

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA DO CARMO DI FANTE CAMILLO

**A MOROSIDADE DA FILA DOS CAIXAS:
O CASO DO BANCO DO BRASIL NOSSA SENHORA MEDIANEIRA**

**Porto Alegre
2007**

MARIA DO CARMO DI FANTE CAMILLO

**A MOROSIDADE DA FILA DOS CAIXAS:
O CASO DO BANCO DO BRASIL NOSSA SENHORA MEDIANEIRA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Ivan Antonio Pinheiro
Tutor: Prof. Mauro Borges

Porto Alegre
2007

Maria do Carmo di Fante Camillo

**A MOROSIDADE DA FILA DOS CAIXAS:
O CASO DO BANCO DO BRASIL NOSSA SENHORA MEDIANEIRA**

Conceito final:

Aprovado em dede 2007.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.- UFRGS

Prof. Dr.- UFRGS

Orientador: Prof. Ivan Antonio Pinheiro - UFRGS
Tutor: Prof. Mauro Borges – UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ter me proporcionado este merecimento.

Em especial ao meu pai Amadeu (em memória), por ter me ensinado a ter caráter, responsabilidade, disciplina e perseverança.

Aos meus queridos e amados filhos, Guilherme, Leonardo, Felipe, Marcelo, Eduardo e Rodrigo, e ao mais novo anjo de nossa família, o meu neto Matheus, pela compreensão e apoio em todos os momentos desta importante etapa da minha vida.

Ao meu marido Carlos, pelo incentivo.

A minha mãe Lúcia, que me deu a vida.

Aos amigos e colegas que direta ou indiretamente me incentivaram e apoiaram, especialmente as colegas Lúcia Regina de Souza Castilhos e Marlise Elena Parmeggiani.

AGRADECIMENTOS

De modo especial ao Banco do Brasil e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul que oportunizaram a realização do Curso.

Ao Professor Mauro Borges e à Professora Berenice Santini, pelas contribuições e incentivo.

Ao Banco do Brasil, agência Nossa Senhora Medianeira, pela oportunidade de aplicar a pesquisa de campo.

Aos clientes usuários da fila, pela receptividade e pronto atendimento quando da aplicação do questionário da monografia.

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de saber quais os motivos que tornam a fila dos caixas morosa no Banco do Brasil, agência Nossa Senhora Medianeira, localizada em Santa Maria no Rio Grande do Sul. Para embasar o estudo, foi considerado que no mercado atual, altamente competitivo, não basta apresentar um serviço de qualidade para satisfazer o cliente de hoje, extremamente exigente, é necessário superar as expectativas; somente assim as empresas obterão relacionamentos duradouros e a fidelidade dos clientes. Considerou-se a revolução tecnológica que, se por um lado, está expandindo os limites das empresas, por outro, ao substituir o esforço humano por máquinas, está despensando o atendimento, o que traz à tona fobias, medos e bloqueios em relação a máquinas para uma grande parcela da população. Em decorrência destas resistências, é grande o percentual de clientes que se dirigem às filas dos bancos, contribuindo para que se formem filas nos guichês dos caixas. O método utilizado para o estudo foi uma pesquisa quantitativa descritiva, cujo instrumento de investigação foi elaborado a partir de entrevistas focadas. Para tanto, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas aos usuários da fila dos caixas no período de 01 a 31 de agosto de 2007. Na análise dos resultados, concluiu-se que vários motivos colaboram para tornar a fila morosa. Dentre os motivos, destacam-se: usuários da fila que prestam serviços para terceiros e usuários que efetuam pagamentos em dinheiro (somam 64%); usuários que não possuem conta no Banco e preferem o atendimento no caixa a outras formas alternativas de concretização das transações bancárias (19%); e usuários que efetuam operações que somente podem ser feitas no caixa (17%).

Palavras-chave: fila, relacionamento com clientes, satisfação, auto-atendimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Cliente bancário	31
Gráfico 2 – Utilização do caixa	32
Gráfico 3 – Auto-atendimento	33
Gráfico 4 – Regularidade de comparecimento na agência	34
Gráfico 5 – Motivos de opção pela agência	35
Gráfico 6 – Percepção do tempo de espera na fila	36
Gráfico 7 – Fatores determinantes para tornar o tempo de espera longo	37
Gráfico 8 – Sexo da amostra	38
Gráfico 9 – Faixa etária da amostra	38
Gráfico 10 – Escolaridade da amostra	39
Gráfico 11 – Renda da amostra	39
Gráfico 12 – Sugestões da amostra	40

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
1.1 Serviços	17
1.2 Cliente, qualidade e satisfação	17
1.3 Cliente, relacionamento e fidelidade	19
1.4 Revolução tecnológica	20
1.5 Filas e seu impacto no cliente	23
2 METODOLOGIA	29
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXO – Questionário aplicado aos usuários da fila	46

INTRODUÇÃO

A incessante busca da melhoria nos serviços bancários no Brasil tem se mostrado como um dos caminhos mais viáveis para obtenção de vantagem competitiva e duradoura em um ambiente de constantes mutações e elevada competitividade. É indiscutível que o atendimento ao cliente é um dos maiores diferenciais deste mercado. Atualmente, com os produtos semelhantes, preço e qualidade já não são suficientes para a manutenção do cliente. É preciso superar as expectativas dos clientes, buscar soluções conjuntas, comprometer-se com a satisfação do cliente. No entanto, ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade. Um cliente satisfeito pode sucumbir a ofertas da concorrência enquanto um cliente fiel pensará duas vezes antes de mudar. A fidelidade só se conquista em longo prazo através de uma relação de confiança entre o cliente e empresa.

Se por um lado se faz necessário um atendimento que “encante” o cliente, por outro se tem a necessidade de sobrevivência da empresa. Conforme Kotler e Armstrong (1998, p.398), “os grandes clientes exigem mais serviços e conseguem descontos pesados, reduzindo assim o nível de lucratividade”. O atendimento pessoal, nessa perspectiva, é menos lucrativo para os bancos do que o auto-serviço; por isso, o incentivo ao uso do auto-atendimento.

A cada dia novas tecnologias são adotadas. Segundo Pires e Costa Filho (apud PORTER, 1999), a transformação tecnológica está expandindo os limites das empresas e, muitas vezes, substituindo o esforço humano por máquinas. Os bancos e seguradoras são referenciados como usuários intensivos do processamento de dados na busca de informações. As mudanças no ambiente das agências em bancos, com a ampliação do espaço para o auto-atendimento e a redução daquele destinado ao *back-office*, são um claro prenúncio de que a transferência dos serviços bancários para os equipamentos não tem limites. O resultado é o aumento da lucratividade e da produtividade de um determinado ponto, levando os bancos a atender mais e melhor os clientes e não clientes (usuários) com a mesma estrutura de pessoal. Fica a pergunta: será que é esse atendimento que os clientes realmente desejam?

Como forma de atendimento, os bancos têm incentivado que os clientes utilizem os ambientes de auto-atendimento nas agências. Além disso, têm orientado o uso de outros

canais de acesso eletrônico: ATM (caixas eletrônicas), *home banking* (acesso via computador), Internet, *smart card*, *call centers*, quiosques, *mobile banking*, etc., oferecendo uma variedade de serviços anteriormente disponibilizados exclusivamente pelo atendimento humano dentro das agências. A substituição de atividades que normalmente eram efetuadas por pessoas por máquinas gerou e continua gerando polêmicas e discussões de toda a sorte.

São grandes as resistências em relação ao auto-atendimento bancário. Embora os bancos invistam, constantemente, em equipamentos e tecnologia, pensando em facilitar a vida dos clientes, as filas dos bancos pouco têm diminuído.

O Banco do Brasil (BB), com quase dois séculos de existência, sempre participou ativamente da história e da cultura brasileira. Os anos 90 foram decisivos para o BB, pois, nesse período, se tornou um banco múltiplo, sendo formado pelas carteiras de crédito e comercial. O BB passou por uma modernização tecnológica, tornando-se mais ágil, eficiente e prestando melhor atendimento aos seus clientes. Melhorar continuamente os processos, produtos e serviços, com uma equipe de profissionais qualificados e uma estrutura eficiente, é meta do Banco, assim como manter posição de destaque no cenário financeiro nacional. A preocupação com a qualidade fica evidenciada na política de qualidade que propicia a satisfação dos clientes, funcionários, parceiros, sociedade e acionistas. Os valores do BB são: qualidade, transparência, equipe, eficiência, inovação, compromisso, solidez, foco no cliente e comprometimento com as comunidades onde opera. A sua missão é “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atendendo às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do país”.¹

Nesse contexto, insere-se a agência Nossa Senhora Medianeira, localizada na cidade de Santa Maria (RS), à Avenida Nossa Senhora Medianeira, no. 1879, no bairro centro. Essa agência serve estrategicamente os bairros Nossa Senhora das Dores, Nossa Senhora de Lourdes e Nossa Senhora Medianeira. Além disso, tendo uma localização de fácil acesso, atende a boa parte da cidade.

A cidade de Santa Maria, localizada na região central do Estado do RS, com uma população de 266.042 habitantes, é considerada um núcleo de educação e cultura. Em 1960, foi criada a primeira universidade federal do interior do estado, a UFSM, que oferece 110 cursos de graduação e pós-graduação, além de ensino médio e técnico. Hoje, além da UFSM,

¹ Site do Banco do Brasil. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso: 20 ago 2007.

há seis instituições particulares de ensino superior. Santa Maria possui o segundo maior contingente militar do país, perdendo apenas para o Rio de Janeiro. No município, operam vinte guarnições do Exército e Aeronáutica. Devido à posição estratégica, fácil acesso e localização, concentra-se na cidade um grande número de hospitais, clínicas e laboratórios, que dão suporte necessário a diversas patologias relacionadas à saúde física e mental dos indivíduos.

As presenças bancárias na cidade são extremamente fortes e competitivas. Dentre as estatais, destacam-se o BB, a Caixa Econômica Federal (com cinco agências) e o Banrisul (com cinco agências). O BB conta também com cinco agências e diversos PABs (postos de atendimento) que servem à Receita Federal, INSS, quartéis, sociedade de medicina, etc. Os bancos privados se fazem representar, dentre outros, pelo Bradesco, Itaú, Unibanco, Real, Santander, HSBC e BMG.

Os bancos trabalham em um mercado altamente competitivo e dinâmico, onde as buscas por novos clientes e a sua preservação, manutenção de relações duradouras, se torna cada vez mais difícil. Diante deste cenário, o BB apostou na renovação, atualização tecnológica e na readequação do número de agências e funcionários. As mais recentes medidas ocorreram em julho de 2007, quando foi disponibilizado aos funcionários, enquadrados em um público alvo, e interessados um plano de aposentadoria incentivada. Tal medida culminou na saída de milhares de funcionários, ao mesmo tempo em que foram criadas centenas de cargos em comissão, promovendo funcionários de seis para oito horas de trabalho, o que ocasionou em algumas dependências bancárias, por um lado, a perda de funcionários e, por outro, o ganho de horas de trabalho.

