

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Ruben Antonio Tambara Spolaor

**ESTUDO DE CASO SOBRE O ATENDIMENTO NOS GUICHÊS DE
CAIXA DA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL S.A. DE SÃO PEDRO
DO SUL – RS.**

PORTO ALEGRE - RS

2007

Ruben Antonio Tambara Spolaor

**ESTUDO DE CASO SOBRE O ATENDIMENTO NOS GUICHÊS DE
CAIXA DA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL S.A. DE SÃO PEDRO
DO SUL – RS.**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

**PORTO ALEGRE – RS
2007**

Ruben Antonio Tambara Spolaor

**ESTUDO DE CASO SOBRE O ATENDIMENTO NOS GUICHÊS DE
CAIXA DA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL S.A. DE SÃO PEDRO
DO SUL – RS.**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Conceito final:
Aprovada em ____ de _____ de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fernando Bins Luce
Orientador

Prof(a). componente da Banca –UFRGS

Prof(a). componente da Banca – UFRGS

AGRADECIMENTOS

A esposa e filhos pelo apoio e incentivo dispensados durante todo o curso, privando-se de parte de nosso convívio para que os objetivos fossem alcançados.

Aos colegas de turma pela convivência e troca de experiências que proporcionaram durante o curso, em especial ao colega Luis Carlos Neves de Ávila.

Ao Banco do Brasil S.A., que proporcionou esta oportunidade e especialmente a agência de São Pedro do Sul (RS) através dos colegas, que contribuíram para a realização deste trabalho, dispensando atenção, cooperação e orientação.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, através dos professores, tutores e orientadores, que nos proporcionaram excepcional oportunidade de ampliação de conhecimentos e qualificação profissional.

“Clientes podem demitir todos de uma empresa, do alto executivo para baixo, simplesmente gastando seu dinheiro em outro lugar”.

Sam Walton

SUMÁRIO

RESUMO	06
1 - INTRODUÇÃO	07
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 – Administração Geral	12
2.1.1 – Administração de Serviços.....	12
2.1.2 – Característica de Serviços.....	13
2.2 – Marketing	14
2.2.1 – Marketing de Relacionamento.....	15
2.2.2 – Pesquisa de Marketing.....	17
2.3 – Comportamento do Consumidor	18
3 – METODOLOGIA	20
3.1 – A Empresa	20
3.2 – Agência de São Pedro do Sul	21
3.3 – Processo Metodológico	22
4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1 – Levantamento de Dados e Informações	25
4.2 – Interpretação dos Resultados	32
4.3 – Propostas e Sugestões	37
5 – CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
ANEXOS	42
ABREVIATURAS	43

RESUMO

Este trabalho busca identificar e avaliar o grau de utilização e de satisfação dos clientes do Banco do Brasil S.A. agência de São Pedro do Sul RS em relação aos serviços de pagamento/recebimento realizados nos guichês de caixa e terminais de auto-atendimento, motivado pela existência de longas filas e reclamações de clientes. O trabalho foi desenvolvido durante o ano de 2007 e teve como principal suporte pesquisa realizada no âmbito da própria agência. Procurou-se verificar como os clientes percebem os serviços e seu grau de satisfação/insatisfação com relação ao atendimento. Buscou-se também identificar e analisar as causas e motivos que geram o problema e propor ações que permitam contribuir para a melhoria dos serviços em estudo. Espera-se com essas informações subsidiar e auxiliar a administração da agência na tomada de decisões e montagem de estratégias que visem atingir os objetivos propostos

Palavras-chave: serviços; atendimento; satisfação

1 - INTRODUÇÃO

A globalização e a competição acirrada que permeia o mercado são, sem dúvida, algumas das expressões mais difundidas e desenvolvidas na atualidade. A integração econômica mundial se intensifica proporcionalmente ao avanço tecnológico, encurta distâncias e altera de forma radical as relações humanas, o ambiente de trabalho e o mundo dos negócios. Esta ampliação de fronteiras econômicas trouxe conseqüências de primeira ordem para o sistema bancário que, para atender e se adaptar as mutações do cenário mundial, foi obrigado aprimorar suas operações, envolvendo a utilização de novas tecnologias.

No Brasil, a abertura do mercado, que vem ocorrendo a partir da década de 90 de maneira muito rápida, tem provocado mudanças na atuação dos bancos. A estabilização econômica mostrou que existia uma população sem acesso a bancos e com potencial para consumo de produtos bancários. Este fato, aliado a abertura ao capital internacional, motivou o ingresso cada vez maior de grandes bancos estrangeiros no país, o que tem provocado o acirramento da concorrência no setor. Em função disso, novas estratégias passaram a ser adotadas pelos bancos, que foram conseguindo reduzir seus custos com novas tecnologias e desenvolver novos produtos para atender as necessidades de seus clientes.

Os produtos bancários tornaram-se cada vez mais uniformes ou facilmente copiáveis em sua essência, fazendo com que a distinção entre os concorrentes se dê em função dos serviços que são agregados a esses produtos. Por sua vez, os consumidores intensamente assediados pela concorrência e mais bem informados sobre as diversas opções disponíveis no mercado, mudam seu comportamento, tornando-se mais conhecedores dos seus direitos, mais exigentes, mais abertos a experimentações e menos fiéis às marcas tradicionais.

Neste contexto, a atendimento tem-se tornado cada vez mais o grande diferencial na conquista e manutenção dos clientes, uma vez que é a função da empresa mais percebida pelo cliente.

SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A evolução tecnológica apresenta como tendência uma imediata virtualização do sistema bancário. Essa virtualização está acontecendo com o desenvolvimento de serviços bancários globais impulsionados pela competição, apoiados no auto-atendimento e na tecnologia. A tendência dos bancos é de explorar as capacidades de processamento de transações a extensas redes de telecomunicações de um mundo sem papel, no qual os mercados são abertos. A grande tendência sobre os métodos anteriormente adotados, é a perfeita compatibilização deste processo com todo o aparato tecnológico existente.

Acompanhando as tendências e preocupado com a existência de longas filas, reclamações e morosidade verificadas na forma de atendimento adotada até bem pouco tempo, o Banco do Brasil foi a instituição de crédito pioneira, na praça de São Pedro do Sul RS, na disponibilização de terminais de auto-serviços aos seus clientes, através da criação de uma moderna sala de auto-atendimento.

A implantação dessa nova modalidade trouxe uma profunda mudança no relacionamento dos clientes com a Instituição. Até aquele momento, isso de dava exclusivamente através dos funcionários, que desenvolviam um atendimento personalizado e executavam todos os serviços. Com essa nova sistemática, os clientes começaram a executar os serviços e o relacionamento passou a ser muitas vezes com a máquina.

A agência do Banco do Brasil S.A. de São Pedro do Sul RS, enfrenta um problema de grandes e ininterruptas filas no atendimento dos serviços de caixa, gerando descontentamento e reclamações por parte de alguns clientes e usuários. O quadro da agência é composto por um gerente de agência, um gerente de contas, um gerente de expediente, dois caixas efetivos e seis escriturários. Possui, ainda, dois contratados, um estagiário e dois adolescentes trabalhadores. Atuam na bateria de caixa, os dois efetivos e quando há possibilidade, principalmente no início de cada mês, mais um funcionário é deslocado para auxiliar nesse serviço. A sala de auto-atendimento possui 06 terminais, sendo dois de saques, um de saque/depósito, um de depósito e dois dispensadores de cheques. A agência possui 5.235 contas, das quais 3.205 são contas especiais, e 1.414 contas de poupadores não correntistas, totalizando 6.649 contas (dados de outubro/2006). O perfil da agência é

predominantemente rural, atendendo os municípios de São Pedro do Sul, Dilermando de Aguiar, Toropi, Jarí e Quevedos.

