor de serviços, dizendo que o problema de avaliar a qualidade em serviços consiste em verificar aspectos psicológicos do cliente (o que ele “acha” do serviço) e isto confere ao problema um

caráter bem subjetivo. A entrega de serviços de qualidade ao consumidor tem aparecido como uma importante estratégia de posicionamento de mercado (BERRY; PARASURAMAN, 1992).

Entretanto, a dificuldade de se definir “serviço”, “qualidade” e “satisfação de cliente”, bem como a problemática da operacionalização dos instrumentos existentes para a mensuração desta qualidade, tem constituído fortes barreiras às organizações. Contudo, somente a partir da mensuração do nível de qualidade é que se torna possível melhorar o serviço prestado.

Segundo Albrecht (1994), a visualização do ciclo precisa ser feita sob a ótica do cliente, para que seu estudo possa efetivamente contribuir para algum aperfeiçoamento. Este autor considera que os “campeões do serviço” pensam em termos do impacto destes momentos para seus clientes e não nas funções, tarefas e regras. Eles se concentram nos resultados de cada prestação de serviço.

Segundo Matos (1996) torna-se fundamental a uma empresa prestadora de serviços o domínio da informação sobre seus clientes, de modo a compreender suas necessidades para gerar meios para realizá-las. Não somente esta preocupação em atrair novos clientes, mas manter estes clientes.

Para isso é importante reconhecer a visão do cliente, buscando eliminar os fatores que causam descontentamento e desconforto, ou seja, serviços mal prestados e condições de atendimento desfocadas à satisfação total do cliente, solução de problemas ou falhas no desempenho dos serviços podem iniciar-se principalmente quando a empresa começa a buscar conhecimentos, informações sobre seus clientes e consumidores, suas opiniões, percepções, etc. Estas informações não podem ser “adivinhadas”, mas sim investigadas, pesquisadas diretamente com os clientes e decodificadas para aplicação efetiva de melhorias no desempenho dos serviços (MATOS, 1996).

Albrecht (1994) considera clientes como agentes organizacionais e os consumidores aqueles que consomem o produto da empresa. Clientes são todas as pessoas afetadas pelo produto ou serviço. Cliente é toda pessoa que sofre impacto do produto ou serviço. Uma organização deve considerar cliente todo aquele que a frequenta, usufruindo quaisquer de seus serviços, sofrendo qualquer tipo de impacto ou influência ou mantendo qualquer tipo de contato com pessoa ou setor da empresa.

No caso de uma agência bancária, por exemplo, nem todos que passam por sua porta ou mesmo a freqüentam possuem vínculos como conta corrente, poupança ou investimentos na mesma; contudo os mesmos devem ser considerados “clientes potenciais” desta agência, pois podem usufruir seus serviços diversos por conveniência ou necessidades pessoais. Desta forma, a preocupação com “o cliente” deve se expandir a todos os usuários do sistema (CASTRO, 1997)

Gil (1999) liga as necessidades do consumidor moderno a critérios como a facilidade de acesso até a empresa, flexibilidade nos horários de funcionamento, a qualidade dos produtos, qualidade do atendimento antes e após a venda e o preço. Este autor considera que a permanência de uma empresa no mercado está diretamente relacionada ao fato de seu atendimento ao cliente ser rápido, seguro, ter empatia, receptividade e oferecer ampla variedade de produtos e serviços a um preço compatível com a concorrência.

A avaliação de um serviço, de um processo e o grau de satisfação que eles provocam no cliente quanto ao resultado da prestação do serviço compõe-se por várias dificuldades, principalmente se considerarmos as constantes alterações em preferências. Um cliente quando busca um serviço traz embutida uma expectativa, uma idéia do que deseja encontrar. Depois de receber este serviço ele forma uma percepção do que realmente significou aquele encontro: insatisfação, satisfação ou encantamento. A princípio, sua percepção vai guiar toda a sua ação futura, ditando suas decisões de compra e possivelmente decisões de várias outras pessoas que ouvirem o seu depoimento (CHIAVENATO, 1999).

Discutir qualidade em bens de consumo é algo tangível e pode ser medido por indicadores objetivos como desempenho, características, durabilidade, etc. Em contrapartida, qualidade em serviço é algo intangível. Conseqüentemente, a definição de qualidade em serviço define-se em termos de subjetividade, atitude e percepção. Entende-se, desta forma, que a qualidade de serviço é um julgamento do consumidor sobre a excelência global de um serviço (GIL, 1999).

O problema de avaliar a qualidade em serviços consiste em verificar aspectos psicológicos do cliente (o que ele acha do serviço) e isto implica em um problema de caráter bem subjetivo. Vários debates vêm acontecendo para se chegar ao melhor significado para se definir qualidade, porém sem uma resolução, sendo que o conceito de qualidade em serviços possui uma complexidade particular devido a

maior dificuldade em se avaliar este item, comparativamente à qualidade percebida em produtos (CHIAVENATO, 1999)

O fato é que quaisquer empresas, no oferecimento de bens e serviços cada vez mais similares, precisam oferecer aos seus clientes a garantia de qualidade, agregando valor ao produto de maneira que ele possa percebê-la como diferencial. Esta “qualidade” só será percebida se estiver condizente com o conceito de qualidade destes clientes, ou seja, que esta lhes pareça atrativa e adequada às suas expectativas e necessidades (Matos, 1996).

Através de entrevistas com grupos, Parasuraman *et al.* (1993) investigaram dez itens determinantes na avaliação dos clientes a respeito da qualidade do serviço, formando o chamado ServQual. A lista inclui confiabilidade, responsabilidade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e tangibilidade.

O fato é que, apesar da aparente dificuldade na mensuração de qualidade no setor de serviços, as exigências dos clientes quanto à qualidade do serviço prestado são cada vez maiores. O treinamento em qualidade é algo muito aplicado em ambientes industriais. O treinamento da qualidade deve ser eficiente, sendo planejado de uma maneira sistemática e objetiva. Os treinamentos em qualidade devem ser contínuos, e não só procurar por mudanças em tecnologia, mas também mudanças envolvendo o ambiente no qual uma organização opera, sua estrutura e o mais importante de tudo, as pessoas que lá trabalham (CASTRO, 1997).

