

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

Marcelo Werneck de Capistrano

**CAUSAS E SOLUÇÕES PARA MELHORIA NO TEMPO DE
ATENDIMENTO AO CLIENTE DO SEGMENTO PREFERENCIAL DA
AGÊNCIA JOINVILLE (SC) DO BANCO DO BRASIL**

PORTO ALEGRE

2009

Marcelo Werneck de Capistrano

**CAUSAS E SOLUÇÕES PARA MELHORIA NO TEMPO DE
ATENDIMENTO AO CLIENTE DO SEGMENTO PREFERENCIAL DA
AGÊNCIA JOINVILLE (SC) DO BANCO DO BRASIL**

**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: Silvia Generali da Costa

PORTO ALEGRE

2009

Marcelo Werneck de Capistrano

**CAUSAS E SOLUÇÕES PARA MELHORIA NO TEMPO DE ATENDIMENTO AO
CLIENTE DO SEGMENTO PREFERENCIAL DA AGÊNCIA JOINVILLE (SC) DO
BANCO DO BRASIL**

**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:

Aprovado em de de 2009

BANCA EXAMINADORA:

Prof. - Instituição

Prof. - Instituição

Prof. – Instituição

Orientador – Prof. Silvia Generali da Costa - UFRGS

Dedico esta monografia a todos que opinaram voluntariamente e me ajudaram na confecção deste trabalho científico.

RESUMO

Os consumidores de produtos e serviços da era moderna estão mais exigentes e buscam soluções práticas e ágeis para a satisfação de suas necessidades. Diante deste cenário, este trabalho propõe-se a identificar as causas e apresentar soluções práticas e implementáveis com relação a um problema que acontece no setor preferencial da agência Joinville – SC, o excessivo tempo de espera para atendimento de seus clientes. Agência de maior base de clientes do estado, deveria ser modelo para as outras e para seus clientes. A qualidade na prestação dos serviços bancários é o diferencial na conquista de altos níveis de satisfação de nossos clientes, então a pesquisa é justificável para evitar que a imagem corporativa da instituição fique comprometida por um problema em uma de suas estruturas. Através de questionários direcionados aos funcionários lotados no setor preferencial, de outros setores e clientes que freqüentam o atendimento presencial da agência, vê-se que de forma democrática consegue-se identificar as causas do problema e também sugestões de fácil implementação para solução. O resultado mostrará que as opiniões dos três grupos entrevistados em sua maioria convergem na insatisfação quanto a qualidade do serviço prestado. Pôde ser percebido, que soluções para o problema sempre aparecem e às vezes estão ao nosso alcance, bastando apenas a motivação para implementar as idéias.

Palavras-chave: Satisfação do cliente, Marketing de Serviços, Tempo excessivo de Espera.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Tempo aceitável de espera segundo o cliente	29
Gráfico 2 – Tempo de espera do cliente até ser chamado pelo atendente do preferencial.....	30
Gráfico 3 – Tempo que o cliente permaneceu à mesa do atendente até a conclusão do atendimento	31
Gráfico 4 – Serviço que trouxe o cliente ao atendimento preferencial da agência Joinville.....	32
Gráfico 5 – Fatores que na opinião do cliente podem ter contribuído para o atendimento não estar dentro do tempo aceitável	33
Gráfico 6 – Tempo que o funcionário preferencial considera aceitável para o cliente preferencial esperar pelo atendimento.....	35
Gráfico 7 – Tempo que os funcionários de outro setores da agência consideram aceitável para o cliente preferencial esperar pelo atendimento	35
Gráfico 8 – Tempo que o funcionário gostaria de esperar se estivesse demandando algum serviço presencial	36
Gráfico 9 – Tempo que os funcionários de outros setores da agência gostariam de esperar se estivessem demandando algum serviço presencial	36
Gráfico 10 – Três serviços que demandam o maior tempo de atendimento (conforme os funcionários do preferencial)	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipificação dos consumidores das principais capitais brasileiras.....	23
Tabela 2 – Causas que mais impactam a agilidade de atendimento no setor preferencial, de acordo com os funcionários.....	38
Tabela 3 – Causas que mais impactam a agilidade de atendimento no setor preferencial, de acordo com os funcionários de outros setores	39

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos funcionários do setor preferencial e outros setores	53
APÊNDICE B – Questionário aplicado aos clientes do preferencial	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 SUMÁRIO DO MÉTODO.....	12
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 MARKETING	14
2.2 MARKETING DE SERVIÇOS	16
2.3 MARKETING INTERNO	19
2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	22
3 MÉTODO	25
3.1 ETAPAS DO TRABALHO	27
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1 EXCESSO DE CLIENTES	40
4.2 TREINAMENTO	41
4.3 PROBLEMAS COM PESSOAL	42
4.4 AUTO-ATENDIMENTO	45
5 SUGESTÕES COLETADAS NAS PESQUISAS PARA SOLUÇÃO DO PROBLEMA NO SETOR PREFERENCIAL DA AGÊNCIA JOINVILLE (SC)	46
6 CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
APÊNDICES	53

1 INTRODUÇÃO

O setor de prestação de serviços foi o que mais cresceu em percentuais no Brasil nos últimos anos e deste crescimento resultam novos empregos e renda para o país. Como propulsores da prosperidade deste setor estão os bancos, que apresentam lucros maiores a cada exercício contábil. Para que este lucro aconteça, profundas mudanças e adaptações por parte de cada uma destas instituições bancárias são necessárias.

As fusões empresariais entre os bancos, bem como as aquisições de bancos menores por bancos maiores, por exemplo, a fusão entre os Bancos Unibanco e Itaú e as compras de bancos estaduais como o BESC e o Banco do Piauí pelo BB tem acirrado a concorrência pela conquista do maior número de clientes.

Os serviços prestados por estes bancos são semelhantes e as variações de tarifas cobradas pelos mesmos estão diminuindo, fruto da padronização destes em virtude da nova tabela do Banco Central do Brasil, limitando os bancos a seguirem o rol de tarifas previstas e autorizadas.

Desta forma, o que vai diferenciar um banco de outro e auxiliar na conquista de um novo cliente ou na manutenção dos mesmos é o atendimento que o Banco proporcionar aos clientes e está diretamente ligado ao nível de satisfação.

Clientes que estão satisfeitos com a instituição com que se relacionam tendem a ser mais fiéis e criar resistência ao assédio da concorrência. A satisfação do cliente bancário passa por uma série de fatores como ambiência, preço, empatia dos funcionários, força da marca, qualidade dos produtos e serviços dentre outros conceitos da área de marketing.

Já os clientes não satisfeitos tendem a comparar o nível de satisfação e os produtos e serviços disponíveis, podendo ceder a alguma oferta promocional ou a alguma argumentação de um atendente da concorrência. A confiança é um item que deve estar presente em qualquer relação comercial como uma ferramenta essencial na fidelização. Se houver quebra da confiança dificilmente haverá a reversão da situação para com o cliente.

Deve-se avaliar se apenas com qualidade e um diferencial de pessoal é possível cativar o cliente. Será que uma instituição bancária em sintonia com o mundo globalizado, conseguiria conquistar e reter seus clientes prestando um ótimo serviço de atendimento, mesmo que fosse esta totalmente retrógrada no que diz respeito a morosidade e falta de alternativas de atendimento rápido?

Com a globalização, os clientes tornaram-se mais exigentes nas suas demandas por serviço e a instituição que não se capacitar para atendê-los de forma rápida e integral não conseguirá manter uma base de clientes consistente e por consequência poderá ter perdas de resultados econômicos. Assim faz-se necessária a busca de algum mecanismo que permita reter o cliente, para que através de um atendimento de excelência, o cliente não seja forçado a buscar na concorrência o parceiro para solucionar os seus problemas bancários. Esta ferramenta se chama segmentação.

O Banco do Brasil, de forma a identificar os clientes potenciais e fidelizá-los, optou por um modelo de segmentação através de renda do cliente e das aplicações financeiras que possam ter com o Banco, cabendo, ao nicho preferencial os clientes com renda abaixo de R\$ 2.000,00 e com aplicações inferiores a R\$ 10.000,00. Observa-se que o potencial econômico destes clientes não permite uma grande rentabilidade, mas nem por isso este público poderia ficar a margem dos interesses do banqueiro. É preciso explorar satisfatoriamente o cliente tido como preferencial de forma a buscar rentabilidade, respeitando as limitações destes clientes, e principalmente fornecendo um atendimento condizente com o que se espera de uma instituição como o BB e este segmento preferencial é o objeto do presente estudo.

O atendimento neste segmento na agência Joinville não apresenta no momento as condições ideais e desejáveis para seus clientes causando um impacto negativo no relacionamento entre as partes. Um dos fatores senão o mais importante que está causando esta insatisfação é o elevado tempo de espera para um cliente ser atendido na forma presencial.

O marketing tem papel fundamental nesse contexto, quando se propõe a satisfazer as necessidades de seus envolvidos. Especificamente com relação a área bancária, o marketing bancário tem estreita relação com esta satisfação. Até mesmo o endomarketing é importante quando se apresenta como uma ferramenta que possibilita que a melhoria do atendimento aconteça na prática.

A imagem da instituição é construída com pequenos detalhes. Esta mesma imagem sofre alguns abalos quando se observa em algumas agências um atendimento presencial moroso e sem qualidade. Cabe aos profissionais envolvidos na adequação da estrutura bancária do Banco do Brasil, estudar os acontecimentos, opiniões de clientes, opiniões de funcionários de forma que a reunião de todos estes fatores sejam convertidos em melhoras no seu atendimento, seja qual for o nível de relacionamento.

Existem maneiras de identificar as causas deste problema? Há alguma maneira de propor soluções práticas que com pouco tempo de operação e com baixo custo seja possível minimizar ou até mesmo solucionar este problema? Isto é o que se apresenta na sequência do trabalho

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são as causas e potenciais soluções para melhoria no tempo de atendimento ao cliente do segmento preferência da agência Joinville (SC) do Banco do Brasil?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as causas e as soluções para melhoria no tempo de atendimento ao cliente do segmento preferencial da agência Joinville (SC) do Banco do Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar as opiniões dos funcionários lotados no setor e em outros setores a respeito do atendimento ao cliente do segmento preferencial da agência Joinville do Banco do Brasil;
- b) Levantar as opiniões dos clientes do segmento preferencial da mesma agência quanto ao atendimento bancário;
- c) Oferecer soluções práticas e implementáveis para melhoria do atendimento ao cliente do segmento preferencial da agência Joinville do Banco do Brasil.

1.3 JUSTIFICATIVA

Como justificativa para o trabalho em questão está a péssima situação no que diz respeito ao tempo de espera pelo qual os clientes do setor preferencial da agência Joinville estão sendo submetidos.

Se o cliente está mais difícil de ser conquistado e o diferencial será o atendimento, é necessário que o mesmo seja ágil. Mas, de nada adianta um atendimento com agilidade se ele não for conclusivo e atender integralmente as necessidades dos clientes.

Diante de uma realidade onde o cliente preferencial espera em média uma hora e trinta minutos até mesmo em dias considerados fracos em demanda, houve a necessidade de identificar as causas, bem como oferecer soluções para tentar minimizar o problema e adequar o setor para possibilitar um atendimento condizente. Esta monografia visa tentar corrigir estas distorções baseada nas experiências práticas vividas no cotidiano da agência.

1.4 SUMÁRIO DO MÉTODO

O método escolhido para o estudo em questão foi a pesquisa *survey*. O trabalho se propôs a solução de um problema recorrente dentro de uma agência específica do banco, onde

em virtude da dimensão exagerada no número de contas pessoas físicas, ocorrem situações atípicas se comparadas ao contingente todo das agências. Por isso, limita-se a pesquisa apenas aos funcionários da agência Joinville.

Este tipo de método permitiu realização de questionários direcionados e com perguntas de fácil resposta, facilitando o entendimento do usuário e também a análise de dados.

Foram distribuídos 31 questionários entre clientes, funcionários do preferencial e outros funcionários da agência Joinville aproveitando o período de pico, onde o movimento do segmento preferencial é mais intenso. Todos os questionários distribuídos voluntariamente para os clientes e aos funcionários que trabalham no setor preferencial foram respondidos, sendo 5 e 8 questionários respectivamente. Já do total de 20 questionários que foram distribuídos aos outros setores, apenas 12 devolveram as pesquisas. Os dados coletados foram compilados em planilha Excel e traduzidos em gráfico de forma a facilitar o entendimento e o resultado obtido com a pesquisa. A amostra final totalizou 23 pesquisas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O início do trabalho aborda a importância do atendimento a clientes como diferencial na competição entre os bancos modernos. Aprofundando e especificando mais o tema proposto, observamos na sequência o objetivo do trabalho, a identificação das causas e levantamento de sugestões para a melhoria do atendimento no setor preferencial da agência Joinville. Na sequência, a revisão da literatura que embasa as afirmações contidas neste trabalho. Posteriormente será descrito o método utilizado bem como os resultados das análises dos questionários coletados com opinião dos clientes e funcionários e suas respectivas tabulações e comentários. Por fim, as sugestões propostas no objetivo geral e a conclusão do trabalho, bem como as referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo abordaremos os conceitos de marketing, marketing de serviços, marketing interno e comportamento do consumidor. Todos eles estão inter-relacionados e seu estudo se justifica para que o objetivo do trabalho seja atingido e para compreensão da importância do trabalho.