No começo de cada mês o problema é acentuado em função, principalmente, do pagamento dos aposentados e pensionistas do INSS. Ocorre que a sala de auto-atendimento fica completamente lotada, deslocando mais clientes ainda para a bateria de caixas. Há também os pagamentos de tributos que ocorre sempre no começo do mês e um grande número de malotes do SAO – sistema de atendimento opcional – disponibilizados às empresas do município, acumulando serviços para processamento após o horário de expediente externo. A possibilidade, neste momento, de disponibilização de mais um funcionário para atuar todo o mês nos serviços de caixa, é inviável, pois os outros setores também estão sobrecarregados e isso traria prejuízos ainda maiores.

Num mercado altamente competitivo como o mercado financeiro, não podemos estar sujeitos a perda de negócios e até mesmo de clientes em função do atendimento. Mesmo com restrições de pessoal, de tempo e de tecnologia, devemos encontrar soluções para administrar de maneira satisfatória estas situações, revertendo esse quadro e transformando o atendimento num diferencial para a manutenção e conquista de novos clientes e novos mercados.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Propor ações que permitam diminuir as filas, melhorando o atendimento e reduzindo as reclamações dos clientes e usuários dos serviços de caixa da agência do Banco do Brasil S.A. de São Pedro do Sul RS.

Objetivos específicos

- a) monitorar e quantificar os serviços da bateria de caixas;
- b) conhecer a opinião dos clientes/usuários com relação ao problema apresentado;

- c) colher sugestões dos envolvidos no processo (clientes, usuários e funcionários) para a melhoria/solução do problema;
- d) determinar os fatores que ocasionam a formação de grandes filas.

JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos as empresas sofreram sérios impactos devido ao processo de globalização e acirramento da concorrência no mercado. No setor bancário, com a estabilização econômica, a partir do plano real, a redução da inflação trouxe a diminuição dos ganhos com a intermediação financeira e com a diminuição gradativa das taxas de juros (SELIC) pelo Banco Central do Brasil (BACEN), à redução dos spreads. A solução encontrada pelos bancos foi a redução de seus custos através da descoberta de novas tecnologias e do desenvolvimento de novos produtos. A concorrência passou a ser mais acirrada e os produtos tornaram-se mais uniformes e facilmente copiados. Os consumidores, por sua vez, tornaram-se mais conhecedores de seus direitos, mais exigentes e mais assediados pela grande concorrência. Então, o atendimento, tornou-se o grande diferencial para a conquista e manutenção de clientes, principalmente na área de serviços, onde o produto final é menos “tangível”.

Observando esses novos paradigmas, não só tecnológicos, mas também os de ordem político-econômico, a realização deste trabalho torna-se oportuna e de extrema necessidade, para avaliar o desempenho dos serviços de caixa prestados pela agência do Banco do Brasil de São Pedro do Sul RS.

Presume-se que para melhorar os serviços prestados será necessário primeiro identificar o grau de satisfação dos clientes, suas expectativas quanto à qualidade, operacionalidade e eficiência dos serviços, para traçar novas estratégias que visem a melhoria do atendimento e a redução das reclamações dos clientes.

Vislumbra-se, também, boa viabilidade deste trabalho, tendo em vista o interesse da empresa na realização das propostas apresentadas nos objetivos, a facilidade de acesso as

informações necessárias e o baixo custo financeiro para a sua implementação. Também espera-se que com os seus resultados, consiga-se auxiliar a empresa em traçar estratégias de melhoria dos serviços em estudo.

MÉTODO

O método a ser implementado é o estudo de caso. O estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente. É adequado para responder às questões do tipo “como” e “porque”, que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo e se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências como documentos, entrevistas e observações.

Foram utilizados vários instrumentos para a coleta de dados, como: entrevistas com os funcionários diretamente envolvidos no atendimento dos serviços, como caixas e atendente da sala de auto-atendimento; pesquisas em documentos e levantamento de informações disponíveis em arquivos do Banco; observação direta no local de estudo; e questionário respondido pelos clientes e usuários dos serviços.

As entrevistas com os funcionários envolvidos no processo foram realizadas no mês de julho/07, durante o expediente interno, e foram abordados temas como quantidade de funcionários disponíveis para o atendimento, volume de serviço, percepção da qualidade dos serviços e sugestões para a melhoria dos serviços prestados. As pesquisas em documentos, também foram realizadas durante o mês de julho/07, onde foram colhidas informações e dados relativos aos serviços em estudo. Também houve, neste mesmo período, a observação direta no local de estudo, ou seja, nas filas de atendimento nos guichês de caixas e na sala de auto-atendimento, para coleta de evidências. O questionário foi aplicado durante a segunda quinzena de julho/07 e a primeira quinzena de agosto/07. Foram utilizadas perguntas que visam conhecer o perfil do entrevistado, seu grau de utilização e de satisfação com os serviços. Efetivada a coleta de dados, leitura das observações e anotações dos entrevistados e após a compilação dos dados. A análise e interpretação dos dados serão apresentadas no capítulo 4.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Através de uma boa administração de serviços, do bom relacionamento com o cliente, do conhecimento de seu comportamento e de pesquisas de marketing, monitorando seu comportamento, pode-se contribuir para as melhorias que os serviços necessitam. Torna-se, então, de vital importância o conhecimento desses conceitos para a sua aplicabilidade no dia a dia da empresa, evitando perdas de negócios e de clientes, e para transformar o atendimento prestado num diferencial para a conquista de novos clientes e mercados.

2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

Administrar consiste em interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los através do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados nas diferentes áreas e níveis da empresa. Seja nas tarefas, estrutura, pessoas, ambientes ou tecnologia, é indispensável o ato de administrar para se atingir os objetivos traçados da maneira mais adequada.

Dentro das diversas especializações que a administração pode ser trabalhada, destaca-se a administração de serviços. Atualmente um dos ramos da economia que mais cresce e que representa um peso cada vez maior nos índices econômicos, principalmente nos países desenvolvidos, é o segmento dos serviços.

2.1.1 Administração de serviços

Cabe a administração de serviços a complicada função de agradar seus clientes e, ao mesmo tempo, administrar uma operação produtiva, lucrativa e dotada de pessoal agradável e competente. Segundo KOTLER (1998), um serviço pode ser definido como “qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na posse de nenhum bem”. Sua prestação pode ou não estar ligada a um produto físico. Atividades como alugar um quarto de hotel, depositar dinheiro em banco, viajar de ônibus, consultar um médico, cortar o cabelo, consertar o carro, assistir a um jogo ou a um filme, mandar lavar as roupas, todos envolvem a compra de um serviço.

De maneira mais simplificada, ZEITHAML E BITNER (2003), definem: “serviços são ações, processos e atuações”. A administração de serviços cria uma organização

centrada no cliente com foco nas suas necessidades e expectativas. É um conceito organizacional de visão global que se empenha em fornecer um serviço superior que será a força motriz dos negócios. É uma filosofia que desenvolve um conjunto de métodos para prestação de serviços, capaz de criar um fator de diferenciação da organização perante a concorrência.