Segundo Matos (1996), a velocidade de atendimento demonstra a prontidão da organização e de seus atendentes na prestação do serviço. Existem duas dimensões de tempo que são a real (tempo físico de espera em minutos, horas ou dias, que pode ser reduzido com investimentos que promovam modificações no processo ou adição de capacidade) e a percebida (percepção dos clientes sobre o tempo que precisam esperar no atendimento, cuja adequação requer introdução de artifícios que os distraiam enquanto esperam, como, por exemplo, músicas, revistas, vídeos, entre outros).

O tempo de espera percebido em filas, por exemplo, pode ser reduzido, através de atividades que distraiam o cliente ou até mesmo agregue valor à empresa, como por exemplo a exibição de produtos e serviços através de vídeos e/ou sons. Esta atividade deve ser realizada com cautela, pois pode diminuir a satisfação do cliente, caso aplicada em períodos muito prolongados.

Oferecer um serviço de qualidade significa adequar as expectativas do consumidor em uma base consistente. Muitas vezes, os consumidores comparam o serviço percebido de uma determinada empresa com seu serviço esperado, se o serviço percebido atinge ou excede o serviço esperado, os clientes sentem-se aptos a utilizarem novamente o prestador de serviços (KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

Um importante “termômetro” da qualidade é o chamado indicador da qualidade. Estes indicadores são elementos que medem os níveis de eficiência e eficácia de uma organização, verificam o desempenho dos processos produtivos relacionados à satisfação dos clientes.

Conforme Gil (1999), estes indicadores devem apresentar as seguintes características: devem refletir a visão do cliente, possibilitar a verificação da qualidade sob a percepção do cliente; indicar o nível de utilização dos recursos; ser sensíveis às variações do processo, de forma a indicar se os produtos/serviços estão sendo produzidos dentro das especificações projetadas; ser objetivos e facilmente mensuráveis; fornecer respostas na periodicidade adequada. Isto representa a capacidade de um indicador fornecer respostas antes que o processo por ele medido gere perdas para a organização; estar próximos ao ponto de ocorrência do problema, devendo assim, estar disponíveis para quem precisa tomar decisões no processo.

Uma avaliação eficaz da satisfação do cliente fornece informações confiáveis sobre o grau de importância dado pelo cliente a cada uma das características relevantes dos produtos e dos serviços associados. Com as novas tecnologias de informática e de telecomunicação, além de sistemas de administração e controle cada vez mais sofisticados, quantidades maiores de investimentos em treinamento e desenvolvimento de funcionários são necessárias (ADAIR, 1996).

Há muitas razões para os insucessos em atendimento de serviços. Uma razão pode ser a incapacidade para coletar e usar dados e informações. A percepção do cliente sobre a baixa qualidade de um serviço que estiver sendo prestado causa, do seu ponto de vista, irritação, sensação de impotência e indignação. Mas do ponto de vista da organização deve ser considerada como grande oportunidade de obter diferenciação e vantagem estratégica de mercado (GIL, 1999)

3. CLIENTE MISTERIOSO

Cliente misterioso, conhecido também como cliente oculto (até mesmo “fantasma”) é um instrumento de pesquisa utilizada por empresas de consultoria de mercado para medir a qualidade do atendimento de empresas e levantar informações específicas, mais valiosas, tanto sobre produtos, como de serviços prestados, inclusive dos concorrentes.

3.1 Cliente misterioso e a pesquisa de avaliação

Um Cliente Misterioso é um profissional autônomo (freelancer), uma pessoa comum com determinadas características socioeconômicas e culturais que atendam aos objetivos da avaliação a ser realizada.

Os avaliadores (shoppers) se passam por clientes comuns para realizar tarefas específicas como comprar um produto, realizar perguntas, fazer reclamações ou se comportar, no estabelecimento, de determinada maneira - depois eles fornecem detalhados relatórios sobre como foi a experiência do cliente (PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 2011).

O cliente oculto começou a ser utilizado nos Estados Unidos na década de 40, como uma medida para verificar a integridade dos funcionários. Com a criação da internet o uso da ferramenta se difundiu mundialmente, pois os custos abaixaram consideravelmente. As ferramentas para as avaliações com clientes ocultos variam entre simples questionários até gravações completas em áudio e vídeo. Muitas empresas que utilizam esta ferramenta são completamente administradas pela internet permitindo aos shoppers utilizarem a internet para demonstrar interesse em participar de pesquisas, encontrar trabalhos, preencher pesquisas e receber remuneração (MSPA, 2011).

Atualmente, mais do que nunca, as empresas se preocupam com a satisfação de seus clientes, que ficaram mais exigentes, graças ao acesso facilitado a todo tipo de informação, ao crescimento da classe média à disseminação do Código de

Defesa do Consumidor. Por isso, a empresa que deixa de atender com qualidade e se torna incapaz de satisfazer seus clientes perde-o para a concorrência.

O novo contexto no qual as empresas estão inseridas deu margem ao surgimento de um profissional chamado cliente misterioso, ou cliente oculto. Seu trabalho consiste em se camuflar entre os clientes, se fazendo passar por um deles, com o intuito de avaliar a qualidade do atendimento das empresas e/ou organizações. Segundo McDaniel (2004):

Qualidade e satisfação do cliente tornaram-se armas competitivas importantes do novo século. Poucas organizações prosperarão no ambiente de hoje sem um enfoque na qualidade, no melhoramento contínuo e na satisfação do cliente (MCDANIEL, 2004 p.9)

Para o enfoque na qualidade e satisfação do cliente o profissional deve ser treinado para identificar oportunidades de melhoria na empresa, bem como reconhecer a excelência, provendo informações importantes à sobrevivência e ao crescimento do negócio, seja de produtos ou prestação de serviço. Esse tipo de consultoria pode ser aplicado em empresas dos mais diversos ramos de atuação como varejo, hotelaria, alimentação, instituições financeiras, concessionárias, transporte e lazer.