2.1 MARKETING

Segundo Kotler (2006, p. 4), “marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. Sendo assim, cabe ao profissional do marketing empenhar-se para entender este comportamento das pessoas e convertê-lo em lucro para a instituição que o profissional representa. Ainda neste raciocínio, Kotler (2006, p. 8) afirma que o “profissional de marketing é alguém que busca uma resposta de outra parte, denominada cliente potencial”.

O Marketing a partir dos tempos da revolução industrial começou a se destacar no cenário econômico visto sua importância para a sobrevivência das empresas e seus negócios. Seguindo os ensinamentos da disciplina de marketing do curso de pós-graduação, tem-se que muitas foram as filosofias desde este período mais antigo até os dias atuais dentre as quais destacam-se:

- a) era da produção: Não existia uma preocupação com o escoamento da produção, bastante apenas produzir e direcionar os produtos gerados ao mercado pois eles mesmo se venderiam;
- b) era das vendas: No caso em questão houve uma mudança no foco passando a se preocupar com a necessidade em encontrar clientes para absorver a produção;

c) era do marketing: Aqui nesta fase, houve a preocupação em entender as necessidades do cliente, nem que para isso fosse necessário efetuar pesquisas, consultas aos clientes, de forma que a satisfação destes clientes fosse a prioridade. Havendo satisfação a chance de novas compras aumentam e a propaganda positiva;

d) marketing societal: Não se preocupa mais com a satisfação individual do cliente pura e simplesmente, mas considera também o bem-estar do mesmo assim como a sustentabilidade da sociedade em que o mesmo está inserido;

e) marketing orientado ao valor do cliente: a preocupação é com a construção de valores para o cliente quanto as características, conveniência dos produtos e sua qualidade fazendo fidelizar os clientes;

f) marketing de relacionamento: não basta apenas conquistar e fidelizar o cliente. O conceito deve ser ampliado. Existe um aumento da importância das transações de longo prazo realizadas com os clientes bem como ainda são reconhecidos o valor do mesmo e os benefícios econômicos de se manter este cliente na instituição. O foco continua sendo no cliente.

A satisfação do cliente individualmente não é mais o que deve ser buscado pelo prestador de serviço. Oferecendo um serviço de excelente qualidade, com preços melhores que a concorrência, mas que sejam prejudiciais a sustentabilidade da comunidade destes clientes, o prestador de serviço estará prejudicando a sua imagem, e a repercussão desta propaganda negativa pode trazer prejuízos econômicos e perda de clientes.

Diariamente, as empresas procuram traçar estratégias para a conquista de novos clientes, pois só através de uma estrutura sólida e flexível nos negócios conseguirá concorrer no mercado atual. Estas estratégias passam invariavelmente pelo profissional de marketing, que será responsável por influenciar o consumidor em seus desejos ou satisfazer a demanda existente

Oferecer um produto ou serviço que supere a expectativa do cliente é a chave para o sucesso da empresa. Entender a complexidade do comportamento do consumidor é o melhor caminho para identificar estas expectativas. Os profissionais de marketing devem agir

proativamente para garantir que haja esta superação ou no mínimo igualar o que este cliente esperava da prestação do serviço ou produto.

Nas instituições bancárias isto não é diferente. Anualmente são investidas quantias vultosas em marketing de forma a atrair a atenção dos clientes, tanto para reter os que já constam em sua base de clientes, quanto para conquistar clientes da concorrência. Cada um alega que seu serviço é de melhor qualidade. Isto é perceptível com o acirramento da disputa pelo cliente. O que fica evidente e mais comum a cada dia é a aquisição de folhas de pagamentos de funcionários para posterior rentabilização e fidelização destes clientes.

Cabe ao profissional do marketing entender as necessidades destes clientes e seus anseios de forma que estando estes clientes satisfeitos com a instituição atual, não tenham interesse em migrar para outro banco. Para Kotler (2006, p. 153), “o melhor método é entregar um alto grau de satisfação. Isto torna mais difícil para os concorrentes ultrapassarem as barreiras das mudanças”.

Sem clientes uma empresa está fadada ao fracasso. Palmer (2006, p. 113) afirma que “em mercados cada vez mais exigentes e agressivos, a boa qualidade de um produto pode ser insuficiente para dar vantagem competitiva à empresa.” Corrobora-se com o autor ao observar que seria um desrespeito ao cliente atendê-lo de forma displicente e num tempo de espera excessivo, confiando que a qualidade e tradição do Banco do Brasil estão acima da opinião pessoal destes clientes, tal qual acontece hoje no segmento preferencial da agência Joinville(SC).

Para haver clareza e um caráter de continuidade nas transações entre clientes consumidores e prestadores de serviço, os dois lados devem perceber benefícios nas transações. Para isto ocorrer, uma série de atividades devem ser executadas e esta é a função do marketing de serviços que será abordado no próximo bloco.

2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

Las Casas (1991, p. 29) cita que “os profissionais do marketing de serviço devem se preocupar com o “como”, “quem” e “quando” os consumidores adquirem compras e

serviços”. Também devem conhecer os consumidores bem como todas as etapas do processo de compra”. Observa-se que este tema envolve planejamento e deve buscar um bom desempenho com relação a lucratividade.

Primeiro temos que compreender o que é o serviço. Kotler (2000, p. 448) define serviço como sendo “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta da propriedade de nada. A execução de um serviço, pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Ainda aproveitando os conceitos do mesmo autor e obra podemos observar que as etapas do marketing de serviço descritas no parágrafo inicial devem ser influenciadas também pelas características dos serviços descritas abaixo:

- a) **Intangibilidade:** Os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados ou adquiridos;
- b) **Inseparabilidade:** Os serviços no geral são consumidos e produzidos simultaneamente e a pessoa que presta o serviço é parte dele;
- c) **Variabilidade:** A qualidade dos serviços depende de quem os fornece bem como onde e quando são fornecidos e por isso são variáveis;
- d) **Percibilidade:** Os serviços não podem ser estocados.

Assim é importante que ao ser fornecido um serviço, deve o fornecedor envidar todos os esforços para que a expectativa seja superada ou na pior das hipóteses atingida. Isto melhora a imagem corporativa da instituição e ajuda na fidelização e conquista de novos clientes.

Enquadrando estes serviços ao âmbito bancário vemos que isto não é diferente. O cliente está a cada dia mais exigente e impaciente. A instituição bancária deve possuir uma estrutura suficiente para atender de forma qualificada a sua base de clientes. Deve ter pessoal especializado e altamente treinado bem como um suporte preparado para resolver os problemas diversos que possam surgir no decorrer das atividades. Somente com estes atributos ela poderá atender a contento as operações de serviço.

O processo de atendimento e prestação do serviço deve ser continuamente monitorado de forma a manter um acompanhamento estreito dos indicadores de satisfação apresentados pelos clientes consumidores. O eficiente e tempestivo tratamento destes dados pode facilitar o trabalho de retenção e adequação das rotinas e processos do atendimento de forma a consertar eventuais problemas que estão gerando insatisfação.

A forma encontrada pelas instituições bancárias para por em prática estes conceitos de serviço e melhor atenderem seus clientes foi a segmentação dos mesmos. Especificamente no Banco do Brasil a segmentação é composta de clientes private, clientes estilo, clientes exclusivo, clientes preferenciais, sendo estes últimos o público de menor renda e potencial econômico.

Para Sheth, Mittal e Newman (2001, p433) para que um esquema de segmentação tenha sucesso deve satisfazer 3 critérios básicos:

- a) Substancialidade: Todo segmento focalizado deve ser grande o suficiente para trazer lucros para a empresa;
- b) Identificabilidade: Cada segmento deve ser identificável, de modo que o profissional de marketing possa saber quem é o cliente e quais suas necessidades, desejos e recursos;
- c) Atingibilidade: segmentos devem ser atingíveis sem desperdícios de custo.

Partindo do pressuposto que o Banco do Brasil, instituição tradicional no mercado brasileiro, achou que os setores preferenciais de suas agências enquadram nas exigências para uma boa segmentação, não parece coerente que o setor respectivo seja marginalizado e preterido em relação os outros segmentos. Deve ser explorado de forma a entender as necessidades deste tipo de cliente que está contido neste segmento.

Atender e dar atenção a este público em nenhum momento significa ter um atendimento presencial tão especializado quanto um segmento estilo, que possui apenas 300 clientes por gerente, mas sim, criar oportunidades de atendimento onde o cliente perceba a preocupação do Banco do Brasil em agilizar sua demanda. Isto passa invariavelmente pelos

canais alternativos, internet, centrais de atendimento telefônico e terminais de auto-atendimento.

Cabe a equipe de atendimento, no entanto, criar condições de uso para estes clientes bem como aos profissionais de marketing possibilitar o acesso fácil a estas facilidades eletrônicas. O uso destes deve ser incentivado diariamente através de propaganda visual, cadastramento de senhas no atendimento presencial e também verbalmente quando do atendimento presencial, argumentando as vantagens do serviço e desvantagem da demanda presencial. A resistência ao uso de novas tecnologias é comum, mas, com boa vontade da equipe, esta situação pode ser revertida e estes canais alternativos podem então solucionar o grande problema do fluxo de pessoas na agência e por consequência o tempo de espera pelo atendimento, principalmente no segmento preferencial, tema este que é alvo deste trabalho.

Mesmo o marketing de serviço sendo exemplarmente executado, dependerá de outro conceito importante de marketing, o marketing interno. Para atender com qualidade é necessário querer bem ao cliente. Este é o assunto do próximo bloco.

2.3 MARKETING INTERNO

Outro conceito importante é o de marketing interno. Para Grönroos (2003, p 407), “o marketing interno “assegura que todos os níveis da empresa entendam o negócio e suas variáveis em um determinado ambiente e garante que todos os funcionários estejam preparados e motivados para bem orientar o cliente”.. Assim, podemos observar que uma equipe altamente treinada pode minimizar estes conflitos com os clientes novos e também com os pré-existentes. Uma equipe qualificada consegue prestar serviços mais eficientes, de forma mais rápida e sem esquecer o principal, gerar mais lucro para o empregador, pois de nada adiantaria atender muito bem o cliente e não gerar rentabilidade.

Se a equipe não estiver motivada para bem atender os resultados econômicos certamente não virão. Para Las Casas (2004, p. 348) “de nada adianta um belo plano de marketing com objetivos válidos se a equipe não estiver motivada.” A falta de motivação prejudica a instituição quando se pensa em obtenção de resultados. Com a diminuição da

produtividade, todos os envolvidos no processo produtivo tendem a serem contaminados e por sua vez a instituição deixa de lucrar progressivamente com sua atividade.

Uma série de nuances devem ser avaliadas com relação ao quadro de pessoal envolvido no atendimento. Restringindo ao ambiente bancário, deve-se avaliar a aptidão dos mesmos para com a área ou se apenas a sua estada neste ambiente deve-se a investidura no concurso público para não perder a oportunidade de emprego. Avaliar se o mesmo possui cordialidade e desenvoltura para lidar com o público, se suas vestimentas são adequadas ao padrão exigido de atendimento, se se preocupa em deixar o cliente satisfeito e não apenas atendê-lo de forma a livrar-se do mesmo, se consegue entender e interpretar os complexos serviços bancários e assimilar as constantes mudanças pelas quais os bancos vêm passando.

Todos estes fatores serão avaliados pelo cliente quando demandar um serviço e a imagem que o mesmo irá compor da instituição será a soma de todas estas variáveis. A empatia para com o funcionário e a empresa vai determinar a continuidade ou não de um relacionamento. Em muitos casos, mesmo que o produto ou serviço adquirido não contemple toda a expectativa do cliente, o diferencial de atendimento poderá suprir esta deficiência e gerar no cliente um alto nível de satisfação.

Para que ocorra este diferencial, no entanto, é necessário que a equipe esteja devidamente treinada. Isto fará com que o cliente sinta-se seguro em receber as informações prestadas e possa usufruir dos produtos e serviços oferecidos. Também reduzirá o tempo de atendimento ao cliente, melhorando sua satisfação para com a qualidade do serviço. Toledo (1978, p. 78) afirma que

Os responsáveis pela área de treinamento do banco deverão estar conscientes de suas responsabilidades de aprimorar a qualificação de dois tipos de funcionários: os que emprestam seu trabalho em atividades de produção e de controle do banco e aqueles que pertencem ao grupo de indivíduos que estarão em contato direto como o público, quer para tarefas mais simples, quer para mais complexas de assistência, consultoria e orientação.

Treinar os funcionários para causar uma boa impressão e de segurança nas informações é uma excelente estratégia de marketing conforme corroboração do autor. Tudo que estiver ao alcance da instituição deve ser disponibilizado ao funcionário de forma a despertar o seu senso crítico e sua necessidade de aprendizado.

Costuma-se atribuir a falta de treinamento a inúmeras adversidades como falta de tempo para estudar, custo a ser gerado com tal treinamento, falta de motivação dentre outros. Na prática, existem soluções simples que podem ser aplicadas como mutirões de treinamento onde funcionários da própria agência com maior experiência podem multiplicar seus conhecimentos e atitudes. Vemos que novamente o fator motivacional integra o marketing interno, ou seja, basta que as pessoas queiram fazer.