O BB tem investido em programas de treinamento aos funcionários, proporcionando cursos de atualização, certificações e cursos de língua estrangeira. Tem oportunizado ainda aos funcionários não graduados cursos de graduação a distância e, para os demais, tem investido em especializações, mestrado e doutorado. A justificativa para o investimento tem sido o foco no cliente, visando oferecer os melhores produtos e serviços, com funcionários capacitados para superar as expectativas e buscar a excelência no atendimento e na fidelização dos clientes.

Diante desta realidade, a agência Nossa Senhora Medianeira, foco desta investigação, conta atualmente com 16 funcionários efetivos, sendo um gerente geral, cinco gerentes de relacionamento, quatro assistentes de negócios, quatro caixas executivos e dois funcionários de execução, denominados pelo Banco de posto efetivo. A agência conta também com três funcionários de apoio terceirizados, que são uma estagiária que auxilia e direciona os clientes

para o auto-atendimento ou atendimento pessoal, uma contratada e um menor aprendiz. Os caixas executivos são distribuídos da seguinte forma: um dos caixas atende o Posto de atendimento denominado PAB da Receita Federal, outro caixa efetua serviço de malotes das empresas e processa envelopes acolhidos no auto-atendimento e dois caixas atendem na bateria. O auto-atendimento da agência possui seis terminais denominados para auto-atendimento, sendo três terminais para saques, dois para depósitos e um para emissão de cheques e transferências para outros bancos; todos os seis terminais possuem opção para outras transações, tais como saldo, extrato, pagamentos, etc.

O sistema de atendimento no caixa é feito por ordem de chegada através da formação de fila única. Ressalvam-se os casos previstos em lei, em que é dado atendimento priorizado a idosos, gestantes, deficientes, pessoas com crianças de colo, etc.

A agência Nossa Senhora Medianeira é a mais nova agência do BB em Santa Maria. Foi criada em 19.01.2001, provisoriamente dentro do fórum de Santa Maria, e inaugurada oficialmente no endereço atual em 22.02.2002. O número de clientes na modalidade pessoa física é, em 30.08.2007, de 6395 (seis mil, trezentos e noventa e cinco) e, na modalidade pessoa jurídica, é de 575 (quinhentos e setenta e cinco) clientes. Relativamente são poucos os clientes se comparado aos números das demais agências da praça. No entanto, tem se observado na agência em foco a formação de filas, com morosidade aparente, o que instiga a presente reflexão.

Muito se tem discutido, no cenário nacional, a respeito das intermináveis filas em bancos, em especial nos dias de hoje, em que a expressão “tempo é dinheiro” encontra perfeita aplicação, uma vez que as pessoas buscam de todas as formas conquistar mais tempo em suas vidas.

As críticas normalmente são severas, pois é do conhecimento dos usuários que os bancos são empresas das mais rentáveis na economia brasileira. Embora alguns bancos invistam constantemente em equipamentos e tecnologia para facilitar a vida dos clientes, as filas pouco têm diminuído.

O problema é maior nos 10 primeiros dias do mês, quando aposentados recebem suas pensões, funcionários públicos e privados recebem seus salários, vencem bloqu岸tos de água, luz, telefone, escola, impostos. Nesse período, é possível observar uma expressiva variação no movimento de uma agência bancária, no que concerne ao afluxo de pessoas que se dirigem aos guichês de caixa. Se em alguns dias do mês esse movimento apresenta equilíbrio entre a capacidade de caixas e o número de pessoas que buscam atendimento, em outros, essa mesma capacidade se mostra insuficiente, o que acarreta a formação de filas.

Segundo Cogan (1998, p.8), “as esperas se traduzem em elevados custos de *marketing* para as empresas. Os gerentes deveriam estar atentos a isso e saber como lidar com as filas”, pois os consumidores não somente procuram qualidade, mas também demandam velocidade no atendimento (p.6).

No momento em que a concorrência bancária é acirrada, faz-se necessário ouvir os consumidores para que as correções possam ser feitas a tempo. Nesse contexto, Uhlmann (1997, p.198) observa que “um cliente insatisfeito é um cliente perdido e dificilmente será recuperado e, com isso, vende a imagem negativa da empresa para outros possíveis clientes em potencial”. Um dos pontos fundamentais dessa reflexão é o fato de que o cliente satisfeito não é somente um cliente fiel, mas sim um cliente que ajuda a “vender” a imagem da empresa para outros clientes.

A fim de saber o que o cliente quer e atender a suas necessidades, é necessário que a empresa esteja sempre próxima do cliente, seja na comunidade, seja no mercado ou, principalmente, no dia-a-dia, garantindo um canal direto e rápido para coleta de informações sobre a satisfação que resulta no aumento de lucros. De acordo com Lobos (1993, p.100-113), “o cliente e sua fidelidade passam a ser o principal foco das empresas, que buscam vantagem competitiva tendo como base a qualidade”.

O bom relacionamento com os clientes, conforme Campos (1999, p.139), “depende muito da qualidade dos serviços”. Por isso, propõe que se investigue o que o cliente espera da empresa, o que exige “um marketing de relacionamento, que trata do processo contínuo de criação, compartilhamento de valores com os clientes, reconhecimento da importância de aprender com os clientes”.

Segundo Lobos (1993, p.102-103), algumas opiniões do tomador de serviços são fundamentais para a expansão da empresa. Recebem destaque: o que o cliente espera do serviço oferecido; que importância confere ao que espera do serviço; dentro do que espera, o conhecimento que tem do máximo que o mercado oferece; o que se pode fazer pelo cliente “aqui e agora”.

Uma pesquisa sobre a qualidade de atendimento e satisfação de clientes dos bancos, feita pela TNS Intersciense e encomendada pela FEBRABAN, revela que um dos principais problemas nos bancos, na visão dos usuários, são as filas. De acordo com a pesquisa, 71% dos entrevistados apontaram a rapidez e eficiência do atendimento um dos fatores mais

importantes dentro das agências. No entanto, 26% dos participantes revelaram que esperam, em média, de 15 a 30 minutos na fila, e 18% disseram esperar mais que 30 minutos².

As instituições públicas e privadas têm publicado periodicamente os resultados de suas pesquisas. Nesse contexto, tem-se observado que a melhor pesquisa é aquela realizada pela pessoa que atende diretamente os clientes no dia-a-dia para identificar por que o cliente reclama. As reclamações do consumidor são essenciais para que as correções sejam feitas e os relacionamentos reafirmados, pois, como observa Campos (1999, p.139), os relacionamentos “são os únicos bens verdadeiros da empresa, a oportunidade de aumentar tanto o rendimento quanto o lucro de diversas maneiras”.

Considerando a problematização aqui apresentada, que justifica a presente investigação, este trabalho desenvolve uma reflexão sobre as filas da agência do BB Nossa Senhora Medianeira. Para tanto, procura responder a seguinte questão: Quais os motivos que tornam a fila dos caixas morosa no Banco do Brasil Nossa Senhora Medianeira? Com esse questionamento, pretende-se identificar os motivos que tornam as filas morosas e, dentro das possibilidades, apontar possíveis ações que reduzam o tempo de espera. Resumidamente, a identificação e o levantamento dos principais fatores que colaboram para tornar mais longo o tempo de espera por atendimento nos caixas do BB Nossa Senhora Medianeira, em Santa Maria (RS), é a proposta deste trabalho. O estudo pode contribuir para propor ações que reduzam as filas e ou o tempo de espera por atendimento nos caixas.

O objetivo principal deste estudo, neste contexto, é responder à questão já apresentada: Quais os motivos que tornam a fila dos caixas morosa no Banco do Brasil Nossa Senhora Medianeira? Os objetivos específicos são: (a) identificar as principais razões que levam os usuários a utilizarem a fila de atendimento dos caixas da agência Nossa Senhora Medianeira do BB; (b) identificar a real necessidade de utilização da fila dos caixas como única alternativa dos clientes efetuarem as suas transações bancárias na agência Nossa Senhora Medianeira do BB; (c) identificar o percentual de usuários que desconhecem formas alternativas de efetuarem suas transações bancárias; e (d) levantar os principais fatores que colaboram para tornar longo o tempo de espera por atendimento nos caixas da agência Nossa Senhora Medianeira do BB.

Para desenvolver os objetivos propostos, esta monografia foi organizada em três partes, seguidas das *Considerações finais*. Na primeira, *Fundamentação teórica*, são desenvolvidas diferentes noções que fundamentam teoricamente a reflexão efetuada. Na

² <http://www.jornaldamidia.com.br>. Acesso: 16 out. 2006.

Metodologia, segunda parte, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na investigação. A *Análise dos resultados*, terceira parte, é constituída pela discussão dos dados levantados.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura para este estudo foi desenvolvida tendo como foco o cliente de hoje. Nessa perspectiva, as noções teóricas apresentadas procuram dar suporte para entender o cliente como o centro do processo, aquele que exige um atendimento diferenciado, eficiente e rápido. A alta competitividade entre os bancos é um fator que desencadeia a atenção ao consumidor, uma vez que se procura satisfazê-lo a partir da oferta de produtos e serviços de qualidade, que tenham valor, e que possam resultar num relacionamento de confiança e duradouro.

Com o aumento da competição e desenvolvimento da tecnologia, as empresas mudaram sua abordagem, que anteriormente era direcionada para vendas, passando a focar no cliente. Com isso, o cliente de hoje possui muitas alternativas, pois qualidade, satisfação e atendimento já não é nenhuma novidade. A fim de fazer diferença, é necessário surpreender, encantar, estreitar os laços, procurando desenvolver com os clientes um relacionamento em longo prazo.

Com a revolução tecnológica, as empresas expandiram os limites, substituindo o esforço humano por máquinas, e, com isso, os bancos passaram a transferir os serviços bancários para o auto-serviço. Entretanto, a substituição por máquinas de atividades que normalmente eram efetuadas por pessoas gerou e continua gerando polêmicas e discussões. Nesse sentido, há prós e contras no que se refere ao atendimento personalizado e atendimento automatizado. Mesmo com todas as alternativas e facilidades do auto-serviço que os bancos oferecem, ainda existem filas nos caixas de atendimento bancário.

Para fundamentar teoricamente esta pesquisa, são desenvolvidos os seguintes aspectos: serviços; cliente, satisfação e qualidade; cliente relacionamento e fidelidade; revolução tecnológica e teoria das filas.