O trabalho do cliente misterioso pode se resumir em enviar um cliente oculto para avaliar uma marca ou serviço, analisando de forma anônima, o ambiente, as instalações e qualquer outro detalhe que o contratante julgar necessário.

O trabalho do cliente oculto é minucioso e requer paciência e atenção. Depois de selecionado e treinado, o cliente misterioso pode ser classificado segundo cada relatório de trabalho que apresenta, traçando seu perfil a fim de identificá-lo ao ramo certo. Vale ressaltar ainda que a própria empresa (contratante) pode escolher o perfil do cliente oculto. As características físicas e comportamentais apropriadas são importantes, pois não devem levantar nenhuma suspeita, afinal, o cliente misterioso deve se misturar perfeitamente aos demais clientes (PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 2011).

Perguntas tais: como os clientes se sentem ou pensam ao serem atendidos pelos funcionários de sua empresa? O padrão de qualidade no atendimento está sendo ou não cumprido pelos funcionários? O treinamento está sendo eficiente? Os funcionários conseguem superar as expectativas dos clientes? O atendimento prestado contribui para a fidelização do seu cliente? O que está faltando para a fidelização? E o atendimento dos seus concorrentes, como está?

A ferramenta do Mystery Shopper que, no Brasil, passou a ser denominado de Cliente Misterioso ou Cliente Oculto. Essa técnica testa efetivamente as experiências que os clientes têm em contato direto com produtos e serviços, avaliando como se dá o atendimento ou o processo de venda no momento em que ele acontece. O Cliente Misterioso é um método de avaliação da qualidade do serviço prestado pelos seus pontos de venda, Call Center ou atendimento pela internet. Nele, pesquisadores podem tomar o lugar de consumidores e visitar estabelecimentos, utilizar serviços, buscar informações ou, até, adquirirem produtos e/ou contratar serviços (SILVA, 2009).

Os “clientes misteriosos” treinados devem seguir “scripts” previamente planejados, depois, relata-se detalhadamente a qualidade de toda a experiência. O pesquisador analisa essas informações e produz um relatório traçando um diagnóstico acerca do serviço oferecido. Nele, podem ser contemplados, por exemplo: comportamento e reações dos atendentes em diferentes contextos, argumentos de vendas, tempo de resposta, técnicas de abordagem, postura, empatia, visibilidade da marca, exposição dos produtos, limpeza e estrutura física (MSPA, 2011).

Desta forma, são identificadas oportunidades de melhoria nos processos e, quando esta ferramenta é aplicada também na concorrência, é possível estabelecer comparações dos padrões de atendimento, sinalizando diferenciais competitivos.

Essa técnica vem sendo largamente utilizada por empresas no mundo todo e dos mais diversos ramos de atuação, a exemplo do varejo, hotelaria, alimentação, instituições financeiras, concessionárias, transportes e lazer. Todas elas buscam melhorar suas performances de atendimento e venda, com impacto direto sobre a fidelização da sua clientela e sobre a sua imagem (ZENKE & SCHAAF, 2009).

Segundo McDaniel (2004) a pesquisa aplicada:

[...] tem como objetivo solucionar um problema pragmático específico – uma melhor compreensão do mercado, uma determinação do motivo pelo qual uma estratégia ou tática falhou, uma redução da incerteza da administração na tomada de decisões. (MCDANIEL, 2004 pg.15)

Assim, os resultados obtidos consistem numa poderosa ferramenta de gestão. Para a pesquisa os avaliadores devem ser selecionados pelas características do perfil de clientes da organização contratante do projeto. Antes de serem enviados a campo para conduzir as avaliações, os avaliadores selecionados devem ser treinados nos procedimentos de avaliação.

É importante elaborar um manual específico ao projeto em questão, com todas as orientações sobre o que verificar e como proceder, além de um Checklist de avaliação com todos os itens a serem avaliados e observações a serem registradas.

O Cliente Misterioso deve possuir atitudes e comportamentos altamente profissionais, incluindo-se aí discrição e sigilo sobre suas atividades e estabelecimentos avaliados, cumprimento dos prazos contratados para a realização das avaliações e entrega dos relatórios, atenção extrema aos detalhes quando realizando avaliações, honestidade e imparcialidade em suas observações. Também deve possuir correta expressão escrita (SILVA, 2009).

Segundo Mcdaniel (2004) para uma boa avaliação, procedimentos como: comportamento (gentileza, atitude, profissionalismo) dos atendentes; conhecimento dos atendentes; infraestrutura do local de atendimento; exposição dos produtos; organização e limpeza do local; visibilidade do estabelecimento; condições de acesso ao local; qualidade de produtos etc. Devem ser minuciosamente avaliados.

Os clientes ocultos, também chamados de compradores misteriosos, são usados para coletar dados observacionais sobre um determinado estabelecimento (as prateleiras estão com bastante produtos?) e sobre as interações cliente/funcionário. Neste último caso, é claro, precisa haver comunicação entre o comprador misteriosos e o funcionário. A intenção não é uma entrevista, e a comunicação ocorre somente para que o comprador misterioso possa observar as ações e os comentários do funcionário. A compra misteriosa, portanto, é classificada com um método de pesquisa de marketing observacional, embora muitas vezes a comunicação esteja envolvida (MCDANIEL, 2004).

4 CLIENTE MISTERIOSO: ESTUDO DE CASO

O Cliente Misterioso é uma metodologia de pesquisa que identifica aspectos como prontidão, garantia e empatia no relacionamento direto do cliente com um colaborador, assim como os aspectos tangíveis do local de venda. Muitas organizações se utilizam deste instrumento como forma de saber a percepção do cliente em relação à prestação do serviço da empresa, gerando com isso informações a respeito do atendimento, da cortesia, interesse em tratar o cliente, conhecimento do portfólio de produtos e serviços, entre outros (MARIZ, 2002).