Com uma boa estratégia de marketing interno os problemas futuros com o atendimento podem ser minimizados quando nos referimos às contratações. O concursado ao ingressar na instituição recebe um treinamento inicial e superficial sobre suas atribuições e sobre alguns serviços que poderá desempenhar. Após este período é encaminhado a uma agência de tal forma que um gerente desenvolvedor acompanhe sua evolução no período probatório e se o mesmo possui as atribuições e competências citadas acima para o exercício da função.

Este indivíduo deve ser extremamente motivado para que sinta o Banco como sua nova casa e que o seu bom desempenho refletirá em satisfação para o consumidor e também reverterá em benefício próprio quanto a eventuais progressões na carreira. Deve também receber um forte treinamento para que aprenda desde o início como se portar diante do cliente e de que forma pode proceder diante das diversas situações de comportamento dos consumidores. Importante também que o mesmo saiba que pode contar com o apoio dos outros colaboradores para executar de forma correta os serviços evitando reclamações e indisposição para execução das tarefas. Isto demonstra ao cliente uma preocupação da instituição e dos profissionais de marketing com relação ao preparo da pessoa que estará disponível para satisfazer suas necessidades.

De acordo com as situações exposta, fica também a preocupação de definir novas políticas de oferecer qualidade de vida ao funcionário, levando em consideração suas qualidades e tentando de alinhar seus objetivos com os objetivos organizacionais. Com qualidade de vida a motivação aumenta e por conseqüência a satisfação do funcionário em representar o Banco também. Ele deve estar preparado para enfrentar um mundo cada vez mais complexo e consumidores com maior nível de exigência.

A globalização traz uma série de fatores atrelados como a necessidade de realizar as tarefas diárias de forma otimizada bem como diminui a paciência dos clientes quando nos referimos a prestação de serviço. Para Las Casas (2004, p. 332), “tempo será a tônica:

ninguém quer perder tempo, por exemplo em filas de bancos, supermercados ou outro estabelecimento varejista qualquer”. Esta situação é a motivação para o estudo deste trabalho, mais especificamente a demora no atendimento do setor preferencial da agência Joinville.

Que imagem passa-se ao cliente quando o forçamos a esperar por mais de uma hora por um atendimento presencial? Passa-se a imagem de um banco que não se preocupa com a satisfação de seus clientes, bem como de um banco engessado, incapaz de melhorar a estrutura interna de atendimento.

Na medida que as estratégias da empresa apontam que a segmentação é o melhor caminho para atender e rentabilizar os clientes do Banco do Brasil, não podemos desprezar clientes com menor potencial de rentabilização. Lovelock (2006, p. 53) afirma que “um segmento de mercado é composto por um grupo de compradores que tem em comum características, necessidades, comportamento de compra ou padrões de consumo”. Percebe-se claramente que o segredo está em explorar este público estudando seu comportamento e criando produtos e serviços que atendam sua necessidade e não prestar um serviço de péssima qualidade e torcer para que mesmo assim o cliente permaneça em nome da solidez e tradição do Banco. Este estudo do comportamento deste consumidor é que será aprofundado em nosso próximo capítulo.

2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Mesmo se esforçando com estratégias definidas de marketing para conquistar clientes não há como desconsiderar um outro fator importante na relações entre consumidores e prestadores de serviço, o comportamento dos clientes. Para Mowen (2003, p. 3) “o comportamento do consumidor é definido como o estudo das unidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, idéias, experiências e serviços.” Assim sendo, temos que entender um pouco destes envolvidos para podermos nos preparar para satisfazer suas necessidades.

Uma pesquisa realizada em 2003 pela Agência de Marketing, nas principais capitais brasileiras apontava que a maior alteração no comportamento de consumo dos brasileiros foi

ocasionada pela redução no poder aquisitivo. A mesma pesquisa apontou ainda que o consumidor estava assim tipificado:

Tabela 1 - Tipificação dos consumidores das principais capitais brasileiras

Tipologia	Proporção	Perfil
Liberais	10%	Querem vencer, consomem muita mídia.
Sonhadores	12%	Buscam a felicidade pessoal.
Ideológicos	12%	Defendem a educação, família, são combativos e reflexivos.
Batalhadores	14%	Desejam uma vida mais confortável e estável.
Retraídos	13%	Agressividade do mercado de trabalho e custo de vida os assusta.
Conservadores	12%	Pessimistas com a crise econômica.
Transgressivos	15%	Rebeldes contra tudo que vale para a maioria.
Progressistas	12%	Entusiastas do avanço e da contribuição da mulher na vida pública e privada.

Fonte: Karsaklian, E. (2004, p. 17-18)

A importância da tabela acima é para percebermos a complexidade do tema. Pode-se observar que existem muitas tipificações de consumidores e que existe um equilíbrio entre eles em termos de percentual. Importante salientar que cada um possui a sua característica e sendo assim temos que adequar os serviços ao perfil do cliente. O que interessa a um cliente não necessariamente satisfaz uma outra tipificação. Pode-se estabelecer um padrão de comportamento médio que balize uma estratégia de marketing, mas este comportamento é variável e para tanto o profissional de marketing deve prever algumas mudanças.

Nem todos se comportam de acordo com o esperado. Isto é perceptível, por exemplo, em aquisições de folhas de pagamento de funcionários onde o processo não decorreu democraticamente e de comum acordo entre as partes. Apenas o empregador fez a migração e determinou a mudança ao seu quadro funcional.

Estes clientes tendem a criar barreiras para migrar ao novo banco. Em muitos casos, criam situações embaraçosas nas agências do novo banco como forma de demonstrar sua

insatisfação quando a troca. Nestes casos, uma instituição prevenida já deve ter traçado com antecedência de que forma o marketing atuará nestes casos.

O entendimento destas variáveis comportamentais e do consumidor permitirá uma antecipação na abordagem da empresa com relação aos produtos e serviços oferecidos. Não há como desconsiderar também que o fator cultural permeia o ato de consumo. Uma determinada região tem aversão há um tipo específico de serviço como, por exemplo, resistência a utilização de canais alternativos ou execução de depósitos em dinheiro nos terminais eletrônicos.

Além disso, deve-se lembrar que o serviço oferecido está em constante avaliação pelo consumidor. Ao demandar um serviço o cliente faz a percepção de como está sendo atendido pela instituição, qual o tempo de espera que se sujeitou, o que ele conseguiu interpretar do serviço oferecido pelo atendente, se o ambiente é condizente com o atendimento e o padrão que deseja. Assim faz sua avaliação, seu julgamento total da qualidade do serviço e sobre sua satisfação quanto a ele.

Bateson e Hoffman (2001, p. 318) afirmam que “a justificativa para a satisfação dos clientes provém de três fontes abrangentes: o custo de novos clientes versus clientes antigos, a demanda competitiva por satisfação e o valor do ciclo de vida dos clientes.” Seguindo os ensinamentos do mesmo autor vemos que o custo de para manter os clientes já existentes é muito menor do que para conquistar novos clientes. Com relação à demanda competitiva mostra que o conceito de lealdade é importante quando se mede a satisfação pois demonstra a intenção do cliente em estabelecer novas compras. A mesma lealdade integra o valor do ciclo de vida, pois de acordo com o período que o cliente mantém negócios com a empresa pode-se ter uma idéia do seu nível de satisfação.

Clientes satisfeitos reclamam menos ou nem reclamam. Também tendem a fazer propaganda gratuita no tradicional “boca a boca”. Certamente, uma experiência desfavorável a nível de satisfação faria o inverso. E a rapidez com que a mesma se multiplicaria seria ainda maior.

Se há indícios de insatisfação com a empresa, os profissionais envolvidos devem interpretar este momento como uma oportunidade de reconquista e planejamento de estratégias. Ouvir o cliente é o passo principal. Além de demonstrar respeito pelas suas

opiniões, estas podem ser usadas construtivamente na busca de serviços de maior qualidade. Visto que gasta-se menos para manter os clientes atuais, então que a empresa foque neste objetivo.

O profissional de marketing deve se preocupar com esta avaliação de qualidade e satisfação do cliente, pois a imagem corporativa da empresa está sendo formada a cada vez que o consumidor demanda um atendimento. A instituição deve ser coerente e pró-ativa de forma a evitar que a propaganda negativa traga consequências financeiras prejudiciais a instituição.

Também deve preocupar-se em passar ao cliente uma imagem de empresa ética e que se preocupa com a situação dos mesmos, bem como com o tempo de espera a que são submetidos quando demandam um atendimento presencial. Isto, no entanto, tem que se refletir na prática e não apenas no discurso. Um exemplo de uma atitude ética da empresa é a de possuir uma estrutura geral capaz de atender a demanda de clientes que possui sob seus cuidados. Para Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 206) “a imagem corporativa é a percepção pública da corporação inteira”.

Na sequência do trabalho pode-se observar como está sendo a percepção da qualidade do serviço prestado pelo atendimento do segmento preferencial da agência Joinville, onde através de gráficos e comentários, foram mensuradas opiniões sobre alguns consumidores deste serviço.

Outro questionamento a ser feito nesta linha de raciocínio é se basta os envolvidos com o marketing envidarem todos os recursos possíveis para solucionar estes problemas se a equipe responsável não estiver preparada para as situações que possam ocorrer.

3 MÉTODO

O município de Joinville está situado no Estado de Santa Catarina. Com uma população estimada pelo IBGE na faixa de 487.000 habitantes, possui o maior PIB do estado, sendo R\$ 7.274.931.000,00 (2004). A cidade é o maior pólo industrial do Estado e é a única cidade com maior PIB que a capital, no caso Florianópolis. Possui também uma renda per

capita de R\$ 15.220,00 (2004) e além do enorme parque fabril a cidade possui uma vasta rede de comércio, serviços e tecnologia.

Diante deste cenário, o interesse dos bancos em uma cidade com dados tão significativos é crescente, pois há um grande mercado a ser explorado, e o mais importante, clientes em potencial quanto ao fator econômico, que dispõem de uma situação financeira que lhes permite adquirir produtos e serviços e utilizar-se de serviços bancários. Além disso, a agência Joinville tem a maior base de contas de todo o estado de Santa Catarina e é modelo para todas as outras agências bem como para as agências de sua micro-região.

A forma encontrada pelos bancos para conquistar e fidelizar o maior número de clientes foi através da aquisição de folhas de pagamentos desta gama de empresas, onde os funcionários passam a receber seu salário pela instituição que adquiriu. Algumas destas empresas tem muitos funcionários em seu quadro de pessoal, despertando a necessidade do banco de fazer modificações em sua estrutura de forma a suportar adequadamente o incremento destes clientes.

O grande contingente de empregados destas empresas está lotado em serviços onde os proventos são inferiores a RS 2.000,00 e por conseqüência, sendo estes direcionados para serem atendidos na agência do BB em Joinville, serão segmentados no setor preferencial, junto a todos os usuários e inadimplentes da agência, totalizando hoje 38.000 (trinta e oito mil) clientes e usuários.

Percebe-se a importância do trabalho em questão, adequar o atendimento deste segmento a demanda existente, de forma a evitar a migração do cliente para a concorrência, movido pela insatisfação quanto à prestação do serviço demandado, mais especificamente quanto ao tempo de espera do cliente. O atendimento no segmento preferencial da agência Joinville encontra-se com um tempo de atendimento acima de 90 minutos. Propõe-se uma análise das causas e, por conseguinte, a apresentação de soluções para o problema.

O método escolhido para o estudo em questão foi a pesquisa survey. O trabalho se propôs a solução de um problema recorrente dentro de uma agência específica do banco, onde em virtude da dimensão exagerada no número de contas pessoas físicas, ocorrem situações atípicas se comparadas ao contingente todo das agências. Por isso, limitou-se a pesquisa apenas aos funcionários da agência Joinville.

Este tipo de método permitiu a realização de questionários direcionados e com perguntas de fácil resposta, facilitando o entendimento do usuário e também a análise de dados.

O presente trabalho se baseou na coleta de dados através de questionário com respostas objetivas e subjetivas de forma a permitir o surgimento de idéias que possam ser aplicadas, destinado a todos os funcionários que trabalham no setor preferencial da agência Joinville, bem como aos de outros setores de forma a obter uma visão global sobre o problema apresentado.

Os dados coletados foram compilados e traduzidos em gráficos de forma a facilitar o entendimento e o resultado obtido com a pesquisa.

Primeiro, parte-se de um estudo detalhado sobre as causas prováveis para que o atendimento não seja rápido e eficiente, apontadas pelos funcionários do setor preferencial, dos outros setores da agência e também na visão do cliente. Toledo (1978, p. 57), afirma que

caberá aos responsáveis pelas ações de marketing das instituições financeiras a tarefa de acompanhar a evolução daqueles fatores de mercado continuamente em mudança – consumidor, concorrência e tecnológica – e delinear as oportunidades de serviços lucrativos junto a segmentos particulares de mercado.