2.1.2 Características dos Serviços

Para KOTLER (1998), as principais características das operações de serviços são:

- a) intangibilidade - os serviços são intangíveis, isto é, não podem ser tocados, vistos ou sentidos antes da compra. Como não se pode ver os resultados antes, os consumidores os medem através da qualidade, de tudo que pode ser observado: lugar, pessoas, equipamentos, entre outros. Portanto, é muito importante que o fornecedor de serviços torne o serviço “tangível” de várias maneiras;
- b) perecibilidade - os serviços são perecíveis, não podendo ser armazenados ou estocados;
- c) inseparabilidade – os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Existe a interação entre o prestador e o cliente, ou seja, tanto um quanto o outro interfere no seu resultado;
- d) variabilidade – a qualidade dos serviços varia de acordo com quem, quando, onde e como são executados. As empresas para diminuírem este efeito, devem investir em treinamento de seus funcionários, padronizar o processo de prestação do serviço por toda a organização e monitorar a satisfação do consumidor, possibilitando que serviços fracos sejam detectados e corrigidos.

Segundo ZEITHAML E BITNER (2003), há consenso geral de que existem diferenças inerentes entre bens e serviços e que as mesmas resultam em desafios exclusivos ou menos diferentes para a administração de serviços e para os fornecedores que fazem dos serviços parte importante de sua oferta central:

- a) intangibilidade – a diferença mais básica e universalmente citada entre bens e serviços é a intangibilidade. Pelo fato dos serviços serem atuações e ações mais do que propriamente objetos, ele não podem ser vistos, sentidos ou tocados da mesma forma que podemos sentir os bens tangíveis;
- b) heterogeneidade – uma vez que os serviços são atuações, em geral desempenhadas por seres humanos, dois serviços prestados nunca são exatamente os mesmos. Os

funcionários que prestam o serviço frequentemente são o serviço aos olhos dos clientes. A heterogeneidade também ocorre pelo fato de dois clientes nunca serem exatamente os mesmos, cada qual terá demandas exclusivas ou suas experiências do serviço ocorrerão de modo muito particular. A heterogeneidade associada aos serviços é, em larga escala, o resultado da interação humana e todas as variações daí decorrentes;

- c) produção e consumo simultâneos – enquanto a maior parte dos bens é produzida antecipadamente para então ser vendida e consumida, a maior parte dos serviços é primeiro vendida e , então, produzida e consumida simultaneamente. Isto significa que o cliente, na maioria das vezes, enquanto o serviço está sendo produzido está presente, e assim, pode ver e até participar do processo de produção.

2.2 MARKETING

“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e valores” (Philip Kotler).

“O objetivo do marketing é conhecer e compreender o consumidor tão bem que o produto ou serviço o atendem completamente e, em consequência, vendem-se sozinhos” (Peter Drucker)

“Marketing entender e atender os mercados” (Raimar Richers)

“Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus stakeholders” (Americam Marketing Association)

Dentro do enfoque de marketing, o lucro decorre da satisfação do cliente com o produto ou serviço, que o cliente adquire e continua adquirindo porque preenche uma necessidade ou atende a um desejo seu. Ou seja, cliente satisfeito é garantia de lucro. Neste sentido, é importante fazer distinção entre desejo e necessidade. Segundo Kotler (1998), necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica. A necessidade não é criada pela sociedade, mas é inerente a condição humana. Já desejos são carências por

satisfações específicas para atender as necessidades. Isto evidencia que, embora as necessidades das pessoas sejam poucas, os desejos são muitos. Os desejos humanos são continuamente moldados por forças e instituições sociais, incluindo igrejas, escolas, famílias e empresas.

O propósito final do conceito de marketing é auxiliar as organizações a terem maior eficácia para o atingimento de suas metas. No entanto, o foco das empresas não devem estar apenas no resultado em si, mas nas atividades que irão proporcionar a satisfação do cliente, pois esta satisfação assegurará um resultado lucrativo e duradouro. As empresas têm que “explorar” não o cliente, mais sim as oportunidades de satisfazer as necessidades e desejos dele quando esses não vêm sendo atendidos, ou quando o atendimento pode ser melhorado.

A empresa que melhor satisfaz as necessidades dos consumidores situa-se no mercado em posição privilegiada em relação a concorrência e se beneficia de todas as vantagens que disso decorrem, inclusive a obtenção de maiores lucros.

2.2.1 Marketing de Relacionamento

O avanço tecnológico, a evolução dos meios de comunicação, a abertura de mercados e a globalização têm sido em grande parte responsáveis pelo acirramento da concorrência e, conseqüentemente, pelas mudanças que vêm ocorrendo no comportamento dos consumidores, que estão cada vez mais informados, mais exigentes e também menos fiéis as empresas.

Esse fato tem levado as empresas a também modificarem sua forma de atuação. Uma estratégia focada em vendas, sem considerar um relacionamento de longo prazo com o cliente já não basta mais para assegurar a manutenção da empresa no mercado. É preciso encantar seguidamente o cliente para mantê-lo fiel a empresa, o que significa uma fonte permanente e seguro de renda, sobretudo porque é bem mais fácil e mais barato manter um cliente do que conquistar um novo.

Segundo ZEITHAML E BITNER (2003), “Houve uma alteração de foco em marketing, saindo das transações para os relacionamentos. Os clientes tornam-se parceiros e a empresa precisa estabelecer compromissos de longo prazo a fim de manter relacionamentos que possuam qualidade, serviço e inovação”.

Para KOTLER (1998), o marketing de relacionamento consiste na prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo e de longo prazo com as partes-chaves da atuação da empresas (clientes, funcionários e fornecedores) bem como com os demais envolvidos e interessados no negócio (stakaholders): acionistas, distribuidores, varejistas, agencias de propaganda, legisladores, pesquisadores e cientistas universitários, imprensa, formadores de opinião em geral.

O marketing de relacionamento implica uma reorientação em toda a organização, pois a venda torna-se um trabalho de equipe, reunindo, em prol de um objetivo comum, diferentes níveis dentro da empresa. Na empresa que se oriente pelo marketing de relacionamento, o que deve ser vendido não é um produto isoladamente, mas a capacidade da empresa para solucionar os problemas do cliente, ou seja, o conceito de venda muda completamente, pois o compromisso a longo prazo entre empresa e cliente exige o desenvolvimento de um conjunto completo de acordos que envolve várias áreas internas da empresa e até seus fornecedores externos. Todos têm que estar integrados na priorização do atendimento às necessidades dos clientes.

Segundo ZEITKAML E BITNER (2003), o objetivo básico do marketing de relacionamento é a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização. Para atingir esta meta, a empresa deverá estar concentrada na atração, retenção e fortificação dos relacionamentos com seus clientes. Em primeiro lugar a empresa procurará atrair clientes que sejam passíveis de tornar clientes de relacionamentos de longo prazo. Estes clientes estarão mais dispostos a permanecer em um relacionamento enquanto estiverem sendo consistentemente supridos com serviços de qualidade, e serão menos suscetíveis a serem conquistados por concorrentes.

O marketing de relacionamento não é apenas uma técnica para abordagem de clientes e uma forma de realizar transações pensando no longo prazo. Ele exige que a empresa comprometa-se efetivamente com os clientes e estabeleça com ele um vínculo que deve ser

real, não apenas uma estratégia de comunicação. Muitas empresas tentam simplesmente aprisionar o cliente e não criam relacionamentos. Para uma empresa que busca o marketing de relacionamento, confiança e comprometimento são fundamentais, tanto da parte do cliente quanto da parte da empresa.

2.2.2 Pesquisa de marketing

“Pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao homem de marketing por meio da informação, usada para identificar e definir oportunidades e problemas de mercado, gerar, refinar e avaliar ações de marketing, monitorar o desempenho de marketing, melhorar a compreensão do marketing como processo. A pesquisa de marketing especifica as informações necessárias para se tratar dessas questões, concebe o método para resultados, comunica as constatações e suas implicações” (American Marketing Association)

Para MALHOTRA (2006), pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e seu uso visando melhorar a tomada de decisões relacionadas a identificação e solução de problemas em marketing. De acordo com ZEITHAML E BITNER (2003), descobrir o que os clientes esperam é essencial para proporcionar qualidade em serviços, e a pesquisa de marketing é um veículo central para compreender as expectativas e as percepções que os clientes possuem sobre os serviços. A pesquisa deve colocar em foco questões de serviços, tais como as características mais importantes para nossos clientes, quais os níveis esperados por eles para estas características e o que pensam que seja possível e o que deve a empresa fazer quando ocorrem problemas de prestação de serviços.