4.1 Pesquisa

A pesquisa tem como objetivo medir o grau de satisfação dos clientes de uma agência bancária a partir de um questionário composto por dezoito perguntas (APÊNDICE A). A medição será através da Escala Likert, a qual enumera o grau/nível de satisfação do cliente em:

- (1) Concordo plenamente;
- (2) Concordo em partes;
- (3) Indeciso;
- (4) Discordo em parte;
- (5) Discordo totalmente;

A Escala Likert é um tipo de escala muito comum aplicada em questionários, geralmente é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Quando os pesquisados respondem a um questionário baseado nesta escala, estes especificam seu nível de concordância com uma das cinco afirmações. Likert é apenas uma afirmação à qual o cliente pesquisado responde através de um critério que pode ser

objetivo ou subjetivo, por isso a intenção de se basear nessa escala é medir é o nível de concordância ou não concordância à afirmação (OLIVEIRA, 2001).

4.1.1 Cenário da Pesquisa

A pesquisa foi realizada numa agência do Bradesco de Patos de Minas - MG. Bradesco é o segundo maior banco privado do Brasil (em ativos totais), e cresceu principalmente através de fusões e aquisições. Foi fundado em 1943 na cidade de Marília, interior de São Paulo, por Amador Aguiar e mais dois amigos. Seu nome originário era Casa Bancária Almeida e, em seguida, Banco Brasileiro de Descontos S.A., cuja sigla era "Bradesco", que passou a ser a razão social.

4.1.2 Sujeito da Pesquisa

O Sujeito da Pesquisa são clientes do Banco Bradesco S/A ou de outros bancos que utilizam os serviços oferecidos pela Agência pesquisada.

4.1.3 Metodologia de Pesquisa

Por meio da metodologia do Cliente Misterioso, a pesquisadora esteve presente diversas vezes na Agência do Banco Bradesco S/A, observando e anotando conforme as perguntas 01, 02, 03, 04, 06, 11, 15 e 18, do questionário, a rotina de atendimento da empresa. Ao se passar por Cliente Misterioso, a pesquisadora concomitantemente entrevistava os clientes que utilizavam os serviços bancários a partir das perguntas 05, 07, 08, 09, 10,12, 13, 14, 16 e 17 do questionário (APÊNDICE A).

Dessa maneira, após 22 dias de pesquisa, pretendeu-se avaliar não a rotina de um dia, mas de um período, a fim de medir com mais precisão a relação atendimento/satisfação do cliente.

4.2 Resultados e Análises

Obteve-se vinte e duas pesquisas cujos dados, de acordo com a Escala do Likert, estão reunidos na seguinte tabela, conforme questionário aplicado (APÊNDICE A):

PESQUISAS	PERGUNTAS E/OU AFIRMATIVAS																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	5	2	5	2	1	1	5	1	1	1	1	5	1	3	2	1	2	2
2	5	1	2	1	1	1	4	1	4	2	2	2	2	2	2	5	2	4
3	2	5	5	5	1	1		1	1	1	1	5	1	2	1	2	5	1
4	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	3	4	2	2	2	1	2
5	2	1	4	2	1	1	2	1	1	1	2	4	2	4	2	1	2	2
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	2	1	5	2	2	1	5	1	1	2	3	2	1	3	1	1	2	1
8	5	1	4	5	1	1	1	1	1	1	3	3	1	4	2	1	5	3
9	5	1	4	5	1	1	5	1	1	1	1	4	4	5	1	1	5	1
10	5	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	5	1	2	1	1	5	1
11	4	1	2	2	1	2	2	4	2	2	4	2	1	1	4	2	4	2
12	1	1	2	2		1	5	1	1	1	1	2	2	4	1	1	5	1
13	1	1	4	2	1	1	5	1	1	1	1	4	2	2	1	2	4	1
14	5	1	2	4	1	3	5	1	1	1	1	3	2	4	1	1	5	1
15	5	1	5	4	1	1	5	1	4	1	2	4	3	1	1	3	5	1
16	2	1	2	4	2	1	3	2	1	2	4	5	3	2	5	5	2	4
17	2	1	2	5	1	1	5	1	1	2	1	4	1	2	4	2	2	1
18	2	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	2	1	1	4	1
19	1	1	2	2	1	2	4	4	2	3	1	2	5	2	2	2	2	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	2	1	1	2	4	1	2	2	2		2	2	5	5	1	2	2	1
22	5	1	4	5	1	1	2	1	2	1	1	5	2	5	2	2	2	1

TABELA 1 – Resultado por pesquisa coletada

Os quadros em branco da tabela referem-se às perguntas e/ou afirmativas não respondidas. Reunindo os dados recolhidos por pergunta teremos a seguinte percentagem:

Porcentagem					
Perguntas	Concordo Plenamente	Concordo em partes	Indeciso	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	22,7	36,3	0	36,3	36,3
2	90,9	4,5	0	4,5	4,5
3	22,7	31,8	0	31,8	18,1
4	18,1	40,9	4,5	40,9	22,7
5	81,8	9,0	0	9,0	0
6	86,3	9,0	4,5	9,0	0
7	22,7	18,1	4,5	18,1	40,9
8	81,8	9,0	0	9,0	0
9	68,1	22,7	0	22,7	0
10	68,1	22,7	4,5	22,7	0
11	59,0	22,7	9,0	22,7	0
12	9,0	27,2	13,6	27,2	22,7
13	45,4	27,2	9,0	27,2	9,0
14	18,1	40,9	9,0	40,9	13,6
15	54,5	31,8	0	31,8	4,5
16	50	36,3	4,5	36,3	9,0
17	13,6	40,9	0	40,9	31,8
18	68,1	18,1	4,5	18,1	0

TABELA 2 – Porcentagem de respostas para as cinco categorias de pergunta e/ou afirmativa.

Para visualizar melhor os resultados recolhidos, dispôs o resultado de cada categoria de resposta na relação perpendicular entre as dezoito perguntas e/ou afirmativas (que estão na horizontal) em relação a percentagem alcançada.