Percebe-se claramente que há a necessidade do Banco do Brasil rever sua estratégia de marketing em algumas de suas agências. Que imagem pode transmitir ao receptor um atendimento onde a espera diária tem média superior a uma hora?

Outra questão acerca das palavras do autor vem com relação ao segmento em questão. Seria o cliente preferencial dispensável sob o ponto de vista da rentabilidade de tal maneira que o banco possa privá-los de um atendimento mais estruturado? Ou existe sim como perceber as oportunidades de lucro nas transações e serviços para com estes clientes?

3.1 ETAPAS DO TRABALHO

- a) A primeira etapa do trabalho foi a escolha do tema. Devido a experiência de 6 anos adquirida como gerente de contas do setor preferencial e o fato de vivenciar

diariamente a realidade e a angústia de clientes e funcionários com relação ao problema proposto, este tema apresentou-se como propício e desafiador;

b) O segundo passo foi fazer uma consulta informal aos funcionários da agência sobre a viabilidade da abordagem deste tema específico, idéia que foi bem recebida pelos colegas;

c) O terceiro passo foi elaborar questionários para que fossem respondidos pelos agentes envolvidos neste atendimento, bem como pelos outros colegas da agência, de forma a ampliar as opiniões e idéias, bem como aceitar as críticas e sugestões de quem vivencia a realidade da agência;

d) O quarto passo foi distribuir ao público alvo para que de forma democrática e voluntária, os questionários fossem respondidos;

e) O quinto passo foi a compilação dos resultados e a devida tabulação em gráficos e tabelas de forma que através destes fosse possível dar o direcionamento aos aspectos importantes do trabalho;

f) O sexto passo foi o de aprofundar o estudo dos resultados apresentados de forma a identificar as causas prováveis do problema proposto como objetivo geral bem como na sequência apresentar comentários e soluções para o problema.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram distribuídos 6 questionários para o setor preferencial da agência Joinville, 20 questionários entre os funcionários de outros setores da agência e 5 entre os clientes em um dia de pico. Começamos com entrevista aos clientes, mas diante da dificuldade em coletar as opiniões convertimos a entrevista em questionários. Apenas 12 não responderam as pesquisas, sendo estes todos dos outros setores da agência. A pesquisa foi efetuada no período

de 10 a 15 de Janeiro de 2009. Desta forma, respondidos totalizaram 6 entre funcionários do preferencial, 5 dentre os clientes e 12 dentre os funcionários de outros setores da agência.

Diante dos dados coletados nas pesquisas pode-se a partir de agora aprofundar o estudo de forma a encontrar soluções implementáveis para a melhoria do tempo de atendimento no segmento preferencial da agência Joinville. A realidade da agência foi refletida nas pesquisas e mostra bem a importância deste trabalho, pois o cliente deste segmento não está tendo um atendimento de excelência como deve ter uma empresa que tem por objetivo ser a melhor intermediadora financeira do país. Nesta seção observaremos as respostas dos envolvidos nas pesquisas, devidamente entabuladas para apreciação da realidade da agência Joinville.

Para identificar as causas e as soluções para melhoria no tempo de atendimento ao cliente do segmento preferencial da agência Joinville do Banco do Brasil fez-se perguntas a funcionários lotados no setor preferencial, em outros setores e aos clientes da agência, visando obter soluções práticas e implementáveis para a melhoria do processo de atendimento

Começaremos observando o resultado obtido quando se questionou qual o tempo de espera aceitável conforme os “clientes” entrevistados para aguardar pelo atendimento:

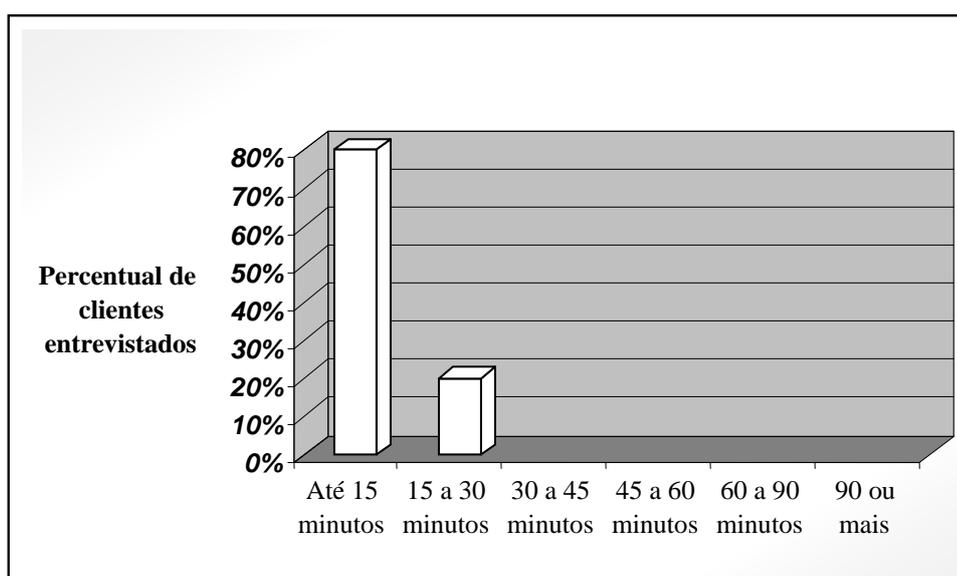


Gráfico 1 - Tempo aceitável de espera segundo o cliente
Fonte: Dados de Pesquisa

O gráfico 1 demonstra que o tempo que o cliente considera aceitável para ser atendido no segmento preferencial da agência Joinville é de até 15 minutos. Importante salientar que colocou-se no item perguntado aos mesmos o termo “tempo aceitável” propositalmente, como forma de propor ao mesmo uma situação onde pudesse haver a possibilidade de um tempo maior de espera. Mesmo assim, o padrão de exigência dos clientes está comparável a outros segmentos do Banco do Brasil como estilo e exclusivo.

Agora observa-se o resultado obtido quando se questionou qual o tempo de espera até que o cliente foi chamado pelo atendente do segmento preferencial:

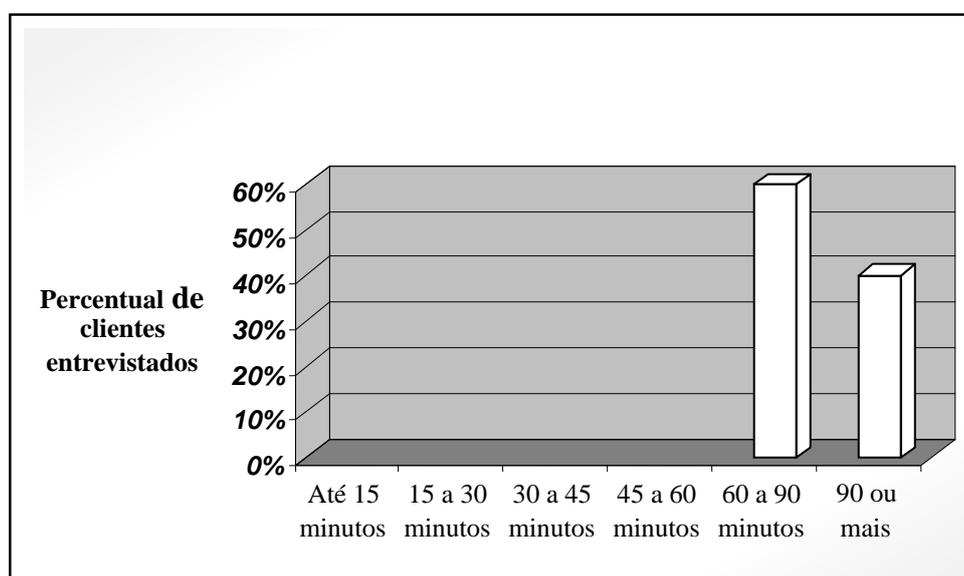


Gráfico 2 Tempo de espera do cliente até ser chamado pelo atendente do preferencial

Fonte: Dados de Pesquisa

O gráfico 2 demonstra claramente o problema citado que levou ao desenvolvimento deste trabalho. Mesmo aleatoriamente, em nenhum momento do dia houve um dos clientes entrevistados que esperou por menos de uma hora pelo atendimento no segmento preferencial.

Também monitorou-se o tempo de permanência do cliente na mesa até a conclusão do atendimento, conforme observa-se abaixo:

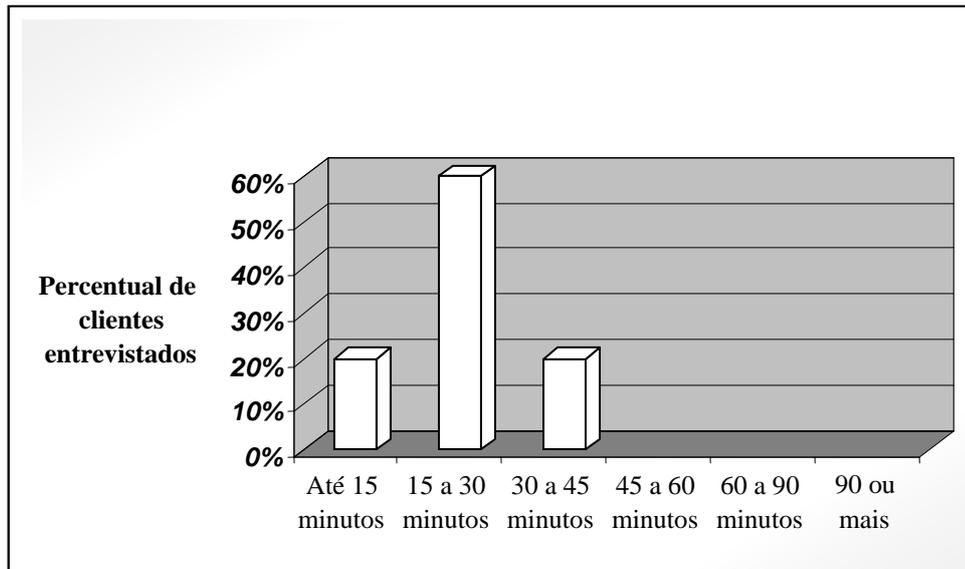


Gráfico 3 – Tempo que o cliente permaneceu à mesa do atendente até a conclusão do atendimento

Fonte: Dados de Pesquisa

Pelo gráfico 3 pode-se perceber que o atendimento após a chamada do cliente a mesa concentra-se em torno de 15 a 30 minutos. Em alguns serviços como empréstimos ou informações gerais, o atendente do segmento preferencial consegue se desvencilhar do atendimento em menos de 15 minutos. No outro extremo pode-se observar que há casos em que este atendimento se estende além de 30 minutos, o que causa uma diminuição da mão-de-obra disponível para dar sequência a fila menor por um bom período do tempo.

Em seguida, observa-se o resultado obtido quando o cliente foi questionado sobre o motivo de sua presença no atendimento preferencial da agência Joinville:

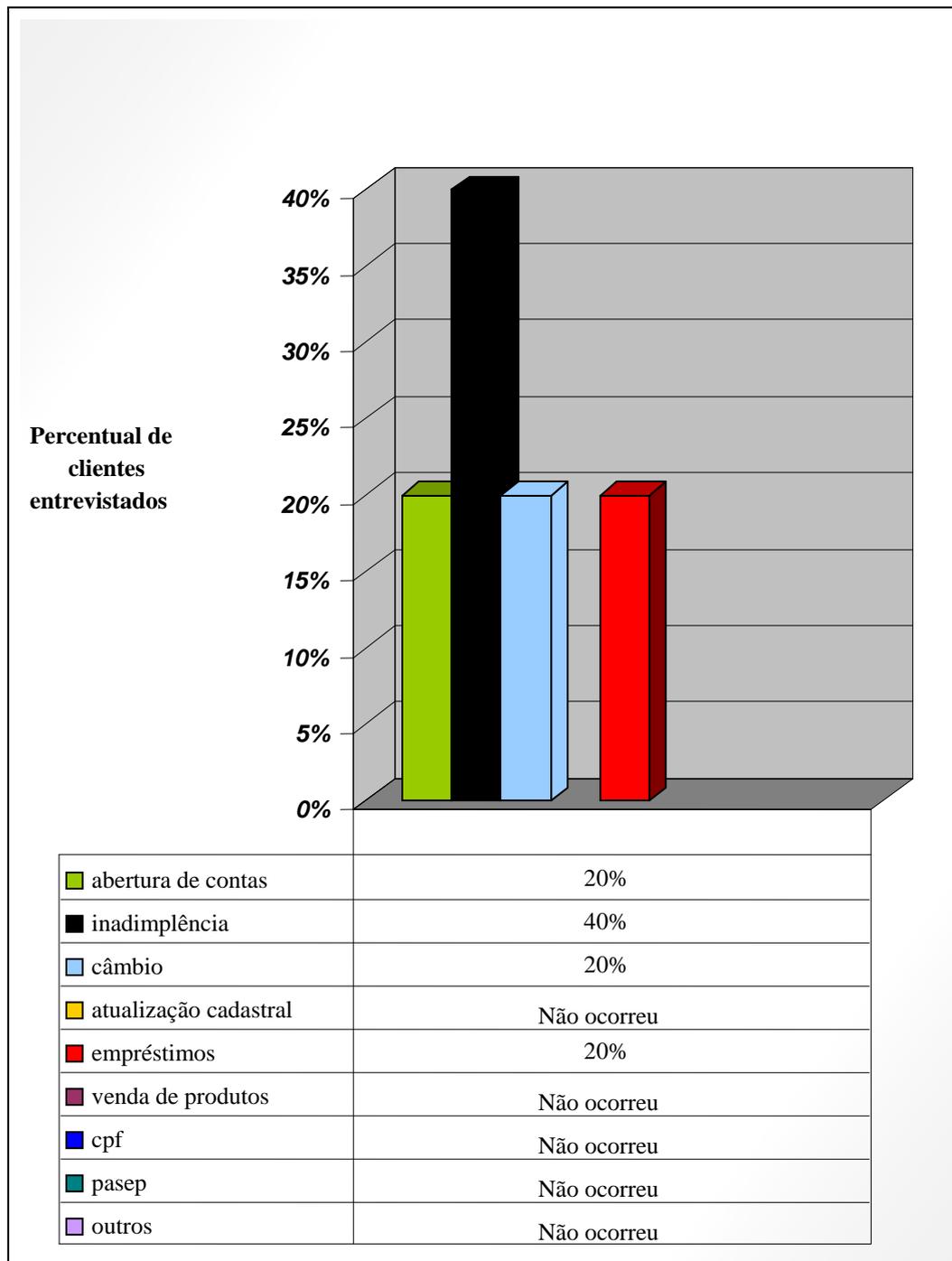


Gráfico 4 - Serviço que trouxe o cliente ao atendimento preferencial da agência Joinville

Fonte: Dados de pesquisa

O gráfico 4 mostra a concentração nos serviços de abertura de contas, inadimplência, câmbio e empréstimos. Vê-se também nos gráficos de avaliação dos funcionários da agência que coincidentemente são estes os serviços apontados como maiores vilões do tempo de atendimento ao cliente no segmento preferencial da agência.

