

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

DIEGO FLORES CHESINI

ATENDIMENTO PRESENCIAL DO BANCO DFC NA VISÃO DE UM
CLIENTE OCULTO

Porto Alegre
2011

DIEGO FLORES CHESINI

ATENDIMENTO PRESENCIAL DO BANCO DFC NA VISÃO DE UM CLIENTE OCULTO

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

Orientadora: Daniela Callegaro de Menezes

Tutor Orientador: Martin De La Martinière Petroll

Porto Alegre

2011

DIEGO FLORES CHESINI

ATENDIMENTO PRESENCIAL DO BANCO DFC NA VISÃO DE UM CLIENTE OCULTO

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

Aprovado em ____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Aline por sua atuação no papel de cliente oculto desta pesquisa, por sua compreensão e dedicação nos momentos de dificuldade e pela contribuição na revisão deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo averiguar a qualidade do atendimento presencial de um dos principais bancos do Brasil, propondo alternativas de melhorias neste quesito, no que se refere aos serviços prestados pela Instituição. O processo de conhecimento e análise da qualidade do atendimento presencial foi realizado através de pesquisa qualitativa, instrumentada por entrevista disfarçada e observação, sendo alimentada por informações colhidas num contingente de três agências da região central de Curitiba, através de cliente oculto. Por intermédio deste, destaca-se como principais resultados do trabalho, que apresentar as informações adequadas para corresponder a demanda apresentada é de extrema relevância, no entanto isto não pode ser sinônimo de utilizar informações falsas, postura com a qual pesquisador e cliente oculto se depararam. Além disso, diferentes profissionais, dentro da mesma rede de agências, prestaram distintas informações nos atendimentos recebidos, conferindo falta de padronização. No entanto, a maior deficiência encontrada, foi no item solução de problemas, pois das três agências pesquisadas, apenas uma resolveu as demandas apresentadas. Neste mesmo atendimento, as expectativas foram superadas, em questões destacadas como pontos fortes na análise geral dos atendimentos. Em linhas gerais, os atendentes foram cordiais e receptivos, tratando bem o cliente oculto e o pesquisador. Conclui-se que o Banco DFC apresenta pontos positivos em seu atendimento presencial, prestado aos clientes da região central de Curitiba, mas também deve melhorar em vários quesitos.

Palavras-chave: Cliente oculto, atendimento presencial e qualidade.

LISTA DE TABELAS

Tabela 2 – Perfil dos funcionários envolvidos nos atendimentos	38
Tabela 3 – Somatório das avaliações de todas as agências.....	39
Tabela 4 – Ambiência e Organização, distribuição por agência/avaliador	39
Tabela 5 – Equipamentos, distribuição por agência/avaliador	41
Tabela 6 – Material à disposição do cliente, distribuição por agência/avaliador	42
Tabela 7 – Tempo de espera, distribuição por agência/avaliador	44
Tabela 8 – Linguagem oral e corporal, apresentação e cordialidade, distribuição por agência/avaliador	45
Tabela 9 – Conhecimento sobre os produtos, ética, seleção das informações e segurança e credibilidade, distribuição por agência/avaliador	48
Tabela 10 – Agilidade, distribuição por agência/avaliador	51
Tabela 11 – Buscou conhecimento pleno da situação, solução dos problemas apresentados e preocupação com o retorno para o cliente, distribuição por agência/avaliador	52
Tabela 1 – Base para avaliações das agências	68