4.2.1 Respostas: Concordo Plenamente

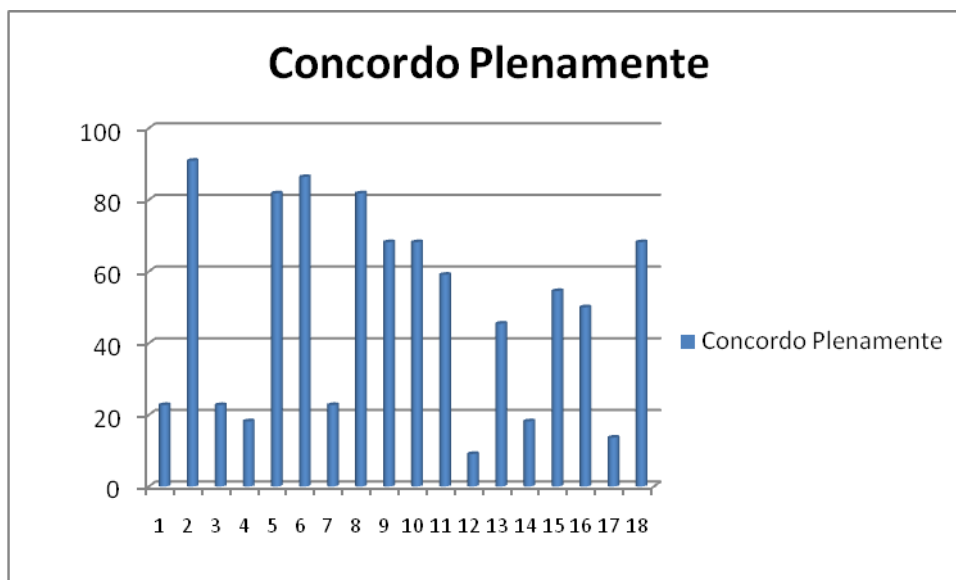


GRÁFICO 1 - Porcentagem de respostas por pergunta e/ou afirmativa

Podemos perceber através do gráfico acima da categoria de resposta “Concordo Plenamente”, que as perguntas/afirmativas 2, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 15, 16 e 18 tiveram mais de 50% de resposta “Concordo Plenamente”. Assim, podemos analisá-las da seguinte forma:

Afirmativa 02: **“Os funcionários do Banco vestem-se bem e têm boa aparência”**; nessa afirmativa, o Cliente Misterioso concordou plenamente em 90% dos momentos avaliados. Isso demonstra um exercício contínuo da política da boa aparência dedicada pela organização pesquisada.

Afirmativa 05: **“O banco é confiável”**; essa pergunta já direcionada aos clientes atendidos em determinado momento naquela agência, em sua grande maioria, 80 a 90% dos pesquisados, demonstraram confiabilidade ao Banco do Bradesco S/A. Pode-se inferir que, a tradição e marca forte, desempenham um forte papel nessa relação cliente/banco.

Afirmativa 06: **“Os funcionários do Banco são gentis”**; de 85 a 95% dos momentos avaliados, o Cliente Misterioso encontrou uma situação constante de satisfação relativo ao modo de tratamento dado pelos funcionários do Banco.

Afirmativa 08: **“Você sente-se seguro em suas transações com os funcionários do Banco”**; por outro lado, 90% dos clientes estão satisfeitos com a segurança das transações realizadas pelos funcionários da Agência, o que reforça a pergunta nº 5.

Afirmativa 09: **“Quando o Banco se compromete a fazer algo em um determinado prazo, ele o faz”**; essa pergunta está relacionada à anterior. Aproximadamente 90% dos clientes estão satisfeitos com o resultado do atendimento com prazo do Banco. Isso reforça, novamente, o indicado na pergunta nº 5.

Afirmativa 10: **“Você pode confiar nos funcionários do Banco”**; 90% dos entrevistados estão satisfeitos com a confiança que os funcionários do Banco inspiram. Isso reforça os resultados das perguntas nº 5, 8 e 9.

Na afirmativa 11: **“O Banco possui equipamentos modernos”**; o Cliente Misterioso avaliou de forma satisfatória a tecnologia disposta na agência bancária. Sabe-se que a modernização é um processo constante nesse tipo de organização (MARIZ, 2002).

Na afirmativa 15: **“A aparência das instalações físicas do Banco está de acordo com o tipo de serviço oferecido”**; podemos afirmar que o Cliente Misterioso avaliou satisfatoriamente as instalações físicas da agência, apesar do espaço considerado pequeno para o fluxo de pessoas.

Na afirmativa 16: **“O Banco fornece seus serviços no prazo prometido”**; mais de 80% dos clientes dizem estar satisfeitos, apesar de muitos concordarem em partes. Isso reforça a segurança das transações e o cumprimento dos prazos pela agência, reforçando a pergunta nº 5.

Afirmativa 18: **“As instalações físicas do Banco são visualmente atraentes”**; o Cliente Misterioso avaliou de forma satisfatória a aparência e comunicação visual da agência. Mas, ao mesmo tempo, indica um espaço para melhoria contínua desse requisito.

As respostas da afirmativa 13 apesar de não ter chegado a mais de 50% das respostas “Concordo Plenamente”, obteve índice de satisfação adequado, podemos assim analisar:

Na afirmativa 13: **“Quando você tem problemas, o Banco é solidário e prestativo”**; um pouco mais de 70% dos entrevistados estão entre muito satisfeito e satisfeito. Isso reforça, novamente, a confiança em relação ao Banco identificada na pergunta nº 05. Porém, ao mesmo tempo, os resultados demonstram que há muito que avançar nesse requisito.