Por último, observa-se a opinião dos clientes sobre o porquê do atendimento não ter sido dentro do tempo aceitável de atendimento conforme sua opinião:

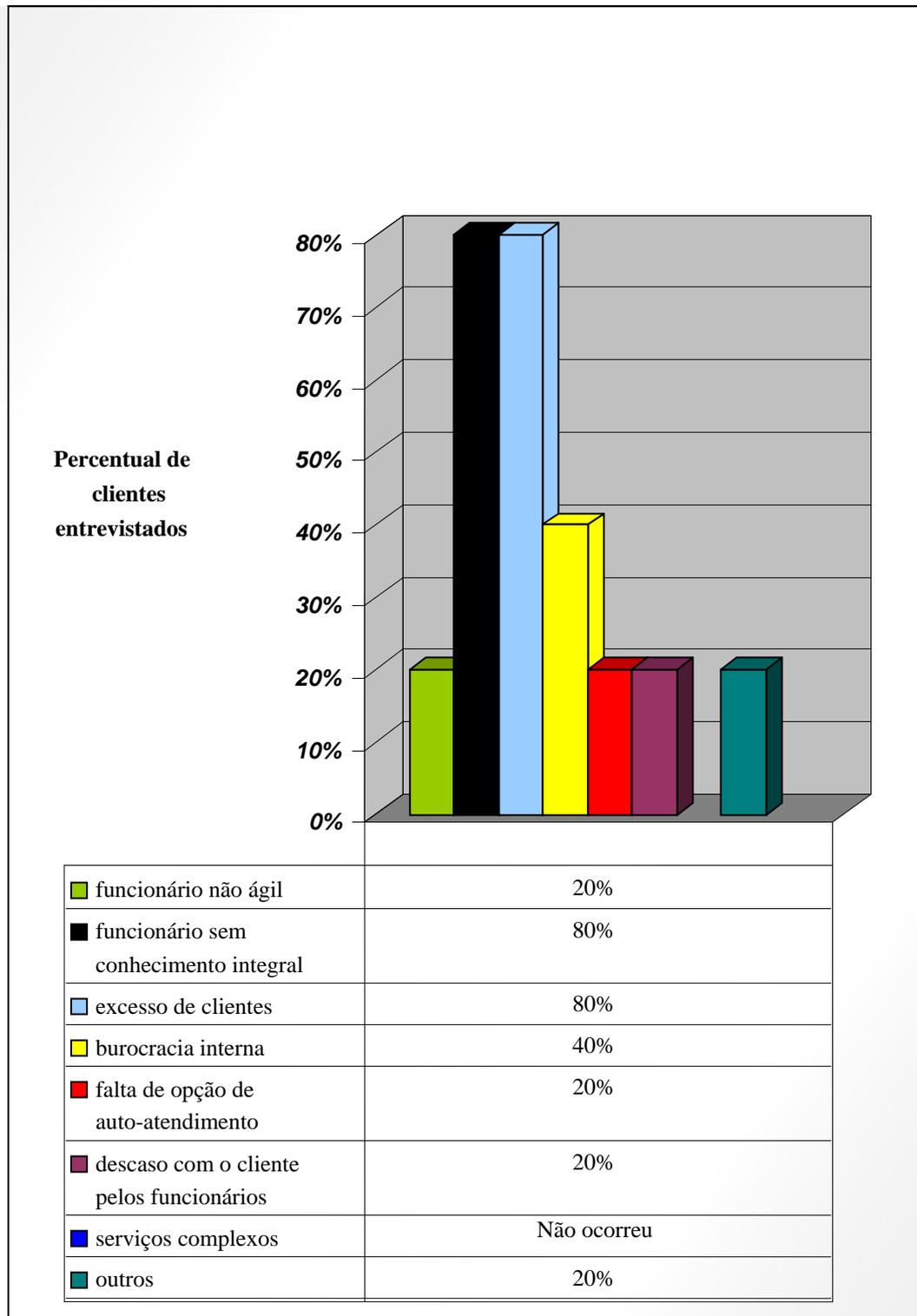


Gráfico 5 - Fatores que na opinião do cliente podem ter contribuído para o atendimento não estar dentro do tempo aceitável

Fonte: Dados de Pesquisa

O gráfico 5 era de livre escolha para o cliente na quantidade de alternativas. Percebe-se no entanto, que na visão do cliente, dois itens se destacaram como possíveis causas do tempo de espera excessivo no preferencial. Cabe salientar que no caso em que foi citado a falta de opção de auto-atendimento, o cliente citou que gostaria que a parte relativa a empréstimos pudesse ser automatizada, no que diz respeito a verificação do andamento e liquidação de seus empréstimos. O cliente que alegou outros serviços também foi abordado e afirmou que se houvesse uma pessoa na agência que desse informações antes do mesmo adentrar a fila de espera do preferencial, o tempo que ele desperdiçou esperando podia ter sido evitado, pois sua informação era simples. Por último e não menos importante, o cliente que alegou descaso dos funcionários alegou que o gerente deveria atender os clientes também e não somente gerenciar os funcionários e os serviços internos. Após a demonstração dos resultados obtidos com o questionário aplicado aos funcionários da agência, fizemos alguns comentários mais aprofundados com relação aos itens que foram destacados acima pela visão do cliente e também destes funcionários que participaram da pesquisa.

Avaliadas e devidamente tabuladas as opiniões do cliente do setor preferencial da agência Joinville, solicitou-se aos funcionários que respondessem o questionário a eles direcionado, no intuito de conhecer a parte técnica interna que envolve o problema de pesquisa. Os resultados coletados serviram para termos idéia de quais as causas apontadas pelos mesmos como responsáveis por um atendimento tão demorado. Para efeito de conhecimento, o setor preferencial trabalha atualmente com um gerente de módulo, um assistente de negócios, e seis funcionários. Todos participaram da pesquisa. Também convidamos 20 funcionários de outros setores de forma democrática e apenas 12 responderam.

Abaixo especificou-se as respectivas perguntas e suas respostas tendo como primeiro o gráfico que representa a opinião do funcionário lotado no setor e em segundo a opinião de funcionários de outros setores a respeito da mesma questão:

Começa-se com a opinião dos funcionários sobre o tempo que os mesmos consideram aceitável para que o cliente preferencial espere pelo atendimento:

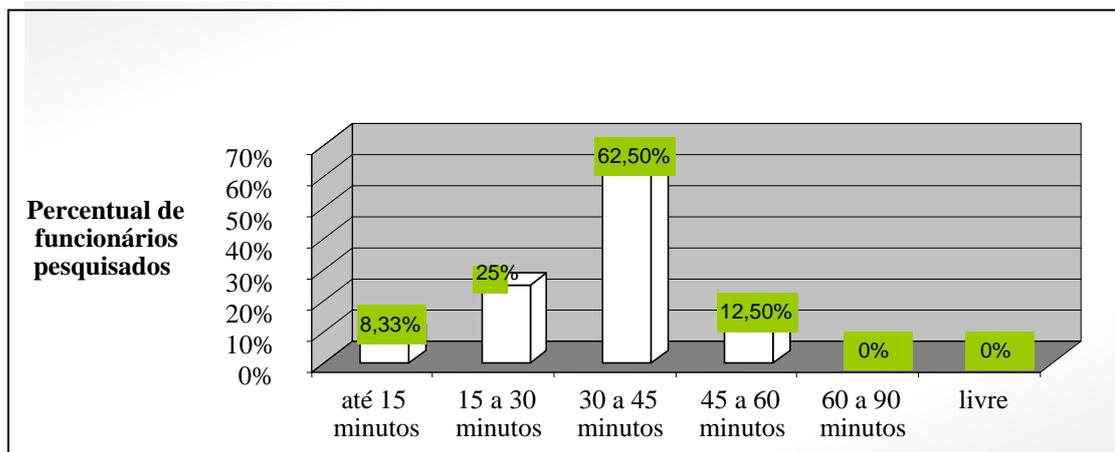


Gráfico 6 - Tempo que o funcionário do preferencial considera aceitável para o cliente preferencial esperar pelo atendimento

Fonte: Dados de Pesquisa

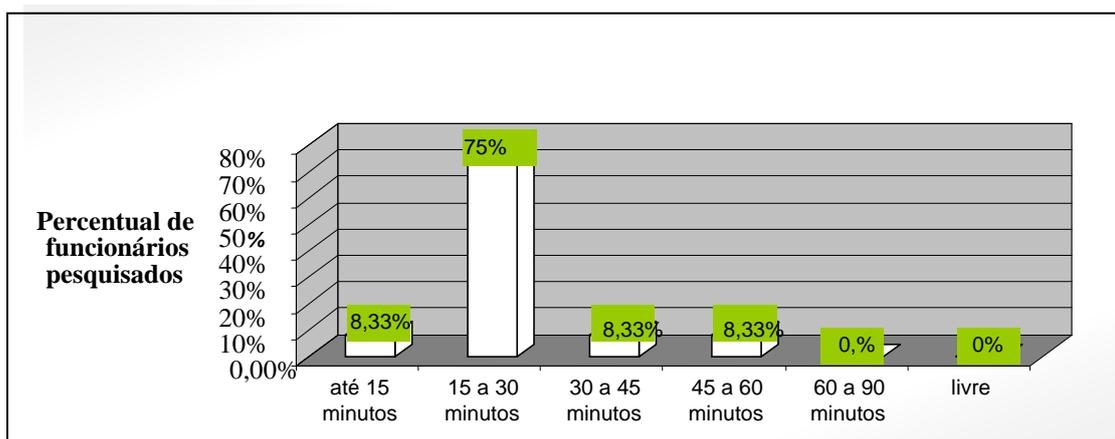


Gráfico 7 – Tempo que os funcionários de outros setores da agência consideram aceitável para o cliente preferencial esperar pelo atendimento

Fonte: Dados de Pesquisa

Considerando que os gráficos 6 e 7 tratam do mesmo assunto apenas com visões diferentes, pode-se observar que para quem já está lotado no setor e vive a realidade diariamente, o tempo de espera contido no intervalo de 30 a 45 minutos não parece algo fora do comum. Encontra-se inclusive opinião que considera aceitável tempo superior a este período. Já se tomarmos por base a visão de quem enxerga o problema de fora, percebe-se que foi quase unanimidade a opinião de que o cliente deveria esperar no máximo 30 minutos. Salienta-se que as distorções superiores a este tempo derivaram de opiniões dos funcionários que trabalham nos caixas, onde mesmo com a lei municipal que proíbe atendimentos com esperar superior a 15 minutos, raramente na prática esta realidade acontece.