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. QUADRO TEÓRICO	13
1.1. MARKETING.....	13
1.1.1. Conceitos.....	13
1.1.2. Composto de Marketing.....	14
1.1.3. Marketing de relacionamento no setor bancário	17
1.2. ATENDIMENTO A CLIENTES	20
1.2.1. Atendimento de Qualidade	23
1.2.2. Expectativas dos clientes PF num atendimento bancário.....	26
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
2.1. MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	29
2.2.1. Pesquisa qualitativa.....	29
2.2.2. Cliente Oculto	30
2.2. PERFIL DA EMPRESA	31
2.1.1. Segmentação.....	31
2.1.2. Pilar Varejo	31
2.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	33
2.4. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	34
2.5. ANÁLISE DE DADOS	36
3. RESULTADOS.....	38
3.1. AMBIENTE.....	39
3.1.1. Ambiência e Organização.....	39
3.1.2. Equipamentos.....	41
3.1.3. Material à disposição do cliente.....	42
3.1.4. Tempo de espera.....	43
3.2. FUNCIONÁRIO.....	45
3.2.1. Linguagem oral, corporal, apresentação e cordialidade	45

3.2.2. Conhecimento sobre os produtos, Ética, Seleção das Informações e Segurança e Credibilidade	48
3.2.3. Agilidade	51
3.2.4. Buscou conhecimento pleno da situação, Solução dos problemas apresentados e Preocupação com o retorno para o cliente	52
3.3. ENTRELAÇAMENTO DE IDÉIAS: OS OBJETIVOS DO TRABALHO E A PESQUISA DE CAMPO	54
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
APENDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	67

INTRODUÇÃO

Empresas de diferentes ramos percebem que o mercado a cada dia se apresenta mais competitivo. Esta é uma decorrência da junção de diversos coeficientes relacionados ao sistema econômico adotado por grande parte das sociedades mundiais. Fatores como a globalização e o desenvolvimento tecnológico levam empresas a apostarem cada vez mais em artifícios que elevem a qualidade dos serviços ofertados, visando sobressair-se perante a concorrência no cenário atual.

Estreitamente relacionado a estas questões, encontra-se o quesito “atendimento”. Focadas em investimentos tecnológicos e de divulgação, por vezes as empresas deixam de investir no aspecto humano do serviço prestado. Qualificar o atendimento oferecido e preocupar-se com as expectativas do cliente são fatores de suma importância na conquista de espaço no mercado atual, bem como pela elevação dos índices de qualidade do trabalho desenvolvido pelas empresas.

A manutenção da base existente e a fidelização de novos clientes são buscas incessantes. Estas conquistas estão relacionadas não apenas a bons preços, qualidade de produtos ofertados ou serviços inovadores, mas também a um atendimento de excelência.

Todo cliente gosta de ser bem atendido. Embora o conceito de bom atendimento possa ter especificidades conceituais diversas para diferentes pessoas, há abordagens teóricas que permitem afirmar que o atendimento a clientes envolve mais do que oferecer bons produtos ou executar bem os procedimentos repassados pela organização. Deve envolver todas as atividades da empresa, a postura de seus profissionais e a busca por satisfazer plenamente o cliente, tomando decisões que o beneficiem.

A satisfação do cliente com um atendimento é percebida pelo atendente e contribui na elevação da motivação da equipe. Além disso, o cliente bem atendido tende a transmitir sua satisfação a outras pessoas, contribuindo com a construção

de uma boa reputação para a empresa. O contrário também pode ocorrer mediante um atendimento de má qualidade.

No que se refere ao atendimento bancário, acompanhando as tendências do mercado, as entidades oferecem inovadoras e variadas opções de serviços e atendimentos. É cada vez menos necessário que as pessoas se desloquem de suas residências ou empresas para realizarem movimentações financeiras, contraiam empréstimos ou até mesmo contratarem seguros. Estes serviços podem ser realizados por telefone, internet ou máquinas de auto-atendimento localizadas nas agências ou distribuídas em pontos estratégicos.

Talvez por preferência, questões culturais, confiança no contato humano, necessidades, incredulidade nas tecnologias, falta de informação ou ainda resistência a mudanças, muitas pessoas buscam atendimento dentro das agências bancárias. Questionar o atendimento prestado aos clientes neste ambiente é fundamental para a competitividade do banco e se caracteriza como um diferencial percebido por seu público.