4.2.2 Respostas: Concordo em partes

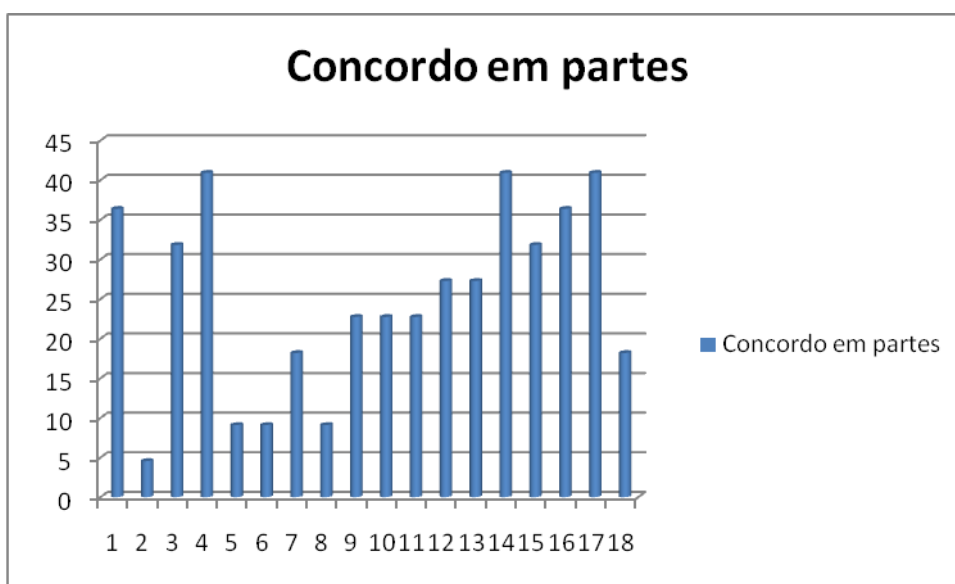


GRÁFICO 2 - Porcentagem de respostas por pergunta e/ou afirmativa

Podemos perceber através do gráfico acima da categoria de resposta “Concordo em partes”, que as perguntas/afirmativas 4, 14 e 17 tiveram igual ou mais de 40% de resposta “Concordo em partes”. Assim, podemos analisá-las da seguinte forma:

Afirmativa 04: **“Os funcionários do Banco são muito ocupados para responder prontamente às solicitações do cliente”**; novamente os dados avaliativos indicam um equilíbrio mais ou menos proporcional entre momentos de satisfação e insatisfação no atendimento ao cliente. Dessa vez, além de reforçar os resultados das afirmativas 1 e 3, metade do quadro pessoal despreparados, a avaliação pode indicar que há também um quadro de funcionário inadequado para a Agência Bancária.

Afirmativa 14: **“O Banco não está profundamente interessado no seu bem estar”**; semelhante aos resultados da pergunta nº 12 (ver subcapítulo 4.2.3), cerca de 30% dos entrevistados estão insatisfeitos e quase 10% estão indecisos. Isso reforça o fato de que o Banco deve investir no melhor mapeamento do perfil e necessidades dos seus clientes, a fim de tornar mais forte a fidelidade de sua clientela.

Afirmativa 17: **“Os funcionários do Banco não dão a você atenção personalizada”**; a um equilíbrio proporcional entre satisfeitos e insatisfeitos, isso indica, mais uma vez, a necessidade do Banco em mapear o perfil de seus clientes e suas necessidades específicas.

4.2.3 Respostas: Indeciso

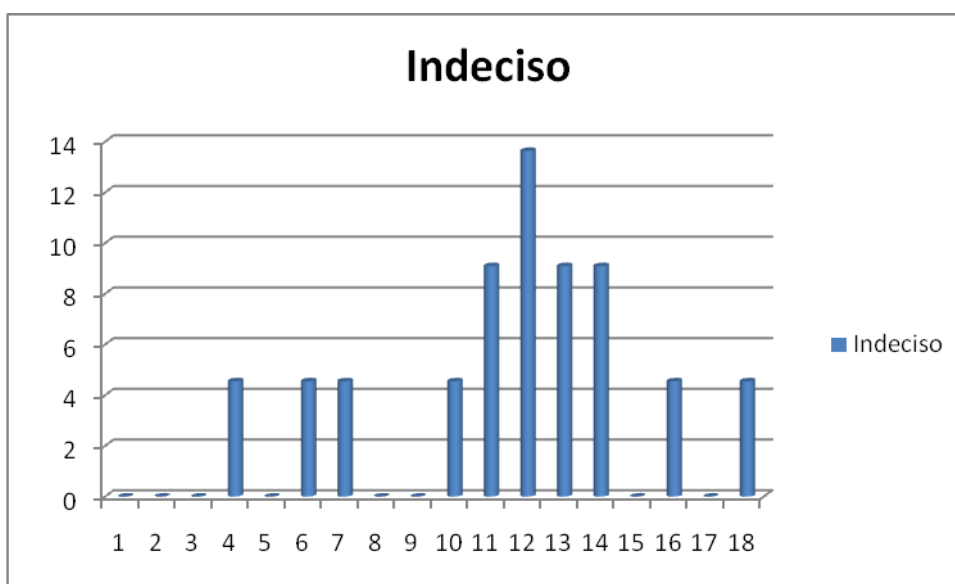


GRÁFICO 3 - Porcentagem de respostas por pergunta e/ou afirmativa

Podemos perceber através do gráfico acima da categoria de resposta “Indeciso”, que a pergunta/afirmativa 12 foi a que mais obteve resposta de “Indeciso” em relação aos outras possibilidades de resposta. Assim, podemos analisá-las da seguinte forma:

Afirmativa 12: **“Os funcionários do Banco não sabem quais são as necessidades dos seus clientes”**; há um fato curioso aqui: metade dos entrevistados estão insatisfeitos em relação aos funcionários neste requisito. Quase

15% estão indecisos, o que não é bom para a avaliação da organização. Sugere-se ao Banco traçar melhor o perfil de sua clientela de forma a orientar seus funcionários nos atendimentos à diversidade de necessidades de seus clientes.