1.1 Serviços

Conforme o IBGE (2005), 58% do PIB nacional é serviço. Esse número tende a aumentar, seguindo as maiores economias e a própria revolução do conhecimento, que faz aumentar os serviços e adiciona valor ao conhecimento humano.

Na relação produto / serviço, os produtos são materiais e tangíveis, e os serviços são intangíveis. Assim, enquanto um produto é cedido de maneira objetiva e direta, um serviço é avaliado de forma subjetiva e indireta. O sucesso de um serviço dependerá muito mais da credibilidade que ele é capaz de inspirar num cliente do que o produto (COBRA, 2000).

De acordo com a Associação Americana de Marketing (apud LAS CASAS, 1992, p.15), “serviços são atratividades, vantagens ou mesmo satisfação que são apresentadas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”. Kotler e Armstrong (1998, p. 455) entendem que o “serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem”. Segundo esses autores (p.455), os serviços possuem quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

O desafio para a área de marketing é o de evidenciar a qualidade dos serviços, procurando tangibilizar esse serviço. Quanto à inseparabilidade, o contato direto com o cliente é uma característica do serviço. Por isso, quanto menor o número de pessoas envolvidas no processo maior a chance de satisfação do cliente. Variabilidade é a característica de que um serviço prestado a um cliente não é exatamente o mesmo serviço para o próximo cliente. A perecibilidade é também problemática. Os serviços não podem ser estocados, obrigando o gestor a estabelecer um grande equilíbrio entre a demanda e a oferta.

1.2 Cliente, qualidade e satisfação

Para satisfazer os clientes neste mercado altamente competitivo, é necessário que a empresa saiba quem são seus clientes. De acordo com Uhlmann (1997, p.198), “o cliente de hoje está mais exigente e consciente, normalmente já está decidido e sabe exatamente o que deseja”. Em caso de não saber o que deseja, “sabe pelo menos e de maneira muito explícita o que não deseja e a maneira que não quer ser tratado”. Entender os clientes, satisfazer suas necessidades, comunicar os valores da empresa e a sua missão pode favorecer no relacionamento positivo e na satisfação dos clientes.

Kotler e Artmstrong (1998, p.391) entendem que, “para serem bem sucedidas ou simplesmente sobreviverem, as empresas necessitam de uma nova filosofia”. Tal medida implica, nas condições atuais de mercado, a concentração no cliente, proporcionando a agregação de valor aos clientes-alvo.

A fim de terem sucesso no mercado competitivo, as empresas, conforme Kotler e Armstrong (1998, p.30), devem, além de concentrar-se no cliente, tentar ganhar clientes dos concorrentes, oferecendo-lhes mais valor. Para satisfazer os consumidores, a empresa deve conhecer suas necessidades e desejos.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p.422-423), deve haver equilíbrio entre orientações para o cliente e para a concorrência: “as empresas de hoje devem ser centradas no mercado, acompanhando tanto os clientes quanto os concorrentes”. Observam ainda que as empresas “não podem imobilizar-se com o acompanhamento dos concorrentes, esquecendo o foco sobre o cliente”.

As organizações operam em um ambiente altamente competitivo e dinâmico, e a qualidade está constituindo uma forte vantagem estratégica na conquista dos clientes. O papel da administração da qualidade é procurar garantir a satisfação do cliente e, ao mesmo tempo, garantir os interesses econômicos da empresa.

Qualidade, para Kotler e Armstrong (1998, p.193), “significa ausência de defeitos ou variações”. É definida com base nas necessidades e no interesse do cliente, que deseja dispor de produtos ou serviços livres de deficiências. A ausência de deficiências permite satisfazer o cliente e evitar os custos da não-qualidade. A “qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas” (Kotler, 1998, p.65). Kotler (1998, p.65) observa que “uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades de seus consumidores na maior parte do tempo é chamada empresa de qualidade”.

É indiscutível que o atendimento ao cliente é um dos maiores diferenciais competitivos do mercado. Atualmente, com os produtos semelhantes, preço e qualidade já não são novidade para o cliente. O que faz a diferença é a competência profissional, eficiência, o entusiasmo, a polidez, a rapidez e a simpatia do atendente. Atender bem não basta. É preciso superar as expectativas dos clientes – buscar soluções conjuntas e comprometer-se com a satisfação do cliente.

Satisfação é o sentimento de que sua necessidade e o seu objetivo foram atendidos pelo seu fornecedor de produto ou serviço. Ou seja, o cliente ou consumidor obteve o que procurava de maneira prazerosa. Parece simples, mas verifica-se que “as empresas muitas

vezes falham em satisfazer seus clientes não porque os serviços prestados sejam intrinsecamente ruins, mas por serem inadequados, ou seja, eles simplesmente não são o que o cliente quer” (LOBOS, 1993, p.185).

Para Las Casas (1999, p.74), “as empresas focadas nos clientes devem priorizar as pesquisas dos consumidores. Assim é possível conhecer atuais necessidades e desejos, ou então identificar os níveis de satisfação do consumidor com a empresa”. Kotler e Armstrong (1998, p.394) observam que “a satisfação do cliente com uma compra depende do desempenho do produto com relação as suas expectativas”. Nesse sentido, constatam que um desempenho menor que as expectativas gera um consumidor insatisfeito; sendo o desempenho e a expectativa equivalentes, o comprador ficará satisfeito; e, quando o desempenho exceder as expectativas, o cliente ficará encantado. Um cliente satisfeito, além de suas expectativas, tem alta propensão de ser um consumidor fiel.

1.3 Cliente, relacionamento e fidelidade

A incessante busca da melhoria nos serviços bancários no Brasil tem se mostrado como um dos caminhos mais viáveis para obtenção de vantagem competitiva duradoura em um ambiente de constantes mutações e elevada competitividade. Conforme Mckenna (1992, p.5), “as relações são a chave, a base da escolha do cliente e da adaptação da empresa”. Todo cliente espera sair satisfeito de uma transação comercial, mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade.

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p.397), marketing de relacionamento significa “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. Além disso, a “meta é oferecer valor de longo prazo aos clientes, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação em longo prazo”.

A satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver. Se a percepção é maior que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava. Porém, se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência. Como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não mais se satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos.

Um cliente satisfeito pode sucumbir a ofertas da concorrência enquanto um cliente fiel pensará duas vezes antes de mudar. A fidelidade só se conquista em longo prazo através de uma relação de confiança entre o cliente e empresa.

Kotler e Armstrong (1998, p.8) afirmam que “atrair novos clientes continua a ser uma importante tarefa de administração de marketing”. No entanto, destacam que “o enfoque hoje é manter os clientes antigos e desenvolver com eles um relacionamento a longo prazo. A chave para manter o cliente é dar-lhe um valor superior e satisfação”. Não basta atender bem, fornecer produtos e serviços de qualidade, deve-se ir além, surpreendendo, encantando o cliente.

A grande vantagem competitiva é conhecer os clientes, aprender com eles suas necessidades e desejos para estreitar o relacionamento. Isto seria um diferencial que criaria barreiras em relação à procura por outras empresas concorrentes, porque o novo relacionamento começaria do zero.

Para Mckenna (1992, p.3-4), com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente. Com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim de sua fidelidade. Para combater essa ameaça, elas até podem investir em pessoal de vendas e de marketing, lançando recursos caros no mercado como uma forma de manter seus clientes. No entanto, a solução real obviamente não é mais marketing, e sim o melhor marketing. E isso significa um marketing que encontra um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p.397), “hoje, as empresas de maior destaque fazem de tudo para manter seus clientes”. Muitos mercados já atingiram a maturidade, e não há muitos clientes novos entrando na maioria das categorias. A competição é cada vez maior, e os custos para atrair novos clientes sobem cada vez mais. Nesses mercados, pode custar “até cinco vezes mais atrair um novo cliente do que custa manter um cliente atual satisfeito”.

1.4 Revolução tecnológica

A evolução da humanidade vem sendo marcada por uma revolução, a *revolução tecnológica*, esta por sua vez, vem modificando e influenciando cada vez mais o modo de ser, agir, enfim, o modo de viver de toda a sociedade. Como não poderia deixar de ser, esta

revolução tem influenciado de modo significativo o relacionamento entre as pessoas, e fortemente a relação empresa e cliente.

Na indústria bancária isto não é diferente. Conforme Pires e Costa Filho (apud PORTER, 1999), a transformação tecnológica está expandindo os limites das empresas, substituindo o esforço humano por máquinas. Os bancos e seguradoras são citados como usuários intensivos do processamento de dados na busca de informações. As mudanças no ambiente das agências em bancos, com a ampliação do espaço para o auto-atendimento e a redução daquele destinado ao *back-office*, são um claro prenúncio de que a transferência dos serviços bancários para os equipamentos não tem limites.

As transações *on-line* possuem vantagem de custo, tanto para o cliente quanto para o banco, quando comparadas às tradicionais. Os clientes com uma conexão pela Internet podem poupar tempo e dinheiro, receber relatórios de suas transações, fluxo de caixa, obtendo uma visão melhor de seus bens.

Nesse cenário, os canais alternativos do BB responderam por 90% das operações realizadas no ano de 2006. Cerca de 47,1% de transações, no período, foram executadas por meio dos 39,7 mil terminais de auto-atendimento (TAA) e 12,7%, pela Internet pessoa física. O *mobile banking* contava com 340 mil usuários no final de 2006. O gerenciador financeiro – canal na *web* para pessoas jurídicas – registrou em dezembro a adesão de 972 mil empresas, responsáveis por 17,5% das transações no ano.³

O resultado é o aumento da lucratividade e da produtividade de um determinado ponto, levando os bancos a atender mais e melhor os clientes e não clientes (usuários) com a mesma estrutura de pessoal. Conforme Kotler e Armstrong (1998, p.398), cliente lucrativo “é a pessoa, família ou empresa que dê receitas ao longo do tempo, em montante considerável maiores que os custos da empresa para atrair, vender ou prestar-lhe serviço”. Sob esse enfoque, o marketing funciona como uma “arte de atrair e manter clientes lucrativos” (p.398), contudo, freqüentemente as empresas descobrem que 20% a 40% dos seus clientes não são lucrativos. Além disso, declaram que seus clientes mais lucrativos não são os maiores, mas os médios. Os grandes clientes exigem mais serviços e conseguem descontos pesados, reduzindo assim o nível de lucratividade. Os menores pagam o preço integral e exigem poucos serviços, mas o custo das transações com eles reduz a lucratividade. Muitas vezes, os clientes médios, que pagam o preço quase integral e recebem serviços razoáveis, são os clientes mais lucrativos.

³ Disponível em <http://www.consumidor-moderno.com.br>. Acesso: 27.02.2007.