Seguindo esta linha, a presente pesquisa aborda a qualidade do atendimento prestado aos clientes de um dos principais bancos do Brasil. Este é citado como Banco DFC no decorrer de todo o texto, com o intuito de preservação de imagem desta instituição.

As análises se encontram focadas no pilar Varejo, no segmento de Pessoa Física, na região central de Curitiba, visando responder à pergunta: Como está a qualidade do atendimento presencial a clientes do Banco DFC, no pilar Varejo, no segmento de Pessoa Física, na região central de Curitiba?

Respondendo-se à questão principal, o objetivo geral da pesquisa foi verificar como está a qualidade do atendimento presencial a clientes do Banco DFC, no pilar Varejo, no segmento de Pessoa Física, na região central de Curitiba.

A análise desta qualidade reúne abordagens teóricas e práticas, buscando suas aproximações e afastamentos, contemplando os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer o atendimento aos clientes Pessoa Física do Banco DFC da região central de Curitiba;

- Identificar deficiências e reconhecer os pontos fortes no atendimento realizado aos clientes Pessoa Física do Banco DFC da região central de Curitiba, no que se refere à agilidade, solução de problemas, cortesia e superação de expectativas;
- Verificar a padronização do atendimento, analisando a atuação profissional de diferentes funcionários de uma mesma rede de agências;
- Propor alternativas de melhorias no atendimento, possibilitando a futura elevação dos índices de satisfação do cliente e ampliando a qualidade dos serviços prestados pelo banco.

Para o autor da pesquisa, há um grande interesse pessoal neste trabalho, pois apesar de atualmente não atuar na área da investigação pretendida, as raízes de sua trajetória profissional estão fundamentadas no varejo. Pretendendo, ainda, ascender na carreira escolhida, ter o foco no cliente e conquistá-lo como um aliado é de suma importância.

A validade da presente proposta para o DFC está em poder reavaliar seu atendimento e buscar qualificá-lo, mediante a disponibilização do trabalho por parte do autor ao banco. Afinal, um cliente satisfeito é a melhor garantia da sobrevivência e do sucesso de toda e qualquer empresa.

A pesquisa realiza, em seu primeiro capítulo, abordagens teóricas referentes a marketing e atendimento.

A abordagem relativa a marketing realiza uma retrospectiva histórica do termo, conceituando-o, passando pelos componentes de marketing e marketing de relacionamento, até chegar à área de maior interesse da pesquisa: o marketing bancário.

Como a pesquisa está focalizada no atendimento a clientes bancários, a sequência do referencial teórico analisa o atendimento a clientes, o atendimento de qualidade e as expectativas dos clientes pessoa física num atendimento bancário.

Após conceituar teoricamente as questões fundamentais envolvidas na presente pesquisa, são apresentados os procedimentos metodológicos, dentre os

quais se destaca o cliente oculto como instrumento de coleta de dados e aplicação do instrumental de pesquisa.

Para evidenciar a amostra da pesquisa, faz-se necessário abordar a estrutura do Banco DFC, identificando e explicando seus pilares e segmentações, fazendo um breve resumo da história e origens da Instituição e elencando alguns produtos comercializados pelo Banco que serão utilizados na elaboração da pesquisa. A junção do olhar teórico com o prático tende a ressaltar dificuldades e fragilidades encontradas na pesquisa de campo, trazendo sugestões de melhorias em cima dos problemas encontrados.

1. QUADRO TEÓRICO

1.1. MARKETING

1.1.1. Conceitos

“Marketing existe desde que o mundo é mundo. Porque nós, indivíduos, temos necessidades desde que nascemos. E para atender nossas necessidades, nós começamos a nos relacionar com outras pessoas e grupos” (TORRES, 2011).

A teoria de Marketing, de acordo com Miranda (2004, p. 41 e 42), iniciou com o surgimento das escolas *Commodity* e *Funcional*. Ambas surgiram no início dos anos 1900.