Seguindo MALHOTRA (2006), o processo de pesquisa de marketing é um conjunto de seis etapas que define as tarefas a serem executadas na realização de um estudo de pesquisa. Elas incluem definição do problema, elaboração de uma abordagem, formulação do projeto de pesquisa, trabalho de campo, preparação e análise dos dados e elaboração e apresentação do relatório. A pesquisa de marketing é objetiva. Ela procura fornecer informações precisas que reflitam uma situação verdadeira e deve ser executada de forma imparcial.

2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O processo de escolha de determinado produto ou serviço por parte do consumidor sofre influência de algumas variáveis. A compreensão desse fato se torna cada vez mais importante para as empresas que, através de estudo, podem identificar desejos e necessidades do consumidor, vindo a justificar o desenvolvimento de determinado produtos/serviços.

De acordo com SHETH, MITTAL E NEWMANN (2001), comportamento do consumidor é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, com comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles. Para BLACKWELL, MINIARD E ENGEL (20012), o comportamento do consumidor é definido como atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços.

As empresas estão reconhecendo a importância de entender o comportamento do cliente como uma chave para o seu sucesso. Este estudo permite entender suas ações de compra e conhecer o papel do consumo em sua vida. Como ele compra, usa, avalia e descarta produtos e, também onde, como e com que frequência. Segundo ZEITHAML E BITNER (2003) o objetivo principal dos produtores de serviços é desenvolver e disponibilizar ofertas que satisfaçam as necessidades e expectativas de clientes, assegurando a sobrevivência econômica das empresas. Isto é, as empresas devem estar em condições de preencher a lacuna existente entre as expectativas e percepções do cliente.

Para alcançar este objetivo, os prestadores de serviços devem compreender como os clientes escolhem e avaliam os serviços que lhes são oferecidos. Os serviços necessitam de um processo de avaliação por parte dos consumidores diferente dos produtos, pelo fato dos serviços serem intangíveis e não padronizados e por haver uma íntima relação entre o consumo e a produção.

Esta diferença na avaliação de processos entre bens e serviços é classificada de acordo com os atributos dos produtos de consumo:

- a) atributos de procura – são as propriedades que um consumidor procura para avaliar antes de adquirir um produto. Correspondem a cor, ao estilo, ao preço, à forma, ao tato, a resistência e ao cheiro e são mais fáceis de avaliar;
- b) atributos de experiência – somente podem ser avaliados após a compra ou durante o consumo. Incluem o gosto e o próprio uso;
- c) atributos de credibilidade – correspondem as características que o consumidor pode achar impossível de avaliar mesmo após a compra ou consumo. São os mais difíceis de avaliar, uma vez que o consumidor pode não ter conhecimento para avaliar se aquilo que esta sendo ofertado poderá satisfazer seus desejos ou necessidades. Como por exemplo, consultas médicas, cirurgias ou serviços mecânicos.

Em decorrência do predomínio de atributos de experiência e credibilidade em serviços, os consumidores utilizam processos de avaliação diferentes daqueles usados para bens de consumo, nos quais o predomínio é de atributos de procura. No caso dos serviços, os consumidores percorrem um processo de tomada de decisão com as seguintes etapas:

- 1) busca de informações;
- 2) avaliação das alternativas;
- 3) compra e consumo;
- 4) avaliação pós-compra.

Para ZEITHAML E BITNER (2003) as expectativas dos clientes são as crenças a respeito da execução do serviço que funcionam como padrão ou pontos de referência com relação aos quais o desempenho é julgado. Conhecer o que o cliente espera é o primeiro e possivelmente o mais importante passo na prestação de um serviço de qualidade e que satisfaça o consumidor. Para KOTLER (1998), a satisfação do consumidor depende do desempenho da oferta em relação às expectativas do comprador. Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto em relação às expectativas da pessoa.

3. METODOLOGIA

Para contribuir com o desenvolvimento proposto neste trabalho, torna-se necessária a utilização de uma metodologia adequada. Aborda-se neste capítulo, a metodologia empregada, os instrumentos e procedimentos utilizados e a forma de tratamento dos dados.

3.1 - A EMPRESA

O estudo será realizado no Banco do Brasil S.A., agência de São Pedro do Sul RS e abordará os problemas enfrentados no setor de atendimento dos guichês de caixa e na sala de auto-atendimento.

O Banco do Brasil S.A. é uma empresa de economia mista do setor financeiro com 24,6 milhões de cliente correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países. O Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do país, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no país coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de crédito múltiplas funções; a lançar o serviço de móbile banking; a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir os Princípios do Equador. Hoje é líder de mercado em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

Essas vitórias são resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação de mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso, aliado a tradição da Empresa, faz do Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País.

O Banco do Brasil S.A. tem como missão: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender as expectativas de clientes e acionista, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”.

3.2 - AGÊNCIA DE SÃO PEDRO DO SUL

A agência do Banco em São Pedro do Sul RS, foi inaugurada em 1977 e atende os municípios de São Pedro do Sul, Dilermando de Aguiar, Toropi, Jarí e Quevedos e uma população de aproximadamente 30 mil habitantes. Seu perfil é predominantemente rural, pois a economia desses municípios é baseada na agricultura e pecuária, tendo nas culturas de arroz irrigado, soja, milho e gado de corte e leite seus principais produtos. A agência possui 6.649 contas, entre correntistas e poupadores não correntistas. O quadro é composto por 12 funcionários, 02 contratados, 01 estagiário e 02 adolescentes trabalhadores, distribuídos entre os diversos setores.

Embora o Banco disponibilize diversos canais alternativos de atendimento, como a internet, a CABBB – Central de Atendimento do BB – serviço de atendimento por telefone, o mobile banking, os débitos automáticos em conta corrente e ainda a Sala de Auto-Atendimento, os serviços de caixa da agência são utilizados em larga escala, congestionando o ambiente interno da agência com longas filas e originando reclamações por parte dos clientes/usuários.

Na agência de São Pedro do Sul, esse setor é atendido por 02 caixas e um gerente de expediente, mais 02 contratados que estão lotados na sala de auto-atendimento. E, eventualmente, por mais 01 caixa, em épocas de pico dos serviços, principalmente no começo de cada mês. No setor são prestados os serviços de pagamento e recebimentos como: troca de cheques, depósitos, pagamentos de títulos e outros documentos, transferências bancárias e entre contas, saques. Destes serviços, com exceção da troca de cheques, todos podem ser realizados pelos clientes através dos canais alternativos de atendimento.

3.3 - PROCESSO METODOLÓGICO

O método implementado foi o estudo de caso. O método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Estudos de campo são investigações de fenômenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do pesquisador. Seu objetivo é compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito dos aspectos característicos do fenômeno observado.

O estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. O fenômeno não está isolado de seu contexto, já que o interesse do pesquisador é justamente essa relação entre o fenômeno e seu contexto.

São características de um estudo de caso:

- fenômeno observado em seu ambiente natural;
- dados coletados por diversos meios;
- uma ou mais entidades (pessoa, grupo ou organização) são examinadas;
- a complexidade da unidade é estudada intensamente;
- não são utilizados controles experimentais ou manipulações;
- os resultados dependem fortemente do poder de integração do pesquisador;
- podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou dos métodos de coleta de dados à medida que o pesquisador desenvolve novas hipóteses;
- pesquisa envolvida com questões “como” e “por que” ao invés de frequências ou incidências;
- enfoque em eventos contemporâneos.