Cliente rentável, para Kotler (1998, p.62), “é uma pessoa, residência ou organização que gera fluxo de receita para a empresa fornecedora e que excede o fluxo do custo de atrair, vender e servir esse cliente”.

A dinâmica das inovações com novos produtos para o auto-serviço em bancos cresce à medida que novos atributos são agregados ao cotidiano do consumidor bancário. Como uma forma de atendimento, os bancos têm direcionado clientes para os ambientes de auto-serviço nas agências, além de outros canais de acesso eletrônicos: ATM (caixas automáticos), *homebanking* (acesso via computador), Internet, *smart cards*, *call centers*, quiosques, *mobile banking*, etc., oferecendo uma variedade de serviços anteriormente disponibilizados exclusivamente pelo atendimento humano, dentro das agências. As máquinas oferecem aos consumidores, conforme Kotler (1998, p.634), “as vantagens da venda 24 horas, do auto-serviço e da ausência de manipulação por terceiros”.

Costumes ou tradições da cultura de um povo podem ser obstáculos importantes a superar na adoção de novos produtos e serviços de base tecnológica. No entanto, culturas são passíveis de mudanças, e a tecnologia tem alterado hábitos tão conservadores como o atendimento bancário. Costa Filho, Plonski e Sbraglia (apud PIRES E COSTA FILHO, 2006) citam o exemplo clássico de mudança cultural que está ocorrendo por influência da tecnologia. A substituição por máquinas de atividades que normalmente eram efetuadas por pessoas gerou e continua gerando polêmicas e discussões de toda a sorte.

Os autores entendem que há prós e contras do atendimento personalizado e do atendimento automatizado. Se, por um lado, “a tecnologia aplicada à automação bancária traz a conveniência do atendimento 24 horas por dia, sete dias por semana, a praticidade de utilizar o banco em diversos pontos do país fora do expediente bancário”, por outro lado, “despersonaliza o atendimento, trazendo à tona fobias, medos e bloqueios em relação a máquinas para uma grande parcela da população” (p.60-62). Portanto, é preciso que as empresas que ofertam produtos e serviços de alto conteúdo tecnológico saibam trabalhar aspectos culturais longamente arraigados nas mentes dos consumidores, de modo a amenizar ou neutralizar as muitas resistências que brotam no processo de adoção destes produtos e serviços.

Costa Filho, Plonski e Sbraglia (apud PIRES e COSTA FILHO, 2006), com o propósito de ilustrar a possibilidade de mudanças de atitude e comportamentos com forte influência cultural em relação ao auto-serviço, realizaram uma experiência tomando por base o auto-atendimento de um grande banco de varejo no Brasil. Os resultados mostraram que uma atuação firme e positiva da empresa no sentido de ensinar os consumidores a usar o

atendimento automatizado pode fazer com que a adoção do serviço aumente sobremaneira. Entretanto, mesmo os clientes bastante familiarizados com a automação bancária, não dispensam o auxílio humano na interface com o auto-atendimento.

Conforme mencionado, são grandes as resistências em relação ao auto-atendimento bancário. Muitas pessoas ainda não se sentem confortáveis, ficando receosas e desconfiadas. Todavia é de fundamental importância a alocação de funcionários especialmente treinados para orientar e estimular o usuário neste ambiente. E enquanto estas resistências não são resolvidas, superadas, o percentual de clientes que se dirige às filas dos bancos é grande, contribuindo para que se formem filas e filas nos guichês dos caixas.

1.5 Filas e seu impacto no cliente

As filas de espera estão presentes na vida cotidiana contemporânea: no restaurante, em meio a um engarrafamento de trânsito, no mercado, na padaria, no cinema, postos de gasolina, nos bancos, etc. Comuns a todos esses casos são as chegadas de pessoas ou coisas/objetos que requerem serviços, o que acaba ocasionando atrasos quando o mecanismo de serviço está ocupado.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (apud LEAL, 2003), “uma fila é uma linha de clientes esperando quando necessitam de serviços de um ou mais prestadores”. Contudo, a fila não necessita ser uma linha física de pessoas em frente a um servidor. Pessoas colocadas à espera de uma telefonista formam uma espécie de fila. Em qualquer sistema de serviço, a fila se forma quando a demanda excede a capacidade existente do servidor.

Para definir um sistema de filas, Bronson (apud LEAL, p.286) afirma:

O sistema consiste em um conjunto de usuários, com um conjunto de atendentes e uma ordem pela qual os usuários chegam e são processados. Um sistema de filas é um processo de nascimento-morte com uma população composta de usuários esperando para serem atendidos e sendo atendidos. Um nascimento ocorre quando um usuário chega no estabelecimento de prestação de serviços; uma morte ocorre quando um usuário deixa este estabelecimento.

O que se observa é que na fila uns são atendidos enquanto outros esperam, fazendo com que os consumidores experimentem uma pressão do próprio tempo e da correria do dia-a-dia. Assim pequenas esperas podem parecer mais longas e mais dispendiosas do que de fato são, o que pode resultar diferentes reações dos usuários, como bom ou mau humor e indiferença.

Para Jones e Dent, (apud COGAN, 1998), mais de 70% de todos os serviços prestados aos clientes estão claramente relacionados ao tempo de espera. Como essa espera deprecia a qualidade dos serviços, as empresas, num mercado global cada vez mais competitivo, deveriam pautar suas ações na redução desse tempo de espera. Para tanto, Cogan (1998, p.1-2) apresenta duas formas básicas de se atingir esse objetivo: (a) gerenciamento clássico das operações e (b) gerenciamento das percepções.

Gerenciamento clássico das operações

A melhoria através do gerenciamento das operações consiste, na realidade, em reduzir os tempos de espera nas filas através de melhorias de métodos de trabalhos, informatizações, automatizações ou da introdução de novos recursos, como, por exemplo, aumentar o número de atendentes nos horários de pico. Essas medidas operacionais podem ser limitadas pelos custos dos investimentos necessários, bem como podem ser impedidas por limitações físicas. Contudo, se não for possível administrar a atual duração da prestação do serviço através de medidas operacionais, deve-se procurar controlá-la através das percepções que o consumidor tem do serviço, ou seja, não é somente o tempo que o cliente terá de esperar, tempo efetivo de espera, que costuma irritá-lo mais, e sim o tempo que ele, cliente, acha que esperou e que é conhecido como tempo percebido de espera.

Para Cogan (1998, p.2), “a melhor forma de atuação é satisfazer o cliente desde o início. É mais fácil manter satisfeito um cliente feliz, do que tornar feliz um cliente que já esteve insatisfeito com a empresa, em longas filas de espera”. É interessante notar que muitas das técnicas que reduzem a insatisfação do cliente com a espera são, na realidade, de baixo custo para a empresa.

Cogan (1998, p.6) afirma que historicamente as empresas de serviço interessadas em clientes satisfeitos colocavam seu foco na contratação e no treinamento de habilidades para servidores amáveis. Hoje esse enfoque não é mais suficiente. Os consumidores não somente procuram qualidade, mas também demandam por velocidade. Logo, as filas de espera pela prestação do serviço, além de causarem ansiedade, irritação e incerteza nos clientes, os privam de realizar outras tarefas enquanto ocupados na espera, tornando-os menos produtivos (p.8).

As teorias clássicas das filas, existentes há dezenas de anos, têm tentado prover soluções matemáticas para essa questão a partir de modelos bastante sofisticados. A solução clássica para o problema das filas consiste em obter uma combinação ótima entre os recursos

oferecidos pelo fornecedor de serviços (em termos de caixas de saída, funcionários e equipamentos) e os clientes que chegam para serem atendidos.

De acordo com Torres (1966, p.111-127), a fila é caracterizada basicamente por três elementos: regime de chegada, regime de serviço e disciplina da fila.

O *regime de chegada* inclui (i) a especificação da população de clientes e (ii) a distribuição da probabilidade do intervalo de tempo entre as chegadas, sendo que essa distribuição pode ser estacionária ou variável no tempo, pode depender do tamanho da fila etc.

No *regime de serviço*, Torres considera três aspectos: (i) a disponibilidade do serviço – alguns sistemas só atendem durante um certo intervalo de tempo, e outros estão sempre disponíveis; (ii) a capacidade do sistema, isto é, o número de clientes atendidos simultaneamente; (iii) a duração do tempo de serviço de cada cliente, que pode ser constante ou aleatória, com distribuição de probabilidade estacionária ou não, dependendo, inclusive, do tamanho da fila.

A *disciplina da fila* diz respeito ao conjunto de regras que determinam a ordem em que os clientes são atendidos. Existem várias possibilidades: atendimento pela ordem de chegada, atendimento aleatório, prioridade para certas categorias de clientes, etc.

Teoricamente, as filas não deveriam ser eliminadas, pois isso significaria que a empresa fornecedora do serviço estaria com seus recursos (funcionários, equipamentos, etc.) ociosos (por ironia também em fila) aguardando a chegada do cliente. Por outro lado, se a empresa ofertar pouco desses recursos, as filas que se formarão depreciarão a qualidade do serviço oferecido, trazendo óbvios prejuízos à organização. Os modelos matemáticos já referidos procuram o equilíbrio, ponto ótimo, entre os recursos ofertados pela empresa prestadora do serviço e os serviços recebidos pelas pessoas.

Esse gerenciamento operacional tradicional das filas oferece várias formas de se reduzir o nível de congestão (tempo de espera ou comprimento de fila dos diferentes sistemas de serviços). Uma forma é aumentar a capacidade do sistema através do aumento do número de funcionários servidores (tais como recrutando operadores adicionais, adquirindo máquinas adicionais, etc.). Podem-se ainda deslocar funcionários nos horários de pico. Outra forma de se reduzir o nível de congestionamento é aumentar a velocidade da operação de serviço. Isso pode ser obtido modificando-se o processo atual pelo uso de novas tecnologias de informação, tais como automatização computadorizada. Nos EUA, Alcott (apud COGAN, 1998) reporta que a média do tempo de *check-out* nos caixas de supermercados declinou de 6,5 minutos em

1978 para 4,38 minutos em 1991 em grande parte devido ao uso crescente de tecnologia de informação (*scanners*, códigos de barra) além da introdução de filas expressas.

Para Cogan (1998, p.11-13), o tempo efetivo de espera pode ser reduzido através do gerenciamento da oferta e demanda. A primeira opção, gerenciando a oferta (pelo lado do fornecedor dos serviços), é extensivamente discutida na literatura gerencial e compreende:

- (i) manutenção de reservas na capacidade de produção;
- (ii) aluguel de equipamento para lidar com aumentos inesperados na demanda;
- (iii) alto-grau de flexibilidade da mão-de-obra de tempo integral e parcial;
- (iv) gerenciamento dos recursos humanos orientado para o cliente (servir o cliente antes mesmo de preparar a documentação);
- (v) redução na qualidade do serviço para atender a demanda crescente.