4.2.4 Respostas: Discordo em parte

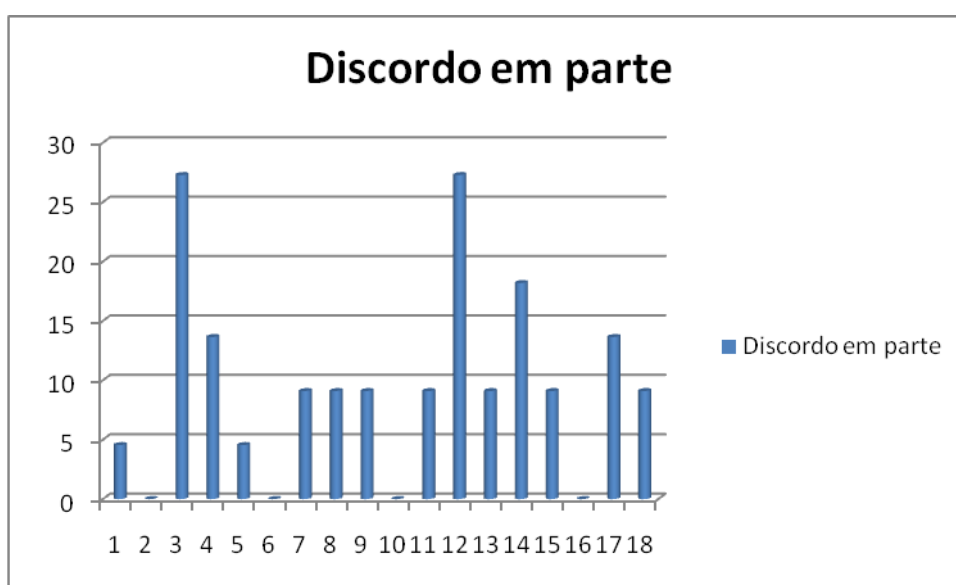


GRÁFICO 4 - Porcentagem de respostas por pergunta e/ou afirmativa

Podemos perceber através do gráfico acima da categoria de resposta “Discordo em parte”, que as perguntas/afirmativas 03 e 12 a maioria da resposta “Discordo em parte”. Assim, podemos analisá-las da seguinte forma:

Afirmativa 03: **“Você não é atendido imediatamente, pelos funcionários do Banco”**; como na primeira afirmativa, há um equilíbrio proporcional em não atender com agilidade e atender com agilidade. Isso pode reforçar a indicação de um quadro de pessoal na qual a metade é preparada e a outra não. Porém, pode ter como fator variante o fluxo de pessoas na agência, destarte não foi identificado grandes variâncias de fluxos pelo Cliente Misterioso.

Afirmativa 12: **“Os funcionários do Banco não sabem quais são as necessidades dos seus clientes”**; há um fato curioso aqui: metade dos entrevistados estão insatisfeitos em relação aos funcionários neste requisito. Quase 15% estão indecisos, o que não é bom para a avaliação da organização. Sugere-se ao Banco traçar melhor o perfil de sua clientela de forma a orientar seus funcionários nos atendimentos à diversidade de necessidades de seus clientes.

4.2.5 Respostas: Discordo totalmente

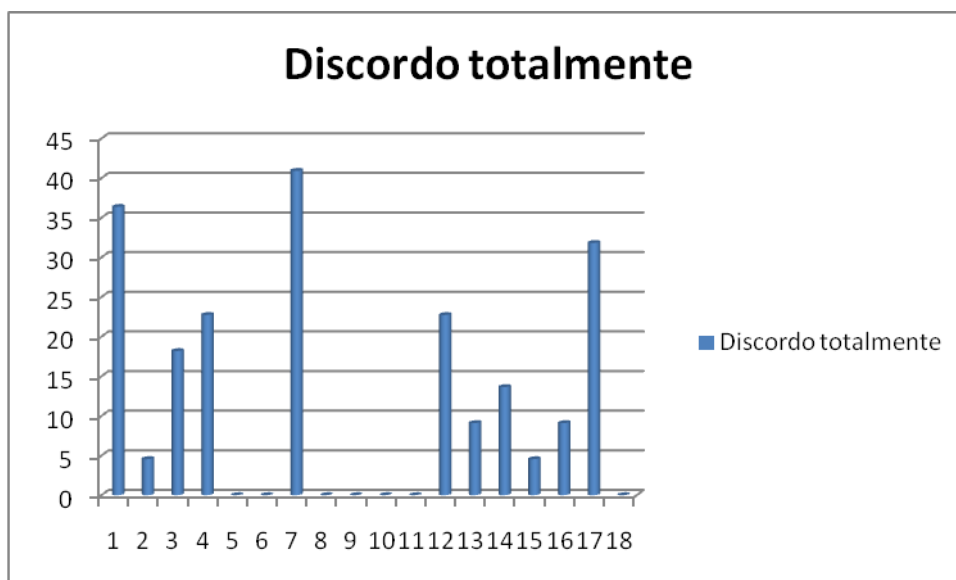


GRÁFICO 5 - Porcentagem de respostas por pergunta e/ou afirmativa

Podemos perceber através do gráfico acima da categoria de resposta “Discordo Totalmente”, que as perguntas/afirmativas 1, 7 e 17 a maioria das respostas “Discordo Totalmente”. Assim, podemos analisá-las da seguinte forma:

Na afirmativa 01: **“O Banco não comunica aos clientes, de forma clara e transparente, os tipos de serviços oferecidos”**; percebeu-se um pequeno equilíbrio entre momentos de comunicação não clara e momentos de comunicação mais clara. Essa variação não pode ser considerado algo nem regular, mas ruim, pois os funcionários não estão concentrados e/ou preparados para de forma adequada haja visto que em certos dias comunicam de forma transparente e,

proporcionalmente, comunicam de forma não inteligível ao cliente. Isso pode indicar que há uma metade de funcionários preparados e outros despreparados para atender o público.