Dentro da ampla estratégia de pesquisa do estudo de caso, pode-se empregar vários métodos – qualitativos, quantitativos ou ambos – embora a ênfase seja empregar métodos qualitativos, em função dos tipos de problemas que geralmente são associados e melhor compreendidos por meio de estudos de caso. Os métodos mais utilizados são: observação, observação participante e entrevista. Pode-se utilizar também questionários para complementar os dados obtidos de observação e entrevistas.

Quanto aos meios utilizados, a pesquisa foi desenvolvida da seguinte maneira:

- entrevistas: foram entrevistados todos os funcionários envolvidos no processo – gerente de expediente, caixas, atendentes da sala de auto-atendimento – durante o horário de expediente interno, e foram abordados temas como quantidade de funcionários disponíveis, volume de serviços, percepção da qualidade dos serviços e sugestões para melhoria dos serviços prestados;

- pesquisas em documentos: foram analisados os documentos de pagamentos e recebimentos autenticados em cada terminal de caixa, os boletins diários de caixa, os relatórios disponíveis no setor e os malotes do sistema SAO – sistema de atendimento opcional. Esta pesquisa objetivou verificar a quantidade e o tipo de papéis autenticados em cada caixa e a possibilidade de tais documentos serem direcionados para outros canais alternativos de atendimento;

- observação direta no local: a observação foi realizada nas filas de atendimento nos guichês de caixa e também nas filas da sala de auto-atendimento, com o objetivo de coleta de informações e evidências que contribuam para a solução do problema;

- questionário: direcionado ao público que utiliza os serviços em estudo, o questionário utilizado (anexo 1) para o levantamento de dados foi um questionário misto, ou seja, perguntas abertas e fechadas. Esse instrumento utiliza-se de perguntas que visam conhecer o perfil do entrevistado, seu grau de utilização e de satisfação com os serviços. A amostra utilizada foi de 102 (cento e dois) clientes/usuários.

4. ANALISE DOS RESULTADOS

A finalidade deste capítulo é apresentar os resultados do trabalho através do levantamento de dados e informações, interpretação dos resultados e também através da indicação de propostas e sugestões a serem implementadas para a correção do problema existente no atendimento aos clientes e usuários dos serviços de pagamentos e recebimentos do Banco do Brasil S.A., agência de São Pedro do Sul RS.

A importância da empresa identificar o perfil do cliente, suas necessidades e ansiedades, bem como determinar ações de melhorias para satisfazê-lo, trazem benefícios para ambas as partes. Por um lado o cliente fica satisfeito, e por outro, a empresa se torna enxuta e extremamente competitiva, pois conhecendo as necessidades dos clientes evita desperdícios de recursos e pode direcionar atendimento e produtos de acordo com o perfil de cada cliente consumidor, atendente suas expectativas.

Ao tentar migrar parte do atendimento dos clientes para os canais alternativos, valendo de novas tecnologias disponíveis, o Banco do Brasil corre o risco de afugentar os clientes resistentes a essas novas mudanças. Muitos deles, normalmente pessoas com mais idade, pouca escolaridade e nenhuma afinidade com a informática, já acostumados com um atendimento diferenciado, simplesmente não aceitam essa nova realidade.

Por outro lado o Banco não pode ignorar as novas tecnologias que estão alterando radicalmente o modo pelo qual muitas organizações estão negociando com seus clientes. A evolução tecnológica está causando uma verdadeira transformação da natureza e extensão da maioria dos negócios. No caso dos bancos é onde se observa com mais intensidade essa transformação, pois ele está exposta a toda a sociedade e praticamente envolvendo toda essa sociedade.

4.1 - LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES

Apresenta-se a seguir, o levantamento dos dados e informações coletados nos diversos instrumentos utilizados para apuração das causas do problema em estudo:

1) entrevistas com os funcionários - nas entrevistas com os funcionários do setor, envolvidos com os serviços em estudo foram levantadas os seguintes motivos e dificuldades que colaboram para a existência dos problemas detectados:

a) Para o Gerente de Expediente:

- tempo restrito de permanência dos dois caixas na agência – 06 horas – o horários dos caixas é das 10:00 às 16:15 horas com intervalo para lanche/almoço de 15 minutos;
- dificuldade de alocar mais um funcionário para ajudar nos serviços da bateria de caixas, em função da quantidade de serviços dos outros setores;
- contingenciamento de horas extras não possibilitando aos caixas mais tempo para o atendimento;
- possibilidade de pouca delegação de poderes aos caixas, necessitando a presença constante do gerex na bateria para autorizar/liberar transações, como pagamento de cheques de maior valor, recebimento de títulos em cartório, etc.;
- sobreposição de função de atendimento dos clientes com a de serviços de suporte e administrativos da agencia;
- conciliação do interesse dos clientes quanto a utilização dos serviços de caixa com as metas e interesse do Banco na utilização dos canais alternativo de atendimento.

b) Para os caixas:

- utilização dos caixas para outros serviços, embora do setor, mas fora da bateria, como abastecimento, controle e monitoramento dos terminais de auto-atendimento;
- o processamento de serviços internos, como depósitos nos TAAs, malotes do SAO, durante o expediente externo, expõe o caixa a reclamações dos clientes em virtude do não atendimento à fila;
- atendimento nos caixas de clientes que poderiam utilizar os TAAs ou outros canais para o processamento de certas transações;

- malotes do SAO – sistema de atendimento opcional – com documentos que poderiam ser processados por canais alternativos, como internet, gerenciador financeiro ou mesmo os terminais de auto-atendimento;
- resistência de alguns clientes na utilização dos canais alternativos;
- erro na utilização dos TAAs, ocasionando retrabalho as caixas, como por exemplo, depósitos efetuados com cheques e dinheiro no mesmo envelope, ou erro no preenchimento dos dados do envelope;
- atendimento de clientes após as 15:00 horas, horário de encerramento do expediente externo, principalmente pequenos agricultores que necessitam fazer depósitos para pagamento de compromissos na área rural e, que até esta hora, não foram ainda atendidos no setor.

c) Para as contratadas da Sala de Auto-atendimento:

- grande quantidade de produtos e serviços oferecidos pelo Banco;
- falta de treinamento anterior a contratação;
- contratos de curta duração – 02 meses prorrogáveis por mais 02 meses – quando a atendente está tendo um maior conhecimento dos serviços/produtos disponíveis, acaba o contrato;
- grande concentração de clientes no início de cada mês, gerando grandes filas na SAA, principalmente pelo pagamento de aposentadorias e pensões do INSS;
- resistência, ainda, por parte dos clientes em utilizar máquinas para o atendimento.