Em seguida, questionou-se como forma de instigar a visão crítica dos mesmos, qual o tempo que eles gostariam de esperar se estivessem no lugar do cliente:

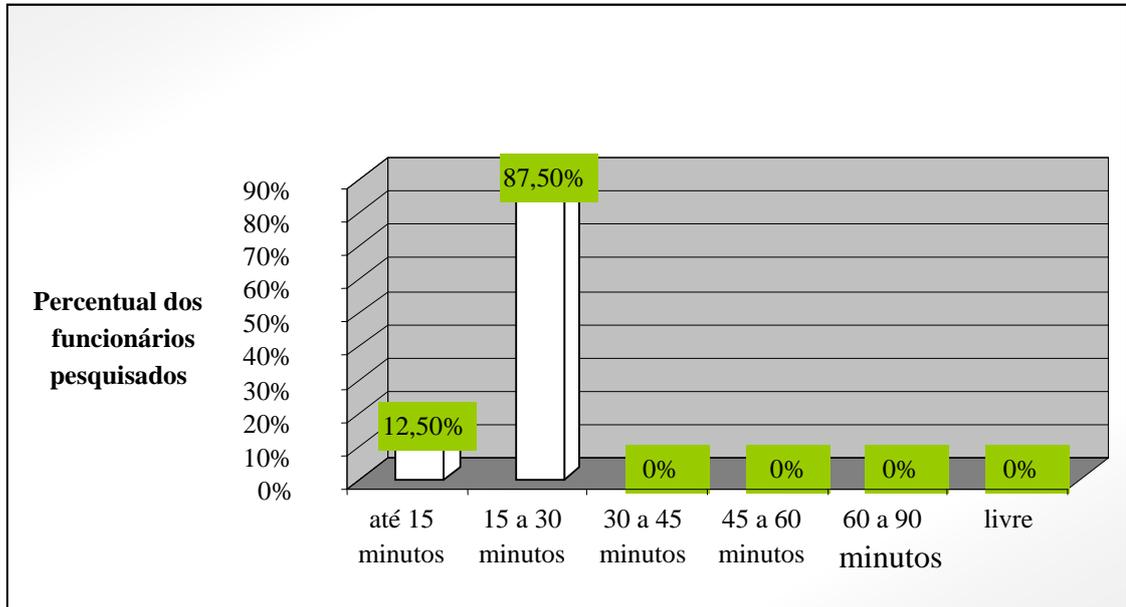


Gráfico 8 – Tempo que o funcionário gostaria de esperar se estivesse demandando algum serviço presencial

Fonte: Dados de Pesquisa

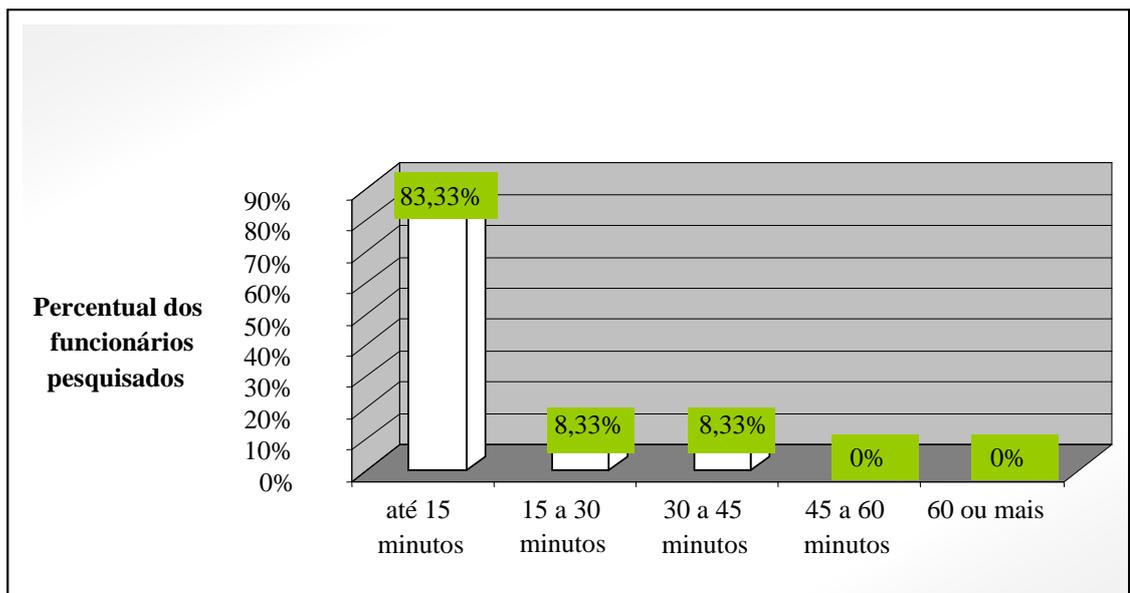


Gráfico 9 - Tempo que os funcionários de outros setores da agência gostariam de esperar se estivesse demandando algum serviço presencial

Fonte: Dados de Pesquisa

Analisando os gráficos 8 e 9 por sua vez, percebemos de pronto um contra-senso. Quando convidados a ser colocados na posição de cliente consumidor de serviço, as duas amostras avaliadas entenderam que o tempo de espera ideal era menor do que o considerado normal por eles nos gráficos 6 e 7. No setor alvo do trabalho, o preferencial, não houve sequer uma possibilidade de atendimento acima de 30 minutos. Assim sendo, percebe-se mais um item que reforça a importância deste trabalho. Nem mesmo quem está lotado atualmente considera que o tempo de atendimento está adequado.

Na sequência, observa-se o resultado da análise dos 3 serviços que demandam maior tempo no setor preferencial e na opinião dos outros funcionários da agência:

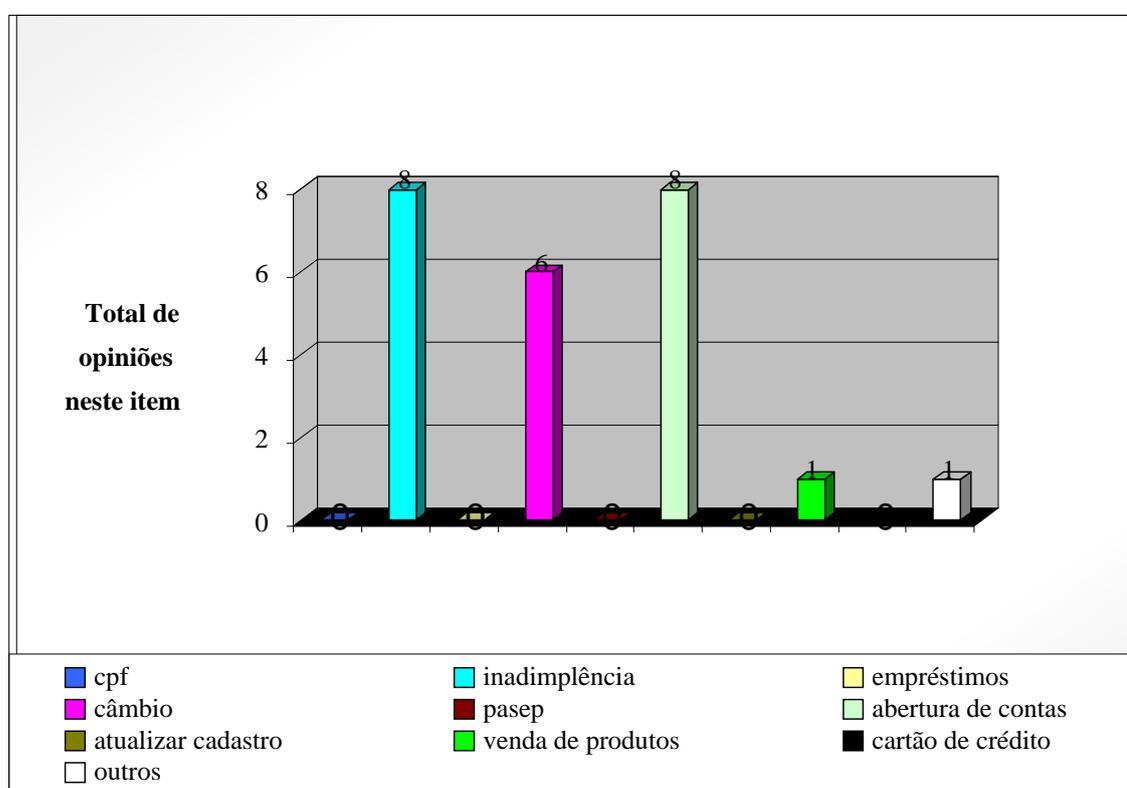


Gráfico 10 – Três serviços que demandam o maior tempo de atendimento (conforme os funcionários do preferencial)

Fonte: Dados de Pesquisa

Na análise do gráfico 10 temos que considerar o direcionamento do atendimento bem como a experiência dos funcionários em questão. O setor preferencial é a porta de entrada de novos clientes a agência, mesmo para quem detêm perfil para ter um gerente de conta próprio. Também estão lotados neles todos os inadimplentes da agência. Dos oito entrevistados, todos

votaram nestes dois serviços como sendo os mais demorados para se desvencilhar do cliente que está sendo atendido. São processos morosos e cheios de detalhes que dificilmente se concretizam com menos de 30 minutos. Os serviços de câmbio também são atendidos no preferencial. Invariavelmente temos ordens mais complexas a serem enviadas para o exterior e em virtude do grau de atenção necessário para evitar prejuízos monetários ao cliente e ao Banco, o tempo de execução supera os 30 minutos. Uma pessoa afirmou não ter conhecimento de produtos e diante disso demora para concretizar o atendimento e outra citou que os processos mais morosos são os de fraude eletrônica, que se traduz no item com a cor branca e não foi identificado na legenda por ser de indicação livre.

Quando questionou-se os funcionários de outros setores, estes já mais experientes por já terem tido sua passagem no preferencial, tivemos resultados diversos. A unanimidade continuou nas aberturas de contas. O serviço de câmbio continuou sendo apontado como demorado, mas foi superado pelo mesmo indicador de fraudes eletrônicas que não constou na legenda, em virtude de ter sido indicado por opinião livre por seis pessoas. Por sua vez a inadimplência continuou figurando dentre os tidos como serviços mais lentos, acompanhados por venda de produtos e empréstimos. Cita-se que em virtude da experiência maior destes funcionários, alguns serviços tidos como complexos no preferencial são facilmente tratados por estas pessoas. Também não se pode esquecer que são pessoas com oportunidades de treinamento bem superiores aos funcionários do preferencial, onde apenas um deles tem tempo superior há um ano de Banco do Brasil, a exceção do gerente e assistente.

Já para as tabelas abaixo, como tratava-se de questão onde os funcionários deveriam ordenar em ordem de prioridade da causa que mais afeta para a que menos afeta a agilidade do atendimento, optamos pela apresentação em tabelas:

Tabela 2 – Causas que mais impactam agilidade de atendimento no setor preferencial, de acordo com os funcionários

Causas que mais impactam a agilidade do atendimento no setor preferencial (visão do funcionário do preferencial)	Prioridade do item: 1º para maior prioridade e 9º para menor prioridade
Problemas com pessoal	4º
Treinamento do pessoal não é suficiente	2º
Complexidade dos serviços	7º
Burocracia interna nos procedimentos	6º
Clientes não usam os serviços automatizados	3º
Excesso de clientes para a estrutura apresentada	1º

Pressão pelo atingimento das metas de venda dos produtos do BB	5º
Cultura organizacional	8º
Outros	9º

Tabela 3 - Causas que mais impactam agilidade de atendimento no setor preferencial, de acordo com os funcionários de outros setores

Causas que mais impactam a agilidade do atendimento no setor preferencial (visão dos funcionários de outros setores)	Prioridade do item: 1º para maior prioridade e 9º para menor prioridade
Problemas com pessoal	2º
Treinamento do pessoal não é suficiente	4º
Complexidade dos serviços	7º
Burocracia interna nos procedimentos	5º
Cientes não usam os serviços automatizados	3º
Excesso de clientes para a estrutura apresentada	1º
Pressão pelo atingimento das metas de venda dos produtos do BB	8º
Cultura organizacional	6º
Outros	9º

Com relação as tabelas 12 e 13 que trataram das causas identificadas como determinantes para um atendimento mais ágil, faremos comentários individuais sobre as principais. Observa-se que tanto na opinião de quem trabalha no preferencial e de quem observa a situação de fora, o excesso de clientes é uma unanimidade. O segundo item identificado como bastante problemático por quem trabalha no segmento preferencial é o treinamento. Já para os outros funcionários o problema está no desempenho das pessoas que compõem o setor. O terceiro item citado também foi unânime. O cliente do preferencial não tem por hábito o uso dos recursos automatizados, demandando quase sempre o atendimento presencial. No quarto item houve apenas uma inversão entre problemas com pessoal e problemas de treinamento, entre os opinantes, mas salienta-se que os quatro itens apontados foram os mesmos. Na sequência dos itens houve variações de opinião. Desta forma, aborda-se os quatro aspectos principais apontados mais detalhadamente.

4.1 EXCESSO DE CLIENTES

O excesso de clientes por funcionário foi identificado como o principal item que contribui para aumentar o tempo de espera do cliente na agencia Joinville. Para podermos entender o porquê da indicação precisamos entender a atual realidade da agência.

O setor preferencial é composto por um gerente de módulo, uma assistente e seis funcionários. Esta estrutura serve para atender uma demanda aproximada de 38000 clientes pessoas físicas, bem como todas as pessoas que demandarem algum tipo de atendimento. Importante salientar que na pratica este contingente de seis atendentes não esta sempre disponível, pois qualquer setor que esteja desfalcado na agencia, busca suprir sua deficiência de mão de obra neste setor.