A segunda opção, gerenciando a demanda (pelo lado do cliente), visando reduzir o tempo de espera, inclui:

- (i) sistemas de reservas;
- (ii) preços sazonais;
- (iii) campanhas de promoção e comunicação a fim de nivelar a demanda com as horas extras.

Em síntese, o gerenciamento operacional clássico pode, em alguns casos, representar um elevado investimento e, dependendo do retorno em termos de custo-benefício, até não poder ser utilizado pela empresa. Por outro lado, pode também representar melhorias sem condições de serem executadas por limitações logísticas. O que fazer então para melhorar a satisfação dos clientes com os serviços?

Gerenciamento das percepções

Se não se pode atuar com medidas operacionais tradicionais, como as sugeridas, ou se mesmo depois de adotadas elas ainda não são consideradas suficientes para garantir um grau de satisfação que diferencie a empresa em seu mercado, Cogan (1998, p.13) questiona: “por que não trabalhar os aspectos psicológicos que envolvem o cliente na fila de espera?” Ou seja, se a duração da fila, tempo efetivo de espera varia inversamente ao nível de satisfação, claro está que o foco deveria se concentrar na redução do tempo. Se a empresa atuar nas percepções

dos consumidores enquanto estiverem nas filas de espera de tal forma que eles, ocupados, não percebam o tempo, isso pode deixá-los menos aborrecidos com a espera, contribuindo para que aumente o nível de satisfação dos usuários.

O intervalo entre a percepção do cliente com relação ao tempo de espera e o tempo efetivo de espera tem sido claramente conceitualizado. Maister (apud COGAN, 1998) identificou oito princípios, relatando o que denominou de psicologia das filas de espera. Em particular, definiu a satisfação como sendo percepção menos expectativa. Observou ainda que, se um usuário espera (expectativa) um certo nível de serviço e percebe que o serviço recebido é maior, então ele será um cliente satisfeito. A satisfação do consumidor com a espera pode ser influenciada trabalhando-se, de um lado, para que a percepção do cliente quanto ao serviço aumente e, de outro, evitando-se que a expectativa quanto ao serviço cresça, inclusive de forma ilusória.

Os oito princípios formulados por Maister são os seguintes (COGAN, p.13-16):

- 1 - O tempo não ocupado parece mais longo do que o tempo ocupado.
- 2 - A espera no pré-processo parece mais longa do que a espera durante o processo.
- 3 - A ansiedade faz a espera parecer mais longa.
- 4 - Esperas incertas parecem mais longas do que esperas certas, previsíveis.
- 5 - Esperas sem explicação parecem mais longas do que esperas explicadas.
- 6 - Esperas injustas parecem mais longas do que esperas equitativas.
- 7 - Quanto mais valioso o serviço, mais tempo as pessoas irão esperar.
- 8 - Esperas solitárias parecem mais longas do que esperas em grupo.

Em adição a esses princípios, Davis e Heineke (apud COGAN, 1998) sugerem que esperas desconfortáveis parecem mais longas do que esperas confortáveis. Nessa perspectiva, Cogan (p.16) observa que os gerentes podem adotar a opção de mudar a percepção dos consumidores sobre o tempo que esperaram na fila de espera.

Embora existam diferentes reflexões sobre as filas, ainda não se atingiu um estágio de aplicabilidade satisfatório, talvez por falta de consciência da importância que o assunto requer, por parte das empresas.

Mesmo com o atendimento preferencial dispensado a determinados usuários, provavelmente clientes potenciais sairão da fila em busca de outra empresa na qual não precisem esperar. Porém, sabe-se que a satisfação do cliente pode ser influenciada por muitas outras coisas além do tempo de espera em filas.

A insatisfação pela demora em filas é uma das maiores queixas e reclamações de clientes e usuários. Essa realidade instiga a reflexão aqui efetuada, ainda que se saiba que é uma pequena parcela dentro de uma gama de possibilidades de abordagens. No caso específico da empresa investigada, é necessário salientar que este trabalho não tem o poder de questionar ou redefinir conceitos, pois a fixação desses parâmetros básicos está a cargo de área específica do Banco do Brasil, que possui, entre suas atribuições, o estudo dinâmico desses processos.

2 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos adotados para a investigação. Para tanto, foram seguidas as contribuições de Kotler (1998, p.114), segundo o qual a “pesquisa de marketing é o planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa”.

Sob esse enfoque, é importante recuperar a situação-problema que instiga a presente análise, qual seja, as filas da agência do Banco do Brasil, agência Nossa Senhora Medianeira, de Santa Maria (RS). A identificação e o levantamento dos principais fatores que colaboram para tornar mais longo o tempo de espera por atendimento nos caixas da agência em foco é, em suma, a proposta deste trabalho, o qual poderá contribuir para a proposição de ações que reduzam as filas e/ou o tempo de espera por atendimento nos caixas.

Para o atendimento dos objetivos propostos, foi adotado o instrumento de pesquisa Survey, que é o meio para coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões relativas a um grande grupo de pessoas ou organizações, denominada população. O método utilizado, a pesquisa Survey, é do tipo descritiva quantitativa, uma vez que descreve, a partir de dados quantitativos, fenômenos que ocorrem em uma população de interesse. A descrição permite mapear a distribuição do fenômeno estudado na população de referência. Para a pesquisa em foco, empregou-se questionário junto a uma fração representativa da população, a amostra.

A definição da amostra foi feita conforme Kotler (1998, p.122), o qual observa que “grandes amostras fornecem resultados mais confiáveis do que amostras menores. Frequentemente, amostras com menos de 1% da população podem fornecer boa credibilidade, desde que se adote um procedimento de amostragem confiável”.

A fim de definir a amostra da pesquisa, foi necessário recuperar o contexto de atendimento do mês que antecede a pesquisa na agência do BB em análise. O número de atendimentos efetuados pelos caixas no mês de julho de 2007 foi de 8.287. Considerando que no mês de agosto teríamos o mesmo número de atendimentos e que alguns atendimentos são

de clientes que comparecem ao banco várias vezes no mês, tomou-se como amostra 198 clientes.

O procedimento de amostragem escolhido foi à amostra probabilística, amostra simples ao acaso, em que todos os componentes da população possuem chances iguais de serem selecionados. O contato com os respondentes foi efetuado através de entrevista pessoal.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário (ver anexo), que foi aplicado junto aos usuários da fila dos caixas do Banco do Brasil Nossa Senhora Medianeira, Santa Maria (RS), de 01 a 31 de agosto de 2007, extraindo-se uma amostra de 198 clientes. O questionário foi distribuído de forma aleatória, ou seja, à medida que as pessoas já haviam sido atendidas pelos caixas, eram convidadas a responderem ao questionário.

O questionário, que “consiste de um conjunto de questões para serem respondidas por entrevistados” (KOTLER, 1998, p.121), foi elaborado com questões fechadas que pré-especificam as respostas possíveis e os respondentes escolhem entre elas.

Para a análise dos dados, utilizou-se a planilha Excel. Os dados obtidos através do questionário foram colocados em grade e, a partir de então, verificaram-se os percentuais obtidos para cada resposta (do questionário). Depois de efetuada a análise e interpretação dos dados, foi possível chegar aos resultados da pesquisa, os quais passam a ser apresentados no próximo capítulo.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, é desenvolvida a análise dos resultados da pesquisa efetuada junto aos usuários da fila dos caixas do Banco do Brasil, agência Nossa Senhora Medianeira. Para tanto, são analisadas e interpretadas as 12 respostas do questionário, na ordem em que foram desenvolvidas.

Cliente bancário

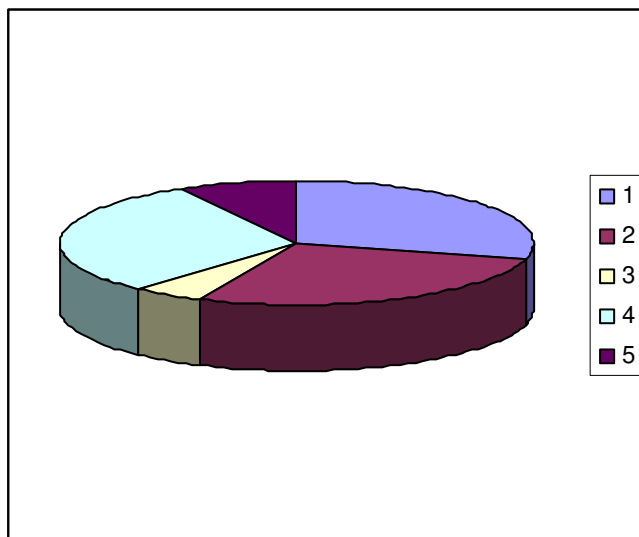


Gráfico 1 – Cliente bancário

Mostra o resultado da pergunta 1 do questionário: “Você é cliente bancário...”.

- 1) 29% dos respondentes são clientes da agência em questão;
- 2) 27% dos entrevistados são clientes do BB de outras agências na cidade;
- 3) 5% dos respondentes são clientes do BB de outra cidade;
- 4) 31% são clientes de outros bancos;
- 5) 8% não possuem conta em banco.

A partir do levantamento efetuado, é possível observar que o percentual de clientes de outros bancos e clientes que não têm conta bancária somam 39%. Portanto, são usuários que

pelo menos por ora não podem utilizar-se de formas alternativas de atendimento, pois o sistema de auto-atendimento do BB não está preparado para receber pagamentos de não clientes. Para estes usuários, a sugestão seria oferecer abertura de conta corrente junto à agência, pois com isso a dependência estará ganhando novos correntistas e, ao mesmo tempo, contribuindo para a diminuição da fila, já que clientes têm acesso ao uso de canais alternativos.

27% dos entrevistados possuem conta no BB, na cidade em questão, mas não na agência pesquisada e, em sua maioria, responderam que procuram a agência em virtude da proximidade e do menor movimento. Ao questionarmos se a fila é realmente morosa, observamos que, embora alguns usuários reclamem da morosidade no atendimento, é significativo o número de clientes de outras dependências da praça que optam pela agência Nossa Senhora Medianeira por considerarem com menos movimento.

Dos usuários da fila, 61% possuem conta no BB. 39% não possuem conta bancária ou possuem em outro banco.