Na afirmativa 07: **Os funcionários do Banco nem sempre estão dispostos a ajudar os clientes**"; para a metade dos entrevistados, não concordam com o tratamento recebido pelos funcionários do banco. Isso contraria o resultado da sexta afirmativa do questionário. Pode-se inferir que, apesar sorrisos e gentilidade, os clientes não estão muito satisfeitos em relação à disposição dos funcionários. Essa sensação que os funcionários estão repassando para os clientes enfraquece a confiabilidade desses em relação à equipe da Agência, diminuindo a confiança indicada na pergunta nº 5 (ver subcapítulo 4.2.1)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A excelência do atendimento no setor bancário deve basear-se em pesquisas de satisfação de seus clientes, através de ferramentas capazes de fornecer indicadores do perfil e da qualidade de serviço prestado. Atender com qualidade e surpreender o cliente. Procurou-se aqui, então, demonstrar que através da técnica do Cliente Misterioso, inclusive associado a pesquisas com os próprios clientes, fornecem valiosas informações da rotina do serviço prestado por uma agência bancária. Pode-se concluir que, os clientes da agência bancária pesquisada, demonstraram satisfação nos requisitos de aparência e tratamento dispensados pelos funcionários, o visual e instalações físicas do banco, de equipamentos modernos e transações financeiras seguras até a confiança no cumprimento de prazos. Por outro lado os clientes concordam em partes sobre o atendimento personalizado, a demora no atendimento e revelam certa desconfiança se realmente o banco realmente pensa no bem-estar dele, apesar de toda confiança demonstrada na primeira análise. Poucos foram os indecisos. Mas apesar da satisfação mostrada pelo visual da agência e da equipe de funcionários, certa minoria demonstrou insatisfação sobre o relacionamento entre funcionário e cliente. A melhoria da equipe, incluindo sua capacitação e contínuo aperfeiçoamento do relacionamento com cliente, é a inconformidade maior indicada pela análise da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar na maneira de tratar seus clientes**. São Paulo: Pioneira, 4^a ed., 1994.

BARNES, J. G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**. Rio de Janeiro:Qualitymark, 2002.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing – competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BRUNS, R. de; SONCIM, S. P.; SINAY, M. C. F. de. **Pesquisa Operacional: Uma Aplicação da Teoria das Filas a um sistema de atendimento**. Anais do ENEGEP 2001, Salvador/BA.

CASTRO, I. **Determinação dos atributos mais valorizados pelos clientes (pessoa-física) de instituições bancárias, como base de auxílio para sua segmentação**. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, UFRGS, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios do marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: PrenticeHall, 1995.

MACHADO JR., J. A.; ROTONDARO, R. G. Mensuração da Qualidade de Serviços: Um Estudo de Caso na Indústria de Serviços Bancários. **Gestão e Produção**, v.10, n.2, p.217-230, ago. 2003.

MARIZ, Maria Elisa de Almeida. **A Satisfação do Cliente com a Qualidade do Serviço Bancário**. Dissertação de Mestrado. FECAP. São Paulo, 2002.

MCDANIEL, Carl D. **Pesquisa de marketing**, tradução James F. Suderland Cook, revisão técnica Tânia Maria Vidgal Limeira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

MATOS, Francisco Gomes. **Empresa Feliz**. 3.ed. São Paulo : Makron Books, 1996.

MSPA. **Mystery Shopping Providers Association**. Disponível em: <http://www.mysteryshop.org/> Acesso em: 15/03/2011.

NOBRE, J. A. **Sua excelência o cliente: qualidade no atendimento**. 7. ed. Porto Alegre: Passaporte para o Sucesso, 2003.

OLIVEIRA, T. M. V. (2001) - Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Revista Administração** online. V.2, n.2. 2001. Disponível na internet: www.fecap.br/admonline/art22/tania/htm Acesso em:05/05/2011

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/> Acesso em: 14/03/2011

SILVA, Antomar Marins. **Mystery Shopper Program**, Rio de Janeiro, Marins & Molnar Business Solutions, 2009.

ZENKE, Ron e SCHAAF, Dick – **A Nova Estratégia do Marketing**. São Paulo: Harbra, 2009.

APÊNDICE A

PESQUISA DE SATISFAÇÃO CLIENTE MISTERIOSO QUESTIONÁRIO

A pesquisa deverá ser realizada em todas as agências bancárias da cidade de Patos de Minas. Algumas questões o Cliente Misterioso responderá, outras deverão ser o próprio Cliente do Banco. A Escala Likert enumera o grau/nível de satisfação do cliente.

- (1) Concordo plenamente;**
- (2) Concordo em partes;**
- (3) Indeciso;**
- (4) Discordo em parte;**
- (5) Discordo totalmente;**

- 1 O Banco não comunica aos clientes, de forma clara e transparente, os tipos de serviços oferecidos;
2. Os funcionários do Banco vestem-se bem e têm boa aparência.
3. Você não é atendido imediatamente, pelos funcionários do Banco.
4. Os funcionários do Banco são muito ocupados para responder prontamente às solicitações do cliente.
5. O banco é confiável (Perguntar a um Cliente do Banco).
6. Os funcionários do Banco são gentis.
7. Os funcionários do Banco nem sempre estão dispostos a ajudar os clientes (Perguntar a um Cliente do Banco).
8. Você sente-se seguro em suas transações com os funcionários do Banco (Perguntar a um Cliente do Banco).
09. Quando o Banco se compromete a fazer algo em um determinado prazo, ele o faz (Perguntar a um Cliente do Banco).

10. Você pode confiar nos funcionários do Banco (Perguntar a um Cliente do Banco).
11. O Banco possui equipamentos modernos.
12. Os funcionários do Banco não sabem quais são as necessidades dos seus clientes (Perguntar a um Cliente do Banco).
13. Quando você tem problemas, o Banco é solidário e prestativo (Perguntar a um Cliente do Banco).
14. O Banco não está profundamente interessado no seu bem estar (Perguntar a um Cliente do Banco).
15. A aparência das instalações físicas do Banco está de acordo com o tipo de serviço oferecido.
16. O Banco fornece seus serviços no prazo prometido (Perguntar a um Cliente do Banco).
17. Os funcionários do Banco não dão a você atenção personalizada (Perguntar a um Cliente do Banco).
18. As instalações físicas do Banco são visualmente atraentes.