Como consequência, o atendimento ao cliente resume-se quase frequentemente a 4 pessoas. Tendo por base estudos estatísticos que apontam uma demanda diária de 150 a 250 senhas, teríamos que cada atendente deveria atender 50 pessoas por dia. Sabendo que cada um dos atendentes tem uma jornada de 6 horas, a cada hora teríamos que atender 8 clientes. Hoje, a agencia consegue eliminar a fila tão somente pela desistência de algumas pessoas, que vencidas pelo cansaço gerado pelo tempo de espera, tentam a sorte no dia seguinte, fazendo com que a demanda exagerada não seja mais sazonal como era antigamente, pois resumia-se a primeira quinzena.

O banco investe frequentemente em alternativas para agilizar o cliente , principalmente através do conceito de auto atendimento. Alternativas como os terminais instalados em agencia e a própria central de atendimento por telefone e a internet contribuem na redução deste tempo de espera. Mas, em contra-partida a estas medidas, os investimentos são desperdiçados quando o Banco burocratiza demais seus procedimentos de atendimento, fazendo com que os clientes tenham que comparecer ao atendimento pessoal para solicitar algum serviço.

Apesar de sabermos que os encargos de pessoal são um fator limitador de investimentos no país, através das pesquisas, podemos observar que mesmo para os funcionários, a quantidade de pessoal não é suficiente.

Uma abertura de contas a partir de seu processo inicial leva em média 18 a 25 minutos até a dispensa do cliente. Uma renegociação de dívida com abertura de contas leva de 40 a 60 minutos até o encerramento total do processo. Uma ordem de câmbio enviada ao exterior despende em média 30 minutos de um atendente. Uma verificação de dívida, considerado um dos serviços mais simples demanda no mínimo 15 minutos. Ou seja, vemos aí algumas incoerências com a média necessária para conseguir vencer a demanda. Como vimos acima cada atendente teria que atender 50 clientes em seis horas, dando um total de 8 clientes por hora, e isso resumiria a 7 minutos no Máximo para cada cliente.

Se os principais serviços demandados na agência Joinville hoje, demandam no mínimo 30 minutos, não há como atendermos os clientes num tempo digno e razoável. A estrutura exigida pelos moldes da reestruturação proposta pelo banco é de pontuar os clientes pela reciprocidade e a cada 30000 pontos ter um gerente um assistente e tantos escriturários. Estamos abaixo desta estrutura e dificilmente estaremos dentro da estrutura correta pois isso aumentaria os custos com pessoal .

4.2 TREINAMENTO

O segundo item mais apontado na pesquisa como dificultador do atendimento rápido foi a falta de treinamento. Tanto para os funcionários do setor como para as pessoas de outros que foram consultados, os funcionários estão com carências de conhecimento diante da diversidade de produtos e serviços oferecidos pelo BB.

Para melhor dissecarmos o que está ocorrendo, remetemos a recente estruturação ocorrida no Banco. Isto fez com que muitas pessoas tivessem se deslocado para outros cargos e por consequência o time foi totalmente renovado no setor. Hoje, ele conta apenas com uma funcionária de 8 anos e todos os outros possuem menos de um ano de empresa. Esta situação faz com que os funcionários não consigam se desvencilhar dos serviços solicitados sem o auxílio do chefe imediato, de outros gerentes ou até mesmo dos outros colegas de setor. Salientamos que não há nenhum demérito em não conhecer o produto e solicitar ajuda, mas como o objetivo do trabalho é identificar os itens que causam maior demora. Se o funcionário não está preparado para atender integralmente o cliente, vai demandar um tempo maior, pois

terá que levantar de sua mesa para solicitar auxílio e nem sempre o auxiliador estará pronto e poderá atender de imediato.

Outro fator dificultador do treinamento é a falta de disposição do funcionário em se profissionalizar por conta própria. Os funcionários que ficam apenas na situação de aguardo, esperando os serviços aparecerem, criam uma situação de dependência e utilizarão de duas ou mais pessoas para concretizar o serviço, fazendo com que o tempo de espera dos outros aumentem, pois é uma mão de obra a menos para atender.

As agências também não dispõem de dinheiro para treinamento interno. O Banco oferece cursos de captação mas normalmente demandam investimentos da agência e não se consegue enviar todos os funcionários para um treinamento presencial. Diante das pesquisas podemos observar que os próprios funcionários estão cientes desta falta de treinamento. A falta de treinamento impede que o funcionário possa eliminar o cliente de sua mesa rapidamente.. Diante disso, ele já não tem certeza da informação e o atendimento fica mais lento fazendo com que as pessoas esperem mais. O treinamento depende de uma previa para identificar as necessidades maiores para o funcionário, mas também temos que adaptar aos interesses negociais do banco, haja visto que sempre existem necessidades e campanhas de vendas de produto.

4.3 PROBLEMAS COM PESSOAL

Um dos fatores abordados da pesquisa pelos funcionários foi o problema com o pessoal envolvido no atendimento. Um levantamento efetuado durante a primeira semana de Janeiro de 2009 no atendimento preferencial da agência Joinville mostrou algumas peculiaridades. A média de atendimentos funcionários é de 30 a 37 clientes para cada um. Destes, em pelo menos 81% dos casos os funcionários dependem de algum tipo de auxílio extra, na maioria do chefe imediato, conforme amostra recente efetuada no setor. Ou seja, se queremos um atendimento rápido, preciosos minutos estão se perdendo neste trajeto, até a concretização do serviço solicitado.

Tentamos solucionar este problema com a estratégia de identificarmos os serviços que mais demandavam perguntas e posteriormente aplicarmos cursos específicos a respeito do

tema. Foram efetivamente realizados, mas os funcionários não utilizam na prática os ensinamentos e acham mais cômodo perguntar qualquer tipo de dúvida do que exercitar a autonomia que lhes é facultada.

Outra deficiência encontrada é a falta de motivação para o auto-treinamento. O funcionário não entende a importância de pensar em encarecimento e que para isso o conhecimento é chave fundamental no processo. Hoje a situação que impera é de reatividade e não de pró-atividade. Isto explica-se nas atitudes. Ao invés do funcionário utilizar os recursos que o Banco disponibiliza como normativos internos, centrais internas de atendimento a dúvidas e cursos auto-instrucionais e presenciais, prefere esperar algum cliente demandar um serviço e aí utilizar-se do conhecimento da chefia para resolvê-lo sob a alegação de nunca ter feito até o momento. Strauss e Sayles (1966, p. 41), citam que

muitas pessoas não desejariam um alto nível de desafio e autonomia no trabalho, mesmo que isso fosse possível. Provavelmente esses indivíduos são imaturos, mas essa imaturidade é devida mais ao ambiente familiar do que ao trabalho; aprenderam a ser dependentes em criança e não tendem a mudar o padrão de vida.

Através da pró-atividade, o funcionário deveria fazer uma pré-leitura a respeito do tema para ter alguma noção sobre o que o assunto está tratando.

Outra alegação freqüente utilizado pelos empregados é que em virtude da jornada ser mais curta, no caso seis horas e quinze minutos, não tem tempo para ler os correios internos, mensagens que o Banco divulga a nível país e estadual para manter os funcionários informados sobre todos os assuntos pertinentes e também produtos novos para a prospecção e colocação no mercado. Não raro se apresenta situação em que o cliente já leu antecipadamente sobre um produto e ao questionar o atendente do preferencial, este não sabe nem mesmo que o Banco possui tal serviço, gerando desconfiança em razão da incerteza das informações recebidas.

. Outra situação que gera lentidão é a dedicação apresentada por alguns em contrapartida a de outros. Conforme Wagner e Hollenbach (2003, p. 217) seria a vadiagem social,

onde o resultado da escolha feita por alguns membros do grupo no sentido de tirar partido dos demais realizando menos trabalho, trabalhando mais devagar ou reduzindo sua contribuição à produtividade grupal, causa prejuízo ao processo produtivo.

É certo que alguns funcionários do setor estão no BB apenas como “ponte” para outros empregos ou por falta de opção e que na primeira proposta compensadora deixarão o atual cargo. Mas, a partir do momento em que você recebe pela empresa em questão deve honrar o salário pago da melhor forma possível, ate mesmo para mostrar profissionalismo. Certamente se o mesmo apresenta atitudes não condizentes no BB não será em outra empresa que deixará de tê-las. Novamente vemos o fator motivacional interferindo nas relações de trabalho.

Em algumas amostragens vemos funcionários que atendem 50 clientes ao dia e em contrapartida alguns atendem 15. Sabendo que se atender de forma mais rápida terá maior probabilidade de adquirir pendências de retorno ou até mesmo atender algum serviço de maior complexidade, existem casos de atendentes que fazem o conhecido “corpo mole” Esta situação depois que se torna corriqueira desperta a indignação dos outros envolvidos que passam também a atender menos pois sentem-se explorados.

O próprio treinamento que é dado a um escriturário no ingresso a instituição por meio do concurso é extremamente superficial e não se traduz em quase nada na prática. Todos os últimos contratados queixaram-se que a situação apresentada na investidura foi bem mais utópica do que a recebida na agencia. Temos a convicção de que o treinamento é para apresentar o concursado ao Banco mas, o trabalho e as duas semanas iniciais poderiam ser utilizadas de forma mais produtiva como por exemplo com trabalhos práticos em bancos de dados fictícios.

A falta de pessoal em posições importantes como a de informações e nas salas de auto-atendimento, geram a busca de atendimento presencial no setor preferencial. Com o corte de estagiários e de algumas vagas de escriturários tivemos que sacrificar algumas posições.

Também é sabido que muitos dos serviços demandados pelo cliente são facilmente executados nas salas de auto-atendimento, mas por comodidade o cliente prefere que alguém execute e dirija-se ao presencial. Em havendo mais funcionários nas salas de auto-atendimento seria mais fácil convence-los a optar por este canal alternativo, e sabendo que lá haveria alguma pessoa com preparo adequado para solucionar seu problema. Ganha o cliente com a rapidez e a visualização de preocupação do Banco em facilitar sua vida e ganha o

banco reduzindo os custos de atendimento e também incentivando o uso dos canais alternativos.

Outra grande dificuldade de cunho pessoal são as férias, ausências voluntárias e não voluntárias e picos de clientes em determinados dias. Qualquer funcionário que não esteja em seu setor acarreta um deslocamento de outras para suprir estas vagas e invariavelmente o setor que cede tais funcionários é o setor preferencial. Wagner e Hollenbach (2003, p. 286) citam que “muitas vezes, as alocações de recursos entre indivíduos ou grupos são desiguais. Essas diferenças normalmente brotam do fato de que as partes precisam competir entre si para conseguirem uma cota dos recursos de sua organização.” Assim sendo, mesmo que o nível de clientes esteja superior ao do caixa, em virtude da lei municipal que limita o atendimento a 15 minutos, temos que priorizar usuários, pessoas que não são clientes e que não nos dão lucro em detrimento de nossos verdadeiros clientes. Esta situação causa indignação dos funcionários bem como dos clientes.

4.4 AUTO-ATENDIMENTO

Duas alternativas eficazes para solucionar o problema das filas são o auto-atendimento e a central de auto-atendimento.. Se estes canais fossem incentivados o tempo de espera seria bom. Ocorre que existe um problema cultural na geração atual. Esta geração está acostumada a ser ajudada em seus atendimentos, indo na contramão do que o Banco tem como meta de atendimento agilizar.

Para aumentar o índice de utilização foram feitas varias campanhas de cadastramento de senhas, capitaneadas pelo segmento preferencial da agência joinville e isto se percebeu nas estimativas coletadas pela ultima pesquisa onde apontou nossa agencia como líder no estado e muito bem cotada nos dois itens. Mesmo assim, existe uma grande concentração de folhas de pagamentos e pessoas com pouca instrução e pouca experiência na utilização de produtos bancários. Isto faz que estas pessoas procurem o atendimento pessoal em virtude da dificuldade de entendimento do que acontece com sua própria conta.

Outra dificuldade é que nem todos os serviços que poderiam folgar o tempo de espera estão disponíveis para auto execução na central de atendimento e no TAA. Também há o problema cultural pois muitas destas pessoas não confiam neste tipo de serviço e nem na internet, ou por medo da segurança ou porque ainda estão na época de que o atendimento pessoal exige um comprometimento de uma outra pessoa na execução do serviço.

5 SUGESTÕES COLETADAS NAS PESQUISAS PARA SOLUÇÃO DO PROBLEMA NO SETOR PREFERENCIAL DA AGÊNCIA JOINVILLE (SC)

Para tentarmos amenizar o tempo de espera do cliente do preferencial e proporcionar maior satisfação do mesmo para com o BB, tentaremos expor algumas sugestões que poderiam ser implementadas pelo Banco.

Como primeira sugestão e de acordo com o material apresentado nas pesquisas, temos que um número elevado de pessoas procura o atendimento preferencial para procedimentos de liquidação e informações a respeito de empréstimos. Como a carteira de credito é uma das melhores senão a melhor do país, o fluxo de empréstimos é muito grande e por conseqüência, todas as pessoas querem manter-se informadas sobre as condições e o andamento da operação. Para tanto, com a política atual do BB, os clientes só conseguem esta informação pessoalmente no atendimento. Em determinadas ocasiões, alguns destes clientes chegam a esperar mais de duas horas por uma informação simples como esta, que dura apenas 2 minutos para obtenção. A sugestão no entanto, é que o BB coloque a disposição do cliente esta informação nos terminais de auto-atendimento, central de atendimento telefônico e também na internet. Também seria uma excelente idéia deixar pelo menos um canal de liquidação automatizada pelo cliente, mesmo que houvesse o risco de facilitar as liquidações e por sua vez a diminuição da carteira de credito. Perderia em resultado, mas a satisfação do cliente melhoraria. Deve ser levado em consideração também que, a partir do momento em que o empréstimo é burocrático demais em seu processo de liquidação, numa eventual circunstância em que o cliente precise novamente, lembrará do sacrifício que foi obter seu serviço em vezes anteriores e pode haver um retrocesso no interesse da contratação.