Utilização do caixa

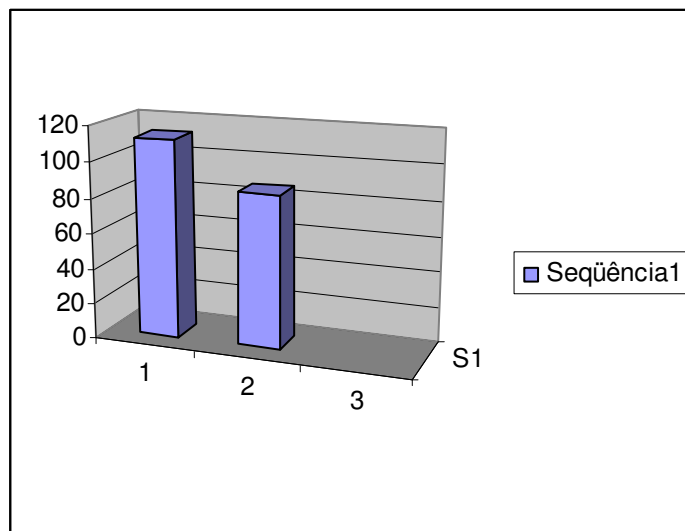


Gráfico 2 – Utilização do caixa

Refere-se à 2ª. pergunta do questionário: “Você utiliza o caixa para...”.

Quanto à utilização do caixa, foi possível constatar pela amostra que 57%, a maioria dos usuários, usam o caixa para operações próprias. Os demais usuários, 43%, prestam serviços para terceiros. Para os clientes que possuem conta no Banco do Brasil, a sugestão é orientar direcionando sempre que possível para o auto-atendimento e outros canais alternativos.

Nesse sentido, é relevante a constatação do alto percentual de usuários que prestam serviço para terceiros, uma vez que não possuem alternativas de efetuarem as transações a não ser nos caixas. Isso se deve ao fato, como já foi dito, de o auto-atendimento do BB não estar preparado para transações de não correntistas, com exceção de depósitos. Quanto a estes usuários, em sua maioria “boys”, que trabalham para empresas correntistas se faz necessário um trabalho de esclarecimento e treinamento nas empresas para uso do gerenciador financeiro (GEFIN), informando aos clientes seus benefícios, quais sejam, segurança, flexibilidade de horário, tranquilidade de efetuar transações na própria empresa ou residência, entre outros. Essa comodidade não gera custo adicional ao cliente.

Auto-atendimento

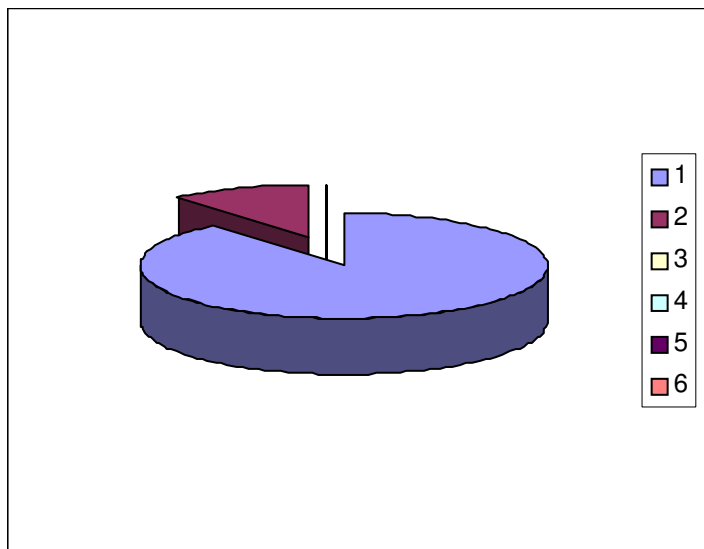


Gráfico 3 – Auto-atendimento

Resultado da 3ª. pergunta do questionário: “Por que você não usa o auto-atendimento?”

- 1) 9 % dos respondentes não possuem conta no BB;
- 2) 20% fazem as transações em dinheiro;
- 3) 8% preferem serem atendidos no caixa;
- 4) 2 % não sabem usar o auto-atendimento;
- 5) 44 % fazem serviços para outras pessoas;
- 6) 17 % das transações só podem ser feitas no caixa.

Dos respondentes, 44% fazem serviços para terceiros, em sua maioria empresas, que preferem enviar o boy para a fila, em vez de usar formas alternativas, como o gerenciador financeiro, que possibilita pagamentos, transferências etc.

O percentual de usuários que fazem transações em dinheiro é muito significativo, normalmente são pagamentos de títulos que são efetuados em espécie para fugir da CPMF. Os 9% de usuários que não possuem conta formam um público-alvo interessante para a agência conquistar novos clientes.

Somente 17% dos usuários obrigatoriamente teriam que ser atendidos nos guichês de caixa; os demais, 74%, poderiam através de orientação e direcionamento usar os canais alternativos de auto-atendimento.

Regularidade de comparecimento na agência

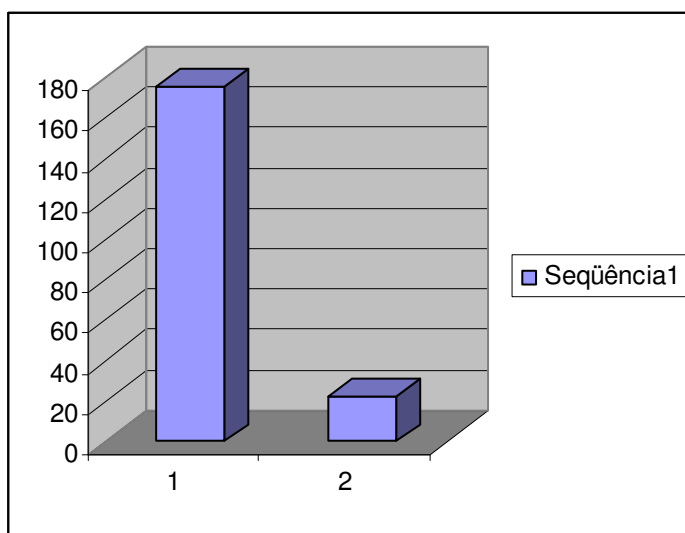


Gráfico 4 – Regularidade de comparecimento na agência
Referente ao resultado da pergunta número 4 do questionário: “Você vem regularmente nesta agência?”

Os resultados demonstram que 89% dos usuários da fila vão regularmente à agência em estudo. Os demais, 11%, não.

O gráfico acima demonstra que a grande maioria dos usuários frequenta regularmente a fila dos guichês dos caixas da agência Nossa Senhora Medianeira. Essa constatação suscita o seguinte questionamento: Será que a fila é morosa realmente? Se for morosa, por que o retorno regular dos usuários?

Motivos de opção pela agência

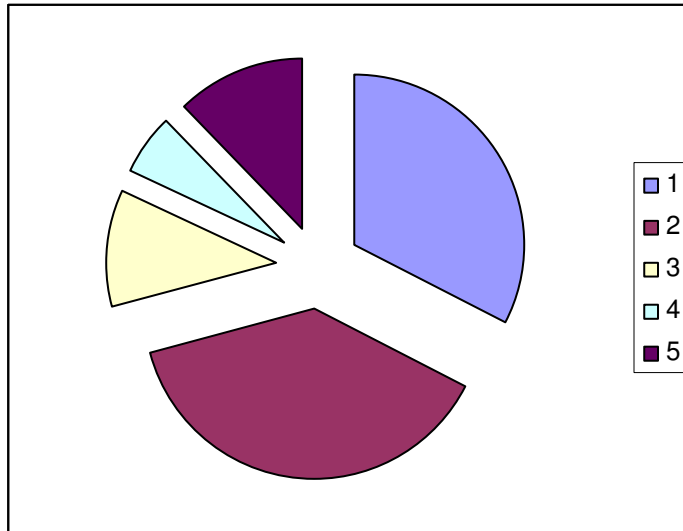


Gráfico 5 – Motivos de opção pela agência

Refere-se à questão 5 do questionário: “Se você respondeu SIM na questão anterior. Por quê?”

- 1) 33% são correntistas da agência;
- 2) 38% vão à agência porque é mais próxima;
- 3) 11% porque é a agência que tem menos movimento;
- 4) 6% porque gostam do atendimento;
- 5) 12% por outros motivos, como prestam serviço para clientes da agência.

A partir das respostas da questão 5, pode-se perceber que a maioria dos usuários, ainda que em alguns momentos reclamem de ter que esperar na fila, optam pela agência Nossa Senhora Medianeira, ou pela proximidade, ou por considerarem com menos movimento se comparada a outras agências ou ainda por gostarem do atendimento. Confirmamos que um percentual considerável de usuários ainda preferem a agência Nossa Senhora Medianeira por considerarem que a mesma possui menos movimento se comparada com outras agências da praça.

Percepção do tempo de espera na fila

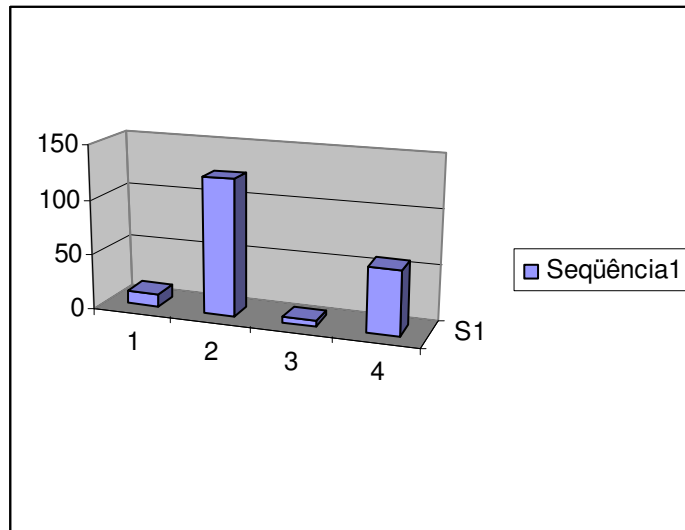


Gráfico 6 – Percepção do tempo de espera na fila

Refere-se à pergunta número 6 do questionário: “Quanto ao tempo de espera na fila, você considera...”

- 1) 6 % responderam que acham o tempo de espera muito rápido;
- 2) 63% disseram que acham rápido;
- 3) 2% acham muito longo;
- 4) 29% responderam longo.

Pelo levantamento das respostas, foi possível perceber que, embora a maioria dos entrevistados, 69%, tenha respondido que o atendimento é rápido ou muito rápido, reclamam da falta de caixas. Isso pôde ser observado nas respostas de 65% dos entrevistados, os quais responderam que o fator determinante para tornar longo o tempo de espera na fila é a falta de mais caixas.

Também é importante acrescentar que a agência, foco da análise, não disponibiliza aos usuários da fila opções de entretenimento e conforto, como televisão, sofás, água, cafezinho, etc., que possam distraí-los e tornar mais confortável a espera. A falta dessas opções talvez influencie na percepção do cliente com relação ao tempo de espera, no sentido de considerá-lo maior do que o tempo efetivamente esperado.