A escola *Commodity* era baseada na concepção econômica e se concentrava na venda de objetos com foco na interação entre fornecedores e consumidores. Já a escola *Funcional* focalizava sua proposta nas atividades necessárias para executar as transações de marketing, no “como” executar as transações mercadológicas. Sua ênfase foi na identificação, listagem e classificação das funções de marketing necessárias para execução das transações de mercado.

A partir de 1954, com o lançamento do livro “A Prática da Administração”, de Peter Drucker, os administradores começam a entender o marketing como um forte aliado para os negócios e a visão deste campo desperta interesse de estudiosos e pesquisadores. A obra de Drucker destaca a necessidade da definição de objetivos e avaliação de resultado em áreas importantes de desempenho, tais como participação no mercado, inovação, produtividade, rentabilidade, desempenho e aprimoramento gerencial e dos trabalhadores, entre outros.

“Estávamos indo muito bem, mas esses outros começaram a vender a clientes dos quais nunca tínhamos ouvido falar e, de repente, não tínhamos mais

mercado” (DRUCKER, 2002, p.348). Na fala do autor, fica evidente que o foco no mercado é essencial.

Richers (1981), conceitua marketing como sendo as atividades realizadas sistematicamente por organizações humanas, direcionadas à procura e à realização de trocas com o seu meio ambiente, objetivando determinados benefícios.

Conceito semelhante é apresentado por Kotler, (2000, p. 12): “Marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca”.

Na atualidade, os conceitos de marketing são aplicados e redefinidos no Marketing digital, onde as empresas podem utilizar a internet, telefonia e outros meios digitais para conquistar clientes através de suas ações de comunicação e realizar suas vendas. Apesar de ser uma tendência atual, nem todas as pessoas aderem a estas propostas, por variados motivos, desde acesso até estilo de vida. No mercado bancário, por exemplo, uma significativa parcela do público/cliente tem a necessidade ou desejo de ser atendido de forma presencial. A empresa que considerar este fator, obterá vantagem competitiva perante as demais.

Observa-se que o conceito de marketing está sofrendo constantes redefinições e agregando novas responsabilidades. Conforme Kotler, (2009), deixou de significar apenas “a arte de vender produtos”, tornando-se, na atualidade, a arte de conquistar clientes e fidelizá-los, proporcionando aumento da lucratividade da empresa.

1.1.2. Composto de Marketing

“Um composto de marketing é a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização” (Churchill & Peter, 2000, p.20).

De acordo com Serrano (2006), em 1960 Jerome McCarthy, professor da Universidade de Michigan, aprimorando a Teoria de Neil Borden, de 1949, definiu um modelo composto por 4 grandes grupos de atividades que comporiam os elementos do *Mix* de Marketing, ou, como é conhecido no Brasil, *Composto de*

Marketing. O termo *Mix* originou-se com James Culliton, que à época de Borden, chamava os executivos de *mixers* – liquidificadores. Explicava que a tarefa destes era materializar receitas, seja misturando os ingredientes, mudando suas quantidades ou inventando novos elementos.

A definição de McCarthy (apud SERRANO, 2006) dividia os grupos em: **Product** – Produto; **Price** – Preço; **Promotion** – Promoção de vendas/Propaganda/Comunicação; **Place** – Praça. Ou seja, aí estão os 4P's.

Desta forma, **Product**, grupo do composto, de maior relevância para a presente pesquisa, envolve todos os aspectos vinculados ao produto ou serviço, como características, qualidade, design, marca, serviço ao cliente, entre outros. Pode ser rotulado como bem físico, pessoas, locais, idéias, serviços, etc. Sandhusen (2003) afirma que Produtos são quaisquer bens ou serviços ofertados para atenção, aquisição, consumo ou uso que possam suprir total ou parcialmente as necessidades dos consumidores.

Kotler, (2000, p. 416), pondera que “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”.

Um produto é agregado de atributos, físicos, simbólicos e de serviços concebidos para aumentar a satisfação desejada pelo consumidor (...). Os tomadores de decisão de marketing precisam ter em mente esta concepção mais ampla do produto, e perceber que as pessoas compram desejos de satisfação (BOONE, KURTZ, 1998, p. 284).