2) Pesquisas em documentos e levantamento de informações – foram analisados boletins de caixa, documentos autenticados por cada caixa, os malotes do SAO e relatórios disponíveis nos aplicativos do SISBB - sistema de informações do Banco do Brasil:

- nas análises dos documentos de caixa e dos malotes do SAO verificou-se boa quantidade de papéis que poderiam ser direcionados para liquidação em outros canais de atendimento como internet, gerenciador financeiro ou AASP – auto-atendimento para o setor público;
- através do boletim diário de caixa, comprova-se a grande quantidade de autenticações efetuadas por caixa diariamente e sua concentração nos primeiros cinco dias úteis do mês e também um aumento nos meses onde há pagamento e liberação de financiamentos rurais;

- no relatório “estatística do atendimento – comparativo de utilização TCX versus Auto-atendimento, verifica-se, ainda, uma quantidade expressiva de títulos recebidos através dos terminais de caixa, a saber:

MÊS	TCX	%	AA	%	TOTAL
Jan/07	1.576	67	765	33	2.050
Fev/07	1.324	64	726	36	2.300
Mar/07	1.509	65	791	35	2.339
Abr/07	1.557	66	781	34	2.338
Mai/07	1.701	66	875	34	2.576
Jun/07	1.575	67	749	33	2.324
Jul/07	1.612	65	831	35	2.443
Ago/07	1.553	64	857	36	2.410
TOTAIS	12.407	66	6.375	34	18.782

- houve um aumento do número de contas e também uma qualificação no perfil das contas entre outubro/06 e agosto/07:

	Outubro/06	Agosto/07
Total de contas	6.649	6.937
Poupadores não correntistas	1.414	1.500
Total de contas especiais	3.205	3.341
Especial eletrônica	1.798	1.495
Cheque classic	906	1.295
Cheque ouro	466	544
Cheque empresarial	35	51

A qualificação das contas especiais, isto é, a transformação para contas especiais de maior valor, agrega maiores benefícios para os clientes e para o banco.

- também há um grande volume de depósitos em conta corrente e de entrega de talonários efetuados nos terminais de caixas, a saber:

Mês	Talonários	Depósitos
Jan/07	90	1.075
Fev/07	80	904

Mar/07	139	1.115
Abr/07	116	1.164
Mai/07	128	1.308
Jun/07	109	938
Jul/07	106	659
Ago/07	119	784

3) observação direta no local – foram efetuadas observações na fila dos guichês de caixa e também na sala de auto-atendimento:

- constatadas reclamações em virtude da quantidade de caixas na bateria e também da utilização de caixas para outros serviços que não o atendimento, ocasionando demora no atendimento;
- observou-se, também, que tanto na sala de auto-atendimento como nos guichês de caixa o problema ocorre com maior intensidade no começo e final de cada mês em virtude da sazonalidade dos pagamentos, nos demais dias do mês o atendimento é normal;
- verificou-se na sala de auto-atendimento certa resistência ao processamento de transações nos terminais;

4) questionário: destinado ao público que utiliza os serviços de pagamentos/recebimentos da agência, visa conhecer o perfil, grau de utilização e de satisfação com os referidos serviços.

Dados do questionário:

- relação com o Banco do Brasil S.A:

clientes: 95 – 93,14%

usuários: 07 – 6,86%

- segmento:

Pessoas físicas:

94 – 92,16%

pessoas jurídicas: 08 – 7,84%

- frequência de utilização dos terminais de caixa:

	Pessoas físicas:	peessoas jurídicas:	usuários:
Diariamente:	17 - 19,54%	04 - 50%	-
2 vezes por semana:	11 - 12,64%	02 - 25%	-
3 vezes por semana:	06 - 6,90%	02 - 25%	-
Semanalmente:	17 - 19,54%	-	-
Quinzenalmente:	06 - 6,90%	-	-
Mensalmente:	25 - 28,74%	-	07 - 100%
Não responderam:	05 - 5,74%	-	-

- transações mais utilizadas nos terminais de caixa:

	Pessoas físicas:	peessoas jurídicas:	usuários:
Depósitos:	34 - 25,37%	05 - 33,34%	01 - 14,28%
Pagamentos:	39 - 29,10%	06 - 40,00%	01 - 14,28%
Saques:	43 - 32,09%	02 - 13,33%	-
Troca de cheques:	18 - 13,44%	02 - 13,33%	05 - 71,44%

- quantidade de documentos processados por atendimento:

	Pessoas físicas:	peessoas jurídicas:	usuários:
Apenas 01 documento	41 - 47,14%	01 - 12,50%	05 - 71,43%
Até 03 documentos	27 - 31,02%	-	02 - 28,57%
Até 05 documentos	04 - 04,60%	02 - 25,00%	-
Mais de 05 documentos	06 - 06,90%	05 - 62,50%	-
Não responderam	09 - 10,34%	-	-

- tempo de atendimento nos terminais de caixa:

	Pessoas físicas:	peessoas jurídicas:	usuários:
Lento	17 - 19,54%	-	-
Ideal	51 - 58,62%	05 - 62,50%	06 - 85,70%
Rápido	19 - 21,84%	03 - 37,50%	01 - 14,30%

- qualidade dos serviços:

	Pessoas físicas:	peessoas jurídicas:	usuários:
Ruim	01 – 01,15%	-	-
Regular	10 – 11,50%	-	-
Bom	43 – 49,42%	05 – 62,50%	06 – 85,70%
Ótimo	33 – 37,93%	03 – 37,50%	01 – 14,30%

- tipo de atendimento preferido:

	Pessoas físicas:	peessoas jurídicas:	usuários:
Auto-atendimento	62 – 71,25%	04 – 50,00%	04 – 57,15%
Personalizado	25 – 28,75%	04 – 50,00%	03 – 42,85%

- motivos da preferência:

Auto-atendimento: é mais fácil, ágil, cômodo, prático e possui maior flexibilidade de horários.

Personalizado: contato, ajuda e explicações do funcionário, valoriza relações humanas, não gosta e não compreende os TAAs.

- quanto à utilização dos terminais de auto-atendimento:

	Pessoas físicas:	peessoas jurídicas:	usuário:
Espontaneamente	61 – 70,10%	07 – 87,50%	01 – 14,40%
Aguarda ajuda de funcionários	24 – 27,60%	01 – 12,50%	03 – 42,86%
Somente estimulado	02 – 02,30%	-	03 – 42,86%

- motivos da não utilização dos terminais de auto-atendimento:

	Pessoas físicas:	peessoas jurídicas:	usuário
Não consegue aprender	04 – 11,10%	-	-
Não confia no sistema	01 – 02,78%	-	-
Medo de errar	14 – 38,90%	-	04 – 100%
Impessoalidade	01 – 02,78%	-	-
Mais cômodo o atendimento			
Pessoal	16 – 44,44%	03 – 100%	-

- dificuldades encontradas na utilização dos terminais de auto-atendimento:

	Pessoas físicas:	peessoas jurídicas:	usuários:
Não sabe operar	12 – 13,80%	-	02 – 28,57%
Falta orientação	03 – 03,45%	-	-
Indisponibilidade do sistema	06 – 06,90%	-	-
Complexibilidade	07 – 08,05%	-	02 – 28,57%
Mudanças freqüentes	03 – 03,45%	-	-
Filas	06 – 06,90%	04 – 50,00%	03 – 42,86%
Não tem dificuldades	50 – 57,45%	04 – 50,00%	-

- utilização de outros canais alternativos de atendimento, como internet e débito em conta:

	Pessoas físicas:	peessoas jurídicas:	usuários:
Sim	20 – 23,00%	02 – 25,00%	-
Não	67 – 77,00%	06 – 75,00%	-

4.2 - INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Anteriormente a análise dos resultados faz-se necessário elencar conjunto de medidas implementado pelo Banco do Brasil S.A., a partir do mês de maio/07, denominado de Excelência em Gestão – Ações Estruturantes, com intuito de aprimorar o modelo de negócios da organização e prepará-la para as mudanças no ambiente em que os bancos se situam, uma vez que a dinâmica do sistema financeiro exige que as empresas redefinam suas formas de atuação.

Os padrões de competitividade do mercado financeiro são cada vez maiores. Com a trajetória declinante dos “spreads”, as instituições financeiras já iniciaram uma árdua disputa pelo aumento da concessão de crédito e incremento de novos negócios. Esse conjunto de medidas busca garantir a competitividade e a sustentabilidade do Banco do Brasil S.A., nos próximos anos.