Como segunda sugestão de melhora e também o item mais apontado nas pesquisas é a de colocar a figura do “triador”. Este funcionário estaria de prontidão antes das retiradas das senhas nos totens eletrônicos dando informações e orientações de modo a evitar esperas indevidas ou até mesmo sem os documentos necessários para a correta execução do serviço desejado. Necessariamente não há necessidade de ser um funcionário pois seria uma mão de obra a menos no setor de atendimento, trabalho este que pode ser bem executado por um contratado ou estagiário. Pelo modelo de relacionamento praticado hoje, o cliente de posse de seu cartão, dirige-se ao totem eletrônico, insere o cartão e é direcionado para seu setor de encarteiramento. Alguns casos como o de gestantes ou outras preferências legais não são identificados pelo terminal, causando alguns transtornos e questionamentos. Este triador também seria responsável pela harmonia dos clientes na espera. Também poderia informar e suprir alguma necessidade dos caixas e da fila de entrega de cartões quando estivesse ocioso. Outra atribuição que poderia ser dada e a mais importante é a de identificar clientes que buscam o banco para a concretização de algum negócio importante como a compra de algum produto de seguridade. Seria irracional deixar um cliente que dá uma boa rentabilidade e quer estreitar seus laços com a empresa, esperando por mais de duas horas juntamente com usuários e cliente que só operam no BB por força de lei ou de contrato com seu empregador e que também não desejam pagar nenhuma tarifa. Assim sendo, o funcionário poderia indicar um atendimento especial ao mesmo tratando de forma diferenciada quem é diferenciado.

A terceira sugestão é direcionar os clientes com plena utilização das contas, com bastantes produtos e serviços do banco para um atendimento rápido criado para este fim e sem caracterizar atendimento prioritário. Pelo atual modelo de gestão empregado, juntamente com os 15.000 clientes encarteirados na segmentação chamada de preferencial, estão usuários em geral, e todos os 23.000 inadimplentes ou poupadores. Estes últimos demandam serviços mas não dão contrapartida em rentabilidade, com poucas exceções. Sendo assim, seria mais interessante dar um atendimento digno aos que realmente tem o banco como sua opção bancária e aos outros caberia um bom atendimento com um número menor de funcionários a disposição. Isto facilitaria na abordagem de campanhas de venda pois o cliente satisfeito tende a ser mais receptivo a novas ofertas de produtos e também a fidelização. Por sua vez o cliente que esperou por um tempo enorme tende a oferecer resistência quando da oferta dos mesmos, haja visto que está revoltado com a estrutura ineficiente com que está se deparando.

A quarta sugestão é a intensificação dos treinamentos aos funcionários do preferencial. Diante da situação atual onde apenas dois funcionários possuem mais de 2 anos de empresa, é certo que a demora no atendimento deriva da falta de conhecimento e alternativas de atendimento gerada pela experiência no local de trabalho, bem como a rotatividade por outros setores. Este último é mais difícil pois a rotatividade não é mais tão fácil como em outros tempos. Atualmente o funcionário que se destaca no setor é realocado no nicho exclusivo para que tenha contato com outro tipo de cliente e de serviços que se apresentam com um grau de complexidade maior. Como as vagas em tal setor são mais escassas, a intensidade do rodízio de funções diminuiu.

6 CONCLUSÃO

Algumas conclusões podem ser tiradas ao chegarmos a parte final deste trabalho científico. Inicialmente houve a proposta de identificar as causas e as soluções para melhoria no tempo de atendimento ao cliente do segmento preferencial da agência Joinville do Banco do Brasil, fato este que é um dos maiores problemas encontrados na agência na atualidade.

Através da revisão da literatura pudemos perceber a importância do pessoal de marketing para solucionar os problemas internos da agência, bem como no que diz respeito ao atendimento das necessidades dos clientes da instituição bancária.

Outra conclusão é a de que, mesmo o Banco do Brasil investindo em recursos de auto-atendimento como internet e terminais de auto-atendimento, o cliente acaba comparecendo a agência ou por resistências as mudanças tecnológicas ou por um contra-senso do BB quando exige que alguns serviços sejam executados exclusivamente no atendimento presencial, caminhando na contramão de um serviço ágil e moderno.

Diante dessas prerrogativas, concluimos que foi possível através dos questionários distribuídos aos clientes, funcionários do setor preferencial e outros setores da agência, identificar as causas comuns a opinião de todos que se concentraram nos itens excesso de clientes, falta de treinamento dos funcionários, a falta de cultura de uso dos canais automatizados e os problemas com o pessoal que exerce a função de atendimento.

Tem-se que a causa maior identificada pelos três vetores questionados nas pesquisas foi o excesso de clientes na agência em contrapartida a estrutura apresentada no setor preferencial. Caberia uma reavaliação do modelo empregado pelo Banco do Brasil em agências com perfil igual a da agência Joinville, onde a grande concentração de contas está na pessoa física e não há uma equiparação com a quantidade de contas da pessoa jurídica.

Outras causas não menos importantes foram abordadas e também contribuem certamente para a morosidade no atendimento do setor preferencial da agência Joinville. Mas, como não foram priorizadas nas pesquisas não foram abordadas mais profundamente.

Também percebeu-se que os funcionários envolvidos no atendimento conhecem os serviços que causam a demora no atendimento, fato que podemos observar quando as pesquisas apontaram serviços com 100% dos votos ou a grande maioria. Cabe no entanto, salientar que em muitos casos não há um interesse pessoal em auto-treinamento, havendo uma inércia do funcionário que fica a espera de que o treinamento aconteça da parte da instituição.

A abordagem via questionário se mostrou a mais satisfatória pois além de coletar as opiniões de todos os envolvidos no processo de atendimento, permitiu a manifestação de itens que nem mesmo estavam nas opções, possibilitando a elaboração de sugestões de melhoria. O mais importante é que são soluções de fácil implementação, como a sugestão da figura do triador, sugestão esta que foi implementada com sucesso durante o período de execução deste trabalho. Com a contratação de uma mão-de-obra de uma estagiária, conseguimos filtrar melhor as informações do setor e evitar que pessoas esperem desnecessariamente por algum serviço. Houve um ganho em escala com redução média de 10 minutos na espera.

A sugestão de intensificação dos treinamentos também foi implementada neste período através de ensino voluntário de pessoas com maior experiência em determinados produtos, que estão se predispondo a multiplicar seus conhecimentos sem nenhum ônus para a agência. Através da identificação de serviços com conhecimento insuficiente apontados pelos funcionários, a administração promove cursos mensais de capacitação a partir de fevereiro. Basta apenas que o funcionário perceba os benefícios desta oportunidade e leve a sério o papel de treinando.

Percebe-se também nas pesquisas que nem os clientes nem os funcionários sentem-se confortáveis com o atendimento que é dado hoje ao cliente preferencial da agência Joinville.

Este sentimento de insatisfação foi a chave fundamental para que este trabalho pudesse ter se desenvolvido e que o objetivo do mesmo pudesse ter sido atingido

Certo é que o atendimento da agência Joinville no segmento preferencial deve sofrer uma transformação. Esta deve ser tempestiva e urgente, e todos os envolvidos devem contribuir a sua maneira e de acordo com a sua possibilidade. O setor preferencial faz parte de toda a engrenagem, e fazendo uma alusão a uma máquina, se um de seus componentes não funcionar perfeitamente, pode comprometer o desempenho total.

A qualidade no atendimento será o diferencial de sucesso de um Banco no futuro. Qualquer detalhe pode fazer a diferença na percepção cada vez mais exigente dos clientes. Este é o caminho que deve ser trilhado pelas empresas que almejam a sobrevivência no mercado globalizado, entender os anseios de seus clientes e proporcionar o atendimento deles da forma mais prática e rápida possível.

Como limitações do estudo, tivemos a recusa de alguns funcionários e clientes em contribuir com a pesquisa alegando falta de tempo ou até mesmo esquecimento.

Outra limitação foi a de evitar que as minhas opiniões como chefe do setor preferencial, pudessem influenciar ou direcionar as pesquisas para um caminho diferente da realidade percebida pelos outros, em função da vivência diária dos problemas.

Outra limitação foi a de não usar dados estatísticos nos questionários como sexo, idade e outros pois a situação precária do atendimento no segmento preferencial não faz distinção atualmente quanto a estes dados. Todos os clientes são atendidos na forma de fila única, independente do grau de importância de seu atendimento ou de características diferenciadas que possuam, a exceção de atendimentos prioritários. A amostra utilizada foi pequena e não probabilística, fazendo com que os resultados encontrados não possam ser generalizados para a população.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, Douglas. **Marketing de serviços**. Tradução de Lucia Simonini. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GRÔNROOS Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços**. Tradução de Arlete Símile Marques. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução de Bazan Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1991

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços, pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. Tradução de Vera Jordan. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PALMER, Adrian. **Introdução ao marketing: teoria e prática**. Tradução de Adriana Salles Gomes e Marcelo Ferlin Assami. São Paulo: Ática, 2006.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. Tradução de Lenim M. R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2001.

STRAUSS, George; SAYLES, Leonard R. **Comportamento humano nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1966.

TOLEDO, Geraldo L. **Marketing bancário**. São Paulo: Atlas, 1978.

WAGNER III, John A.; HOLLENBACH, John R. **Comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ESCOLA DE ADMISTRAÇÃO, **Gestão de Marketing volume 1**. Porto Alegre Universidade Federal do Rio Grande do Sul, CD-ROM.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário aplicado aos funcionários do setor preferencial e outros setores

Prezado colaborador. Com o intuito de identificarmos as causas do tempo de espera excessivo em nosso setor preferencial, solicitamos sua participação respondendo ao questionário abaixo:

1) Qual o setor que você está trabalhando neste momento?

preferencial outros

2) Qual a sua função atual?

gerente contas caixa gerente/gerad escriturário assistente

3) Qual o tempo que você considera aceitável para o cliente do segmento preferencial esperar pelo atendimento presencial?

até 15 min até 30 min até 45 min até 60 min livre

4) Quanto tempo que você gostaria de esperar se estivesse demandando algum serviço presencial?

até 15 min até 30 min até 45 min até 60 min 60 ou mais

5) Assinale os 3 serviços que na sua opinião demandam um tempo maior de atendimento:

abertura de contas

inadimplência

câmbio

PASEP

CPF

cartão de crédito

atualização cadastral

venda de produtos

empréstimos

outros _____

6) Ordene as lacunas abaixo identificando quais as causas que mais impactam a agilidade do atendimento no setor preferencial. (Utilize a seguinte nomenclatura:

1 – para maior impacto até 9 – para menor impacto)

problemas com pessoal

treinamento do pessoal não é suficiente

complexidade dos serviços

burocracia interna nos procedimentos

clientes não usam os serviços automatizados

excesso de clientes para a estrutura apresentada

pressão pelo atingimento das metas de venda dos produtos do BB

Cultura organizacional

() Outros _____

- 7) Você teria alguma sugestão pessoal com vistas a melhorar a agilidade no atendimento do setor preferencial?**

APÊNDICE B - Questionário aplicado aos clientes do preferencial

Prezado Cliente. Com o intuito de melhoria em nosso serviço, gostaríamos de contar com sua participação na pesquisa abaixo para verificar como foi o atendimento.

- 8) Qual o tempo que você considera aceitável quando busca atendimento presencial?**

() até 15 min () até 30 min () até 45 min () até 60 min () livre

- 9) Quanto tempo você esperou até ser chamado no painel eletrônico?**

() até 15 min () até 30 min () até 45 min () até 60 min () 60 ou mais

- 10) Quanto tempo permaneceu à mesa do funcionário até concluir o atendimento?**

() até 15 min () até 30 min () até 45 min () até 60 min () 60 ou mais

- 11) Qual o serviço que o trouxe até o nosso atendimento presencial?**

() abertura de contas

() inadimplência

() câmbio

() PASEP

() CPF

() cartão de crédito

() atualização cadastral

() venda de produtos

() empréstimos

() outros _____

- 12) Identifique nas colunas abaixo, os fatores que na sua opinião podem ter contribuído para que o atendimento não tenha sido efetuado dentro do tempo que você considera aceitável:**

() funcionário não era ágil o suficiente

() funcionário não detinha o conhecimento integral sobre o assunto

() movimento excessivo de pessoas

() serviço solicitado tinha alto grau de complexidade

() burocracia nos procedimentos do atendimento

() falta de opção de auto-atendimento para seu caso

() outros _____

Agradecemos a sua participação. Diante de suas respostas, tentaremos melhorar nosso atendimento no setor preferencial visando melhorar a sua satisfação quanto ao serviço prestado.