A qualidade dos produtos e serviços bancários é imprescindível para a confiança e aceitação do consumidor, porém, não é o único fator que deve ser observado para este ingrediente do composto. Kotler e Armstrong (1993) destacam quatro aspectos fundamentais, que eles denominam propriedades dos serviços: intangibilidade, inseparabilidade ou simultaneidade, perecibilidade e variabilidade ou heterogeneidade.

A maioria dos serviços é, na prática, a junção de processos e pessoas. Se os processos são deficientes ou se as pessoas não são as adequadas para a função e execução, a qualidade do serviço provavelmente será comprometida.

Diferenciando um produto/serviço de um produto/bem-físico, pode-se entender como “defeito de fabricação” nos serviços as falhas nos processos, a inadequação ou a incapacidade das pessoas e normalmente, o atendimento recebido é visto como o espelho do próprio serviço.

Albrecht (1998) entende que os princípios da intangibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade caracterizam o serviço como perecível, irreversível e irreproduzível, não podendo ser armazenado, consertado e nem mesmo repetido. A percepção de que os produtos bancários possuem uma gama enorme de características intangíveis e necessitam de um esforço maior para transmitir valor e segurança é fundamental.

Analisando os demais P's, fortemente influenciada pelo preço (**Price**), a demanda geralmente oscila para cima, se a quantia cobrada é baixa e vice-versa. Já a qualidade geralmente vem acompanhada de preço mais elevado e neste caso, quando o produto possui muita qualidade agregada, se a quantia cobrada for muito baixa pode depreciar o produto na percepção do consumidor.

Este “P” envolve todas as atividades relacionadas à construção do preço, como formas e prazos de pagamento, descontos e políticas. Os preços devem ser estabelecidos de forma que possam gerar lucros.

Em sentido mais restrito, preço é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço. Em sentido mais amplo, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço. Historicamente, o preço tem sido o principal fator a afetar a escolha do comprador. Isto ainda é válido para as nações e os grupos mais pobres e para as mercadorias mais genéricas (commodities). Contudo, fatores não ligados a preço têm-se tornado mais importantes para o comportamento de escolha do comprador nas últimas décadas (KOTLER, ARMSTRONG, 1991, p.263).

Kotler e Armstrong (1999) explicam que preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço, ou seja, é a quantia de valor que os consumidores abdicam pelo direito de terem ou utilizarem um serviço ou produto.

A divulgação e comunicação do produto, **Promotion**, combina cinco ferramentas e suas características: promoção de venda, relações públicas, propaganda, marketing e força de vendas. “A propaganda é uma das ferramentas mais comuns que as empresas usam para dirigir comunicações persuasivas aos compradores e públicos-alvo” (Kotler, 1998, p.554).

Promoção de vendas é a pressão de marketing exercida na mídia e fora dela por um período predeterminado e limitado visando ao consumidor, varejista ou atacadista, para estimular experiências com um produto, aumentar a demanda dos consumidores ou melhorar a disponibilidade do produto (Churchil e Peter, 2000, p. 489).

No entanto, para que toda a preocupação anterior tenha sentido, o produto ou serviço precisa estar disposto ao consumidor, utilizando-se dos canais e pontos de vendas existentes. A praça (**Place**) responde pelas atribuições dos canais distribuição, pontos de vendas, horários de atendimento, estoque e transporte.

Importantes avanços tecnológicos reduziram significativamente o tempo e a distância: novos produtos são lançados em um ritmo espantoso e tornam-se mundialmente disponíveis em curto espaço de tempo. Os meios de comunicação proliferam. Novos canais e formatos de distribuição continuam a aparecer. Os concorrentes estão por toda parte (KOTLER, 2000, p. 17).