Com essas medidas, a Empresa busca um atendimento mais especializado, de acordo com a necessidade de cada cliente e, também otimizar processos e racionalizar a utilização de recursos conforme as prioridades estabelecidas para a realização de negócios. O resultado será uma maior eficiência na atuação da Empresa, por meio do aumento de receitas e melhor alocação de recursos.

As ações estruturantes são as seguintes:

- Dinâmica de Gestão: contempla mudanças no processo decisório, em que se delegam responsabilidades e aprimora-se o fluxo de decisão no Banco. Essa dinâmica de gestão dispensa o acionamento de comissões, nas situações de afastamento e ausências da Diretoria Executiva e de funcionários.
- Plano de Comissões (PC): trata da nomenclatura, da descrição e da hierarquia das comissões. Substituirá o Plano de Cargos Comissionados (PCC). No PC, a nomenclatura das comissões não será mais vinculada ao nome da Unidade, permitindo maior perenidade às comissões.

- Plano de Carreira e Remuneração (PCR): pretende estimular o funcionário a exercer comissões, melhorar a relação entre salário básico final e inicial, atrair e reter talentos e minimizar a queda da remuneração quando do descomissionamento. A principal diferença entre o PCR e o Plano de Cargos e Salários (PCS) consiste em estabelecer dois critérios para promoção na Empresa: por antiguidade e por mérito. No primeiro caso, é considerado o tempo de serviço e, no segundo, o exercício de função comissionada.

- Modelo Organizacional da Rede de Varejo: visa aprimorar o relacionamento com os clientes que possuem potencial de negócios, por meio do aumento do número de funcionários que atuam no Segmento Negocial das agencias. O auto-atendimento deixa de pertencer ao Segmento Serviços para entregar o Módulo Conveniência, que faz parte do Segmento Negocial. A sala de auto-atendimento será, também, local de realização de negócios e de relacionamento com clientes. Haverá aumento no número de cargos comissionados, que serão direcionados, em sua maioria, para o Segmento Negocial.

- Modelo de Relacionamento da Rede Varejo: o Banco entende que públicos distintos têm expectativas e necessidades específicas e, portanto, a Empresa buscará se tornar ainda mais apta a atender os diferentes anseios de cada tipo de cliente. A segmentação considerará a renda bruta mensal, o volume de investimento e a renda bruta anual, no caso dos clientes com atividades agropecuárias.

- Centralização de Processos: consiste na implantação dos Centros de Serviços de Suporte e Centros de Serviços de Logística, com impacto na dotação e no número de Gerencias Regionais de Logística (Gerel) e Núcleos de Apoio aos Negócios de Crédito (Nucac).

- Classificação de Agencias: considera os números apresentados pelas agências entre janeiro de 2005 e dezembro de 2006. Novas reclassificações ocorrerão a cada dois anos. Essa metodologia permite um salto qualitativo em relação à anterior, evitando pontos fracos, como a competição entre agências e pilares. O modelo reforça o Acordo de Trabalho como instrumento que deve direcionar as ações estratégicas da agencias e se compõe por quatro dimensões: Porte e Complexibilidade, Potencial de Mercado, Resultado Sustentável e Estratégia Corporativa. As agências serão classificadas da seguinte forma: Nível especial e Nível de I a V.

- Revisão das comissões: serão alteradas as seguintes comissões:

- Gerência Média: os gerentes de expediente e gerentes de contas terão suas remunerações valorizadas e desvinculadas da classificação da agência. Com a implantação do Plano de Comissões, as comissões de gerente de contas e de expediente passarão a ser uma só: gerente de módulo em unidade de negócios. Existirão quatro blocos de remuneração: Private e Corporate; Empresarial, Governo e Estilo; Pessoa Jurídica e Pessoa Física Exclusivo; e Atendimento.
- Gerente de Expediente em agência Nível 5: essas dependências passarão a contar com um gerente de expediente (que passará a se chamar gerente de módulo em unidade de negócios – módulo atendimento), em lugar do assistente de negócios.

- Oportunidades: foram elaboradas para promover perspectivas de carreira e minimizar impactos. Foram criadas diversas oportunidades aos funcionários: remoções e comissionamentos e possibilidade de afastamento antecipado aos 50 anos – Plano de Afastamento Antecipado (PAA), para aqueles que tenham pelo menos 15 anos de contribuição a Previ, e ainda o Plano de Adequação de Quadros – PAQ.

Essas medidas impactaram na estrutura da agência do Banco do Brasil S.A. de São Pedro do Sul, tanto na quantidade como na qualidade do quadro funcional, em função do aumento do número de funcionários e na criação de novas comissões:

- aumento da dotação para 12 funcionários;
- criação de três comissões de Assistente de Negócios com carga horária diária de 08 horas;
- extinção da comissão de gerente de expediente com o desmembramento dos serviços da área, e criação de duas comissões gerente de módulo em unidade de negócios, uma no segmento de relacionamento e outra no segmento de serviços;
- extinção da comissão de gerente de contas pessoa física;
- criação da comissão de gerente de módulo em unidade de negócios no bloco pessoas físicas exclusivos;

Em todos os instrumentos utilizados encontram-se informações, motivos e evidências que levam a formação de longas filas nos guichês de caixa da agência do Banco do Brasil S.A. de São Pedro do Sul RS, problema objeto do presente estudo:

- nas entrevistas:

- muitos documentos que poderiam ser processados em outros tipos de canais de auto-atendimento, ainda são liquidados via caixa;
- atendimento de clientes nos guichês de caixa que poderiam ser conduzidos à sala de auto-atendimento;
- função de gerente de expediente sobrecarregada com serviços de atendimento ao público, coordenação do setor de pagamento e recebimento e ainda serviços de suporte e administrativos da agência;
- grande concentração de público em determinados dias do mês;
- dificuldade em alocar mais funcionários para o atendimento desses serviços;
- resistência de clientes quanto à utilização de canais alternativos de atendimento;

- na pesquisa em documentos e levantamento de informações:

- na análise dos documentos processados diariamente pelos caixas e nos malotes do SAO – sistema de atendimento opcional – comprova-se as informações dos caixas quanto a quantidade de papéis que poderiam ser liquidados por outros canais de atendimento;
- no boletim diários de caixa, verifica-se a concentração de serviços nos primeiros dias de cada mês, através da grande quantidade de autenticações efetuados pelos caixas neste período;
- a qualificação e o aumento do número de contas entre os períodos de outubro/06 e agosto/07, traz, conseqüentemente, um aumento do volume de serviços de pagamento e recebimentos;
- no relatório “estatística do atendimento – comparativo de utilização TCX – terminal de caixa – versus Auto-atendimento”, período de janeiro/07 a agosto/07, mostra a grande disparidade no recebimento de títulos entre os dois sistemas, pois 66% destes documentos ainda são processados via caixa;

- ainda, no referido relatório, verifica-se um bom número de talonários de cheques sendo impressos na agência e um grande volume de depósito efetuados via caixa;

- no questionário;