Fatores determinantes para tornar o tempo de espera na fila mais longo

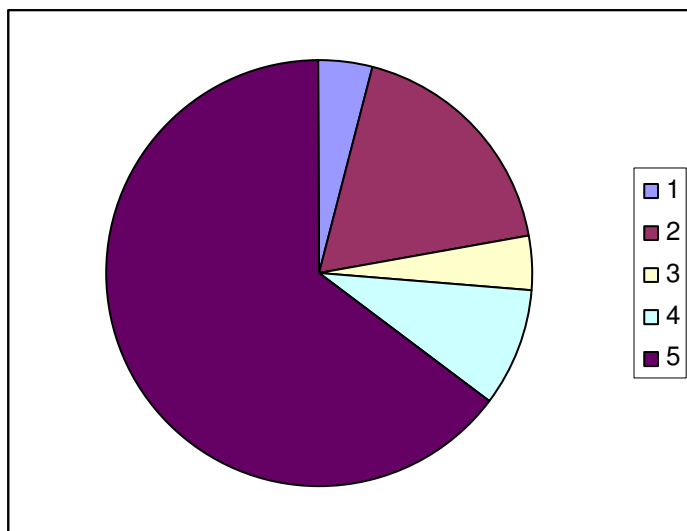


Gráfico 7 - Fatores determinantes para tornar o tempo de espera na fila mais longo

Refere-se ao resultado das respostas da questão 7 do questionário: “O que você acha determinante para tornar o tempo de espera na fila dos caixas do Banco do Brasil, agência Nossa Senhora Medianeira, mais longo?”

- 1) 4 % dos respondentes acham que a fila é morosa devido à função social do BB;
- 2) 18 % atribuem à preferência dos clientes pelo atendimento no caixa, mesmo com outras alternativas;
- 3) 4 % acham que é pelo atendimento de não clientes,
- 4) 9 % atribuem ao fato da agência possuir menos movimento;
- 5) 65% por outros motivos, tais como falta de mais caixas nos dias de pico, atendimento de empresas e idosos.

Pelas respostas, foi possível apreender que, na opinião da grande maioria dos usuários, 65%, falta um número maior de caixas nos dias de pico. Também é relevante a opinião de 18% dos entrevistados, os quais consideram o fato de alguns clientes preferirem o atendimento nos caixas a outras opções como fator que colabora para tornar moroso o tempo de espera na fila dos caixas. A partir desta questão, número 7, é possível perceber uma contradição entre a opinião de 65% dos respondentes (item 5), que pressupõem a longa espera na fila, e a questão de número 6, em que 69% (itens 1 e 2) consideram o atendimento de rápido a muito rápido.

A partir dos quatro gráficos seguintes, os quais se referem ao sexo dos entrevistados, faixa etária, grau de escolaridade e renda, será possível apreender um certo perfil do usuário das filas da agência Nossa Senhora Medianeira do BB.

Sexo da amostra

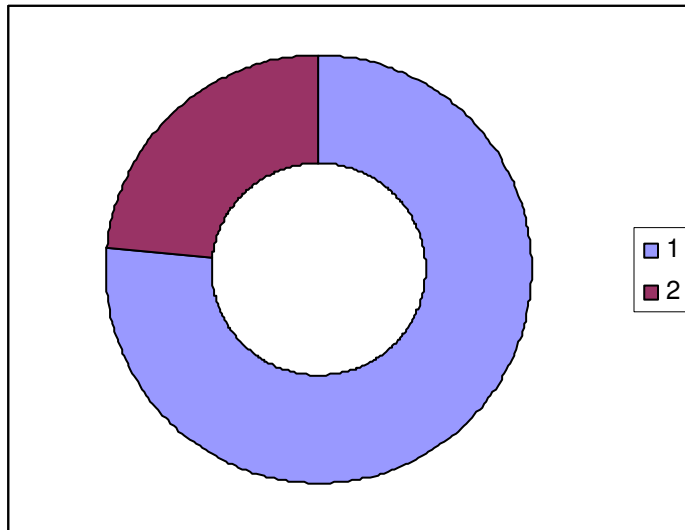


Gráfico 8 – Sexo da amostra
Referente à questão 8 do questionário: “sexo”

- 1) 77% dos usuários respondentes são do sexo masculino;
- 2) 23% são do sexo feminino.

Faixa etária

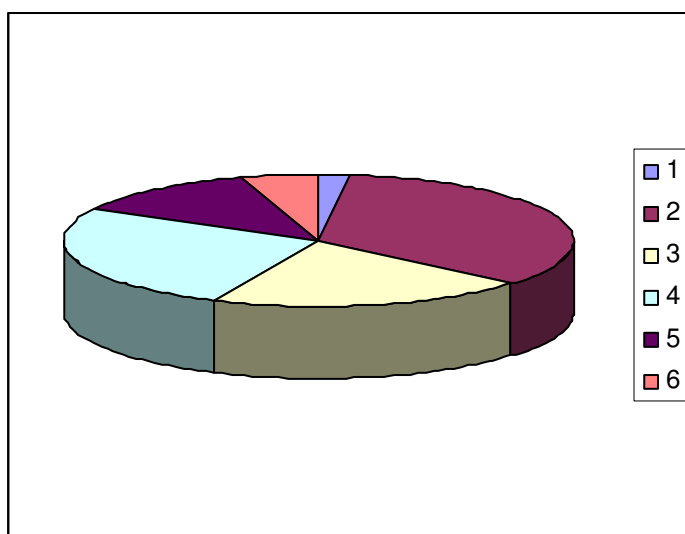


Gráfico 9 – Faixa etária da amostra
Refere-se à questão 9 do questionário: “faixa etária”.

- 1) 2 % possuem até 20 anos;

- 2) 35 % de 20 a 30 anos;
- 3) 20 % de 30 a 40 anos;
- 4) 26 % de 40 a 50 anos;
- 5) 12 % de 50 a 60 anos;
- 6) 5 % acima de 60 anos.

Escolaridade

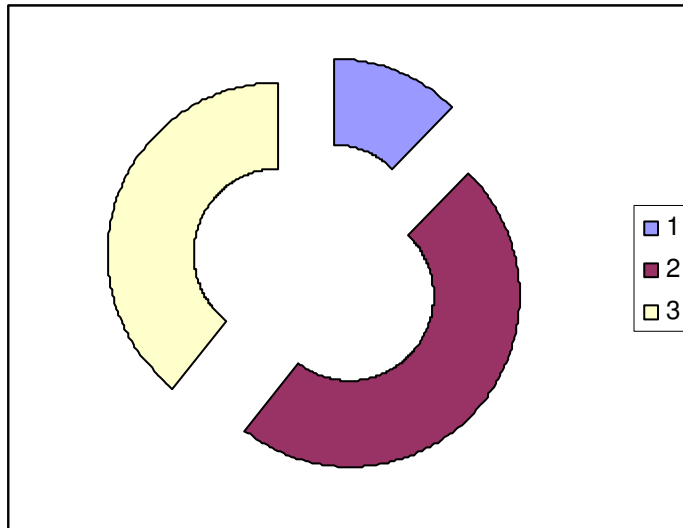


Gráfico 10 – *Escolaridade da amostra*
Respostas da questão 10: “Grau de escolaridade”

- 1) 12 % dos entrevistados possuem o ensino básico;
- 2) 49 % concluíram o ensino médio;
- 3) 39 % possuem o ensino superior completo.

Renda da amostra

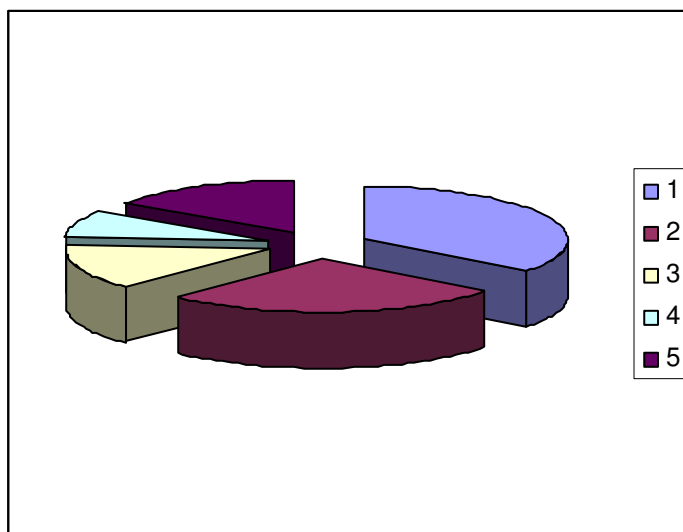


Gráfico 11 – *Renda da amostra*
Refere-se à questão 11 do questionário: “Qual é a sua renda?”

- 1) 35 % dos respondentes possuem uma renda de até R\$ 1.000,00;
- 2) 27 % de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00;
- 3) 14 % de R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00;
- 4) 8 % de R\$ 3.000,00 até 4.000,00;
- 5) 16 % recebem acima de R\$ 4.000,00.

Considerando, principalmente, as questões 8, 9, 10 e 11 do questionário, relacionadas ao sexo, faixa etária, escolaridade e renda mensal, foi possível apreender o perfil dos respondentes, usuários da fila dos caixas na agência do BB em estudo. A grande maioria é homem, de 20 a 50 anos, possui o ensino médio e recebe proventos de até R\$2.000,00 mensais.

Sugestões da amostra

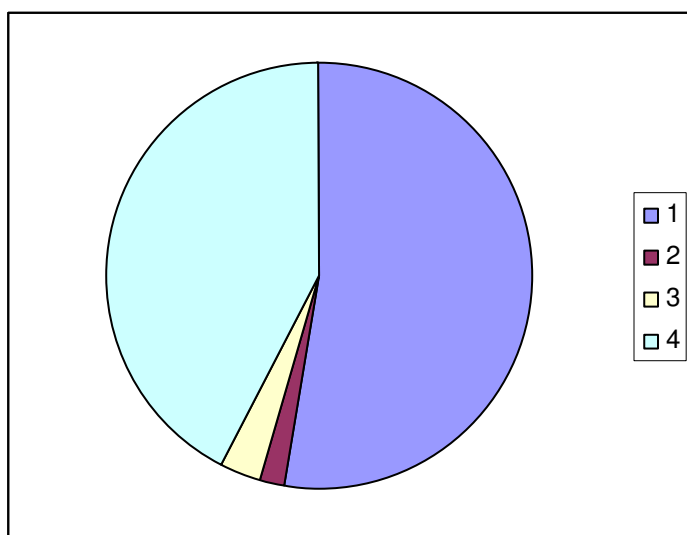


Gráfico 12 – Sugestões da amostra

Referente ao último tópico do questionário: “Sugestões para agilizar o andamento das filas”.