- poucos usuários utilizam os serviços, somente 6,86%, a grande maioria são clientes, 93,14%;
- apesar das pessoas físicas serem a imensa maioria na utilização destes serviços: 92,16%, as pessoas jurídicas, 7,84% do total, são as que mais agregam serviços, pois 50% delas utilizam diariamente os serviços, com 62,5% processando mais de cinco documentos a cada utilização;
- quanto ao tempo de atendimento, somente pessoas físicas o consideram lento, 19,54%, um percentual ainda muito elevado. As pessoas jurídicas acham o atendimento ideal, 62,50% e rápido 37,50%, pois utilizam-se do malote do SAO – sistema de atendimento opcional – não permanecendo nas filas para o atendimento;
- os serviços foram classificados como de boa qualidade por todos os segmentos consultados;
- quanto ao tipo de atendimento, a um nível elevado tanto de pessoas físicas, 28,57%, quanto de jurídicas, 50%, que preferem o atendimento personalizado, sendo os principais motivos o contato, ajuda e explicação do funcionário, a valorização da relação humana, o medo de errar e a não compreensão do sistema;
- dentre os clientes pessoa físicas que utilizam os terminais de auto-atendimento, 57,45% não encontram dificuldades, 13,80% não sabem operar, 8,05% acham complexas as operações e somente 6,90% indicam filas como dificultador para a sua utilização. Já para as pessoas jurídicas 50% não apresentam dificuldades e 50% acham que as filas na sala de auto-atendimento dificultam a execução dos serviços;
- quanto a utilização de outros canais alternativos de atendimento como internet e débito em conta fica evidente a sua pouquíssima utilização, pois somente 23% das pessoas físicas e 25% das pessoas jurídicas fazem uso desses procedimentos;

4.3 - PROPOSTAS E SUGESTÕES

Através da observação do comportamento dos clientes e usuários, dos próprios funcionários, do funcionamento do sistema e a análise dos dados obtidos na pesquisa sugere-se o seguinte:

- a) utilização no caixa de um funcionário com jornada diária de 08 horas, nos cinco primeiros dias úteis de cada mês, para processar os serviços de envelopes do terminais de auto-atendimento e malotes do Sistema de Atendimento Opcional, liberando os outros dois caixas exclusivamente para o atendimento ao público;
- b) passar os serviços de abastecimento, controle e monitoramento dos terminais de auto-atendimento, hoje efetuado por um caixa, para o gerente de módulo;
- c) abordar clientes que aguardam na fila dos caixas e verificar se o serviço que necessitam é disponibilizado nos terminais conduzindo-os para a sala de auto-atendimento. É uma maneira de educá-los e treiná-los no auto-serviço;
- d) na análise do questionário e dos documentos de caixa, observou-se uma expressiva quantidade de depósitos e pagamentos de títulos que poderiam perfeitamente ser efetuadas nos canais alternativos de atendimento. Sugere-se que os clientes sejam direcionados com habilidade para esses canais;
- e) quebrar a resistência dos clientes ao uso do auto-atendimento com argumentação convincente como: diversidade de canais, amplo horário disponível, redução de custo;
- f) iniciar um trabalho, junto às empresas e prefeituras municipais que utilizam o sistema de atendimento opcional, através do assistente de negócios da área de pessoa jurídica e governo, de migração para processamento em canais alternativos dos documentos passíveis de liquidação naqueles sistemas;
- g) utilizar os primeiros dias das contratadas para treinamento em serviço para melhoria de seus conhecimentos dos produtos e serviços do Banco e do atendimento ao público;
- h) aproveitar, quando da abertura de novas contas, para oferecer os serviços de liquidação de documentos via canais alternativos, como internet e principalmente via debito em conta;

Percebe-se que a solução para o problema apresentado no estudo passa pela transferência do atendimento dos clientes que utilizam os serviços de caixa e, que processam documentos que possam ser direcionados, para os canais de alternativos de auto-atendimento. O relacionamento do Banco com os clientes através de máquinas, além de impessoal e frio, pode trazer muita resistência e insatisfação. A tecnologia surgiu justamente para facilitar a vida das pessoas, mas para muitas pessoas ela é ainda um complicador.

Por ser um processo irreversível, e adotado pelo sistema financeiro em geral, pode-se amenizar essa resistência e insatisfação, mostrando ao cliente que este processo traz muitas vantagens tanto para o ele como para o Banco. Este é o grande desafio a ser enfrentado.

5 - CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

A tecnologia sempre foi um instrumento de auxílio para o ser humano, agilizando processos, aperfeiçoando a comunicação, o produto ou serviços. Porém algumas vezes pode afastar a relação personalizada entre as pessoas, ou entre empresas e os seus clientes. Todavia percebe-se no mundo globalizado a tendência, cada vez maior, do uso de sistemas tecnológicos avançados, eficientes, capazes de minimizar custos, facilitar os processos e aumentar a competitividade. O grande desafio é introduzir todas essas mudanças sem ferir os interesses nem a satisfação daqueles que são o maior patrimônio de qualquer empresa: os clientes.

A redução do atendimento dos clientes pelos funcionários dos bancos e o conseqüente direcionamento dessas pessoas para outros canais de auto-serviço é um processo em expansão no sistema financeiro. Isso exige muita habilidade e criatividade do Banco para conciliar seus interesses com os interesses dos clientes. De um lado a empresa tem a necessidade de acompanhar a evolução do sistema que traz uma grande redução de custos operacionais, e do outro lado tem um cliente que não pode ser desprezado, mas não consegue, muitas vezes, acompanhar a velocidade da evolução tecnológica.

A agência do Banco do Brasil de São Pedro do Sul RS insere-se neste contexto, pois as dificuldades enfrentadas no atendimento de seus clientes nos serviços de caixa podem ser sanadas com o auxílio das tecnologias colocadas a disposição dos usuários desses serviços.

A contribuição maior deste trabalho foi proporcionar um estudo completo de todo o setor de pagamentos e recebimentos da agência do Banco do Brasil de São Pedro do Sul RS, envolvendo todos os atores do processo, como funcionários, gerentes, clientes e usuários. Com o conhecimento do problema, procurou-se, através de diversos meios de pesquisa, verificar sua dimensão, apontar as causas e motivos que levam ao problema e após a análise propor sugestões de melhoria.

Os objetivos do trabalho foram alcançados, com a proposição de várias ações para a melhoria do problema. Com a implantação das sugestões propostas e com a contribuição do conjunto de medidas implementadas pelo Banco, chamado de Ações Estruturantes, que trouxeram melhorias no quadro da agência, espera-se a solução do problema, com a diminuição das filas e das reclamações dos clientes e com a melhoria do atendimento dos serviços de pagamentos e recebimentos efetuados nos guichês de caixa e no auto-atendimento da agência do Banco do Brasil de São Pedro do Sul (RS).

Com as constantes alterações das variáveis estudadas, a crescente evolução tecnológica e a mudança do comportamento dos consumidores, torna-se indispensável que estudo semelhante seja adotado em outras oportunidades para o contínuo aperfeiçoamento do atendimento prestado aos clientes que utilizam os serviços pesquisados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor**. 9. ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2005.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BANCO DO BRASIL. **Conhecendo o Cliente** – Curso Auto-Instrucional. Desenvolvido pela área de Recursos Humanos. Brasília, 2000.

BANCO DO BRASIL. **Gerenciando o Cliente** – Curso Auto-Instrucional. Desenvolvido pela Área de Recursos Humanos. Brasília, 2000.

<http://www.bb.com.br/portalbb/home/geral/index.bb>

ABREVIATURAS

AA – Auto-atendimento

AASP – Auto Atendimento do Setor Público

BACEN – Banco Central do Brasil

BB – Banco do Brasil

CABB – Central de Atendimento do Banco do Brasil

GEREL – Gerência Regional de Logística

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

NUCAC – Núcleo de Apoio aos Negócios de Crédito

PAA – Plano de afastamento Antecipado

PAQ – Plano de Adequação de Quadros

PC – Plano de Comissões

PCC – Plano de Cargos e Comissões

PCR – Plano de Careira e Remuneração

PCS – Plano de Cargos e Salários

SAA – Sala de Auto-Atendimento

SAO – Sistema de Atendimento Opcional

SELIC – Serviço de Liquidação e Custódia

SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil

TAA – Terminais de Auto-Atendimento

TCX – Terminais de Caixa