Dos 198 clientes entrevistados, 114 fizeram alguma sugestão. Os demais, 84, responderam que estão contentes ou não possuíam sugestões.

Do percentual de respostas com sugestões, 53% dos entrevistados sugeriram aumentar o número de caixas nos dias de pico. Menos de 5% dos respondentes sugeriram introdução de água, cafezinho e cadeiras, além do agendamento do atendimento, uso de senhas e direcionamento, quando possível, dos usuários para o auto-atendimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise das informações, verificou-se que os objetivos do estudo foram atingidos. Na seqüência, serão desenvolvidas reflexões sobre os quatro objetivos específicos da investigação, que auxiliam na reflexão sobre o objetivo geral do estudo. Também são propostas sugestões para tornar menos longo o tempo de espera nas filas do Banco do Brasil Nossa Senhora Medianeira.

Com relação ao primeiro objetivo que diz respeito às razões que levam os usuários a utilizarem-se da fila dos caixas, tem-se que 20% fazem transações em dinheiro, 9% não possuem conta, 43% prestam serviços para terceiros, 17% utilizam o caixa, pois as transações só podem ser feitas no caixa, restando 10% que não querem ou não sabem usar o auto-atendimento. Observa-se, portanto, que 39% do total dos entrevistados podem ser trabalhados, seja no oferecimento de abertura de conta ou direcionamento e auxílio no auto-atendimento, seja na sugestão de depósito em conta para posterior pagamentos em meios alternativos.

Quanto ao segundo objetivo, que é identificar a real necessidade de utilização da fila dos caixas como única alternativa, verificou-se que a grande maioria não possui alternativa, pelo menos momentânea. Dos entrevistados, 10% teriam formas alternativas, mas não querem ou não sabem utilizar os recursos disponibilizados. É possível observar que 29% dos usuários da fila poderiam ser trabalhados, oferecendo a eles conta ou sugerindo depósito do dinheiro em conta e o uso dos meios alternativos para pagamentos.

Quanto ao terceiro objetivo, identificar o percentual de usuários que desconhecem formas alternativas de efetuarem suas transações bancárias, constatou-se que 2% apenas não conhecem as formas alternativas de efetuarem suas transações bancárias.

No que se refere ao quarto objetivo, que é o de levantar os principais fatores que colaboram para tornar longo o tempo de espera por atendimento, foi possível apreender que 43% dos usuários prestam serviços para terceiros, normalmente empresas, que possuem volume maior de transações para serem efetuadas e que ocupam maior tempo dos caixas. A sugestão seria orientar as empresas, proporcionando a elas formas alternativas de efetuarem as transações, como gerenciador financeiro, malote, etc.

Não há dúvidas de que o cliente possui diversas razões para entrar na fila, e o banco, por sua vez, várias alternativas para tirar o cliente da fila. Dentre as razões de o cliente ter de enfrentar fila, podem ser destacadas: o pagamento de contas em dinheiro, não possuir conta, não saber usar o auto-serviço, efetuar serviços para terceiros ou simplesmente querer usar o caixa.

Quanto às alternativas de o banco contribuir para o cliente sair da fila ou amenizar o tempo de espera, este estudo proporcionou o estabelecimento de sugestões de ações a fim de tornar menos longo o tempo de espera nas filas do Banco do Brasil Nossa Senhora Medianeira. A seguir, são apresentadas as sugestões:

- (a) Alocar um/a contratado/a ou estagiário/a exclusivamente para orientar, direcionar usuários da fila dos caixas para o auto-atendimento nos dias de pico, principalmente nos 10 primeiros dias úteis do mês e nos dias posteriores a feriados.
- (b) Entrar em contato com os não clientes usuários da fila dos caixas, verificando possibilidade de oferecer conta junto à agência, pois talvez o banco esteja desperdiçando importante oportunidade de ampliar o número de correntistas.
- (c) Efetuar um trabalho de orientação junto aos usuários da fila, principalmente empresas, que efetuam pagamentos em dinheiro para que efetuem os depósitos em conta corrente, podendo assim efetuar suas transações na própria empresa ou residência, o que os faz ganhar tempo, sem *stress* e com segurança, através do gerenciador, Internet, TAA, etc.
- (d) Instalar equipamento para mais um caixa a fim de ser usado nos dias de necessidade, como nos 10 primeiros dias úteis do mês e pós-feriados. Essa sugestão considera que a agência, embora não possua instalado equipamento para mais um caixa, possui espaço físico disponível para tal.

No desenvolvimento do conjunto da investigação, algumas limitações se fizeram presentes. Com relação aos usuários da fila do banco, alguns não quiseram cooperar com as entrevistas, alegando falta de tempo, o que necessitou a substituição por outros. Com relação à disponibilidade de tempo da pesquisadora, esse foi um fator preocupante tendo em vista as diversas responsabilidades assumidas ao longo da investigação.

Se, por um lado, as limitações se fizeram presentes, por outro, as oportunidades desencadeadas pela investigação devem ser ressaltadas. Dentre elas, destacam-se o conhecimento teórico-metodológico proporcionado pelo estudo e o, conseqüente, conhecimento das razões que podem tornar lentas as filas da agência estudada. Também vale ressaltar que este estudo, além de ter proporcionado alcançar os objetivos propostos, veio ao encontro das expectativas da pesquisadora, funcionária do Banco do Brasil, ao proporcionar uma integração efetiva não só com os colegas do banco, mas também com os usuários da agência. Tal estudo, com certeza, auxiliará no desenvolvimento de suas atividades futuras.

Por fim, é importante destacar que esta foi uma pequena contribuição para se compreender a realidade da agência Nossa Senhora Medianeira. Não se ignora, no entanto, que o problema tem atingido diferentes instituições bancárias no Brasil, o que, com certeza, suscita novos estudos para tentar contribuir com as diferentes realidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANCO DO BRASIL. *Site do Banco do Brasil*. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 20 agosto 2007.
- BRONSON, R. *Pesquisa operacional*. São Paulo: Schaum McGraw-Hill do Brasil, 1985.
- COBRA, M.; RIBEIRO, A. *Marketing magia e sedução*. São Paulo: Cobra Editora e Mark, 2000.
- COGAN, S. *Gerenciando as percepções nas filas de espera para aumentar o nível de satisfação dos clientes*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.
- CONSUMIDOR MODERNO. *Consumidor moderno*. Disponível em: <http://www.consumidor_moderno.com.br> Acesso em: 27 fevereiro 2007.
- COSTA FILHO, M. Qualidade em Serviços: proposta para uma nova abordagem. *Anais XII Enege*, Rio de Janeiro, 1992, v.1.
- FITZSIMMONS, J.A; FITZSIMMONS, M.J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- JORNAL DA MÍDIA. *Site do Jornal da Mídia*. Disponível em: <<http://www.jornaldamidia.com.br>. Acesso em: 16 outubro 2006.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-hall do Brasil, 1998.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- LAS CASAS, A. *Administração de vendas*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- LEAL, F. Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária. *Dissertação de Mestrado*. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UNIFEI, 2003.
- LOBOS, J. *Encantando o cliente: externo e interno*. São Paulo: J. Lobos, 1993.
- MATTIELLO, A. *Fatores da satisfação com o atendimento bancário dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil em Campo Grande-MS*. Biblioteca virtual UFRGS. Disponível em: http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_disertacoes. Acesso em: 13 Set. 2007.
- MCKENNA, R. *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 1992.
- PIRES; P., COSTA FILHO, B. *O Atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos*. Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, P.59-67, jan./abr.2001. Disponível em: <<http://www.sfrancisco.edu.br>>. Acesso em: 16 out.2006.
- PORTER, M. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- TORRES, O.F. Elementos da teoria das filas. *Revista de administração de empresas*, Fundação Getúlio Vargas, v.6, n.20, p.111-127, set.1966.

_____. Elementos da teoria das filas. *Revista de administração de manegement*. v.14, n.5, p.21-34, 1994.

UHLMANN, G. *Administração*. São Paulo: Editora FTD, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. *Curso de Especialização de Gestão de Negócios Financeiros*. Trabalho de Conclusão, Monografia. Porto Alegre, Set. 2007, CD-ROM.

ANEXO

**Questionário aplicado aos usuários da fila do Banco do Brasil,
agência Nossa Senhora Medianeira**

Este questionário servirá de subsídio para responder a questão de pesquisa da monografia de conclusão do curso MBA em Gestão de Negócios Financeiros

Aluna: Maria do Carmo di Fante Camillo

Universidade: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Muito obrigada pela gentileza. Com certeza a sua colaboração será muito útil para o meu estudo.

1 - Você é cliente bancário

- () nesta agência do BB.
- () em outra agência do BB, nesta cidade.
- () em outra agência do BB, em outra cidade.
- () cliente de outro banco.
- () não é cliente bancário.

2 - Você utiliza o caixa para

- () operações próprias.
- () prestação de serviços para terceiros.

3 - Por que você não usa o auto-atendimento?

- () Não tem conta no BB.
- () É correntista, mas faz transações em dinheiro.
- () Prefere o atendimento no caixa.
- () Não sabe usar o auto-atendimento.
- () Faz serviços para outra(s) pessoa(s).
- () As transações só podem ser feitas no caixa.

4 - Você vem regularmente nesta agência?

- () Sim
- () Não

5 - Se você respondeu SIM na questão anterior. Por quê?

- () porque é a agência que tem conta.
- () é a agência mais próxima.
- () é a agência com menos movimento.
- () gosta do atendimento da agência.
- () outro(s) motivo(s). Qual(is)?
-

6 - Quanto ao tempo de espera na fila, você considera:

- rápido.
 muito rápido.
 longo.
 muito longo.

7 - O que você acha determinante para tornar o tempo de espera na fila dos caixas do Banco do Brasil, agência Nossa Senhora Medianeira, mais longo?

- O fato de o Banco do Brasil ser um banco com função social e receber toda a sorte de recolhimento.
 Clientes preferirem o atendimento no caixa mesmo tendo alternativas.
 O atendimento de não clientes.
 Agência Nossa Senhora Medianeira é a agência do Banco do Brasil com menos movimento na cidade.
 Outro(s) motivo(s). Qual(is)?
-

8 - Sexo:

- masculino
 feminino

9 - Faixa etária:

- até 20 anos
 de 20 a 30 anos
 de 30 a 40 anos
 de 40 a 50 anos
 de 50 a 60 anos
 mais de 60 anos

10 - Grau de escolaridade:

- ensino básico
 ensino médio
 ensino superior

11 - Qual é a sua renda?

- até R\$ 1.000,00
 de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00
 de R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00
 de R\$ 3.000,00 até R\$ 4.000,00
 mais de R\$ 4.000,00

12 - Sugestões para agilizar o andamento das filas:

.....