A teoria de Composto de Marketing compreende a seguinte lógica: um produto é confeccionado, ele deve ser promovido e o consumidor precisa ser informado de sua disponibilidade e onde pode ser encontrado. “O objetivo da comunicação integrada de marketing é manter um diálogo com os clientes e outros grupos de interesse, permitindo que a empresa responda de forma rápida às suas necessidades e desejos em constante mutação” (NICKLES e WOOD, 1999, p. 320).

Aplicada ao setor bancário, a teoria de Composto de Marketing pode ser compreendida através do seguinte fluxo: um produto ou serviço é criado (PRODUTO), promoções são realizadas e veiculadas na mídia (PROMOÇÃO), os funcionários e os diversos canais de atendimento, como abordar o assunto com clientes presenciais, enviar mensagens de texto via SMS, internet e telefone (PRAÇA), abordam os clientes oferecendo e explicando as características (PREÇO) do serviço ou produto.

Um grande diferencial para as empresas, e principalmente para os bancos, é a sua capilaridade. Hoje, os bancos entendem que devem ir até o cliente e não mais esperá-lo dentro de uma agência. Possuir uma estrutura de *home banking* segura, rápida e de fácil acesso e postos de atendimento próximos do cliente agregam valor aos serviços e produtos, configurando-se como fatores decisivos na escolha através da percepção do cliente.

1.1.3. Marketing de relacionamento no setor bancário

A inflação, que até 1994 concedia aos bancos altíssimos lucros com receitas de *float* – no período, as taxas de juros diárias eram altas e os bancos obtinham

ganho com a captação de recursos de operações em trânsito, sem correção monetária e aplicação destes, com correção monetária – que os deixava em posição confortável quanto aos custos operacionais. O objetivo era ser ágil para realizar as operações de captação e aplicação.

Com o lançamento do plano Real e a estabilização da economia, os bancos que quiseram sobreviver no mercado foram obrigados a aumentar sua eficiência operacional e de atendimento, pois até então, os produtos e serviços bancários não tinham o foco no cliente.

Kotler (1994) afirma que na disputa pelo cliente os bancos investiram com muita força em propaganda e promoção de vendas. Com a necessidade de aumentar suas carteiras de crédito e recuperarem os ganhos que até então eram proporcionados pela inflação, as instituições financeiras passaram a investir no “conceito de marketing” e não mais na simples propaganda e promoção.

Devido à concorrência cada vez mais acirrada e à conquista do cliente estar sendo definida nos menores detalhes, os bancos e as empresas em geral passaram a valorizar e direcionar ações para o marketing de relacionamento. Voltadas para consumidores e fornecedores, estas ações tem o objetivo de criar formas eficientes que possam ser utilizadas para atrair, conhecer, manter e fidelizar o cliente constantemente. Buscam capturar o maior número possível de informações sobre o público com o intuito de analisá-las e organizá-las, possibilitando a “identificação” do cliente.

Os profissionais de marketing de serviços dependem de sua capacidade de reter, e não só de atrair clientes. Eles se beneficiam especialmente do marketing de relacionamento que se centra em construir confiança e demonstrar comprometimento com o cliente (CHURCHILL JR. e PETER, 2000, p. 293).

Constantemente, pesquisas são encomendadas pelas instituições financeiras buscando traçar os diversos perfis de consumidores existentes no mercado. As pesquisas vão desde a composição familiar e social, relacionando tópicos como profissão, renda, bens e grau de instrução, até comportamentos vinculados a necessidades, percepções e desejos dos clientes. Os resultados podem ser observados nas promoções e campanhas, como a de grande sucesso de um dos maiores bancos do Brasil que resolveu substituir seu próprio nome nas fachadas das

agências por nomes de Brasileiros: “Banco do João”, “Banco da Ana”, etc. A atitude teve grande repercussão, transmitindo credibilidade e aproximação com o cliente, além de reforçar a idéia de que o banco é dele.

A identificação do cliente deve necessariamente passar pela segmentação, que seria "o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes" (CHURCHILL E PETER, 2000, p.204).

Os Bancos utilizam o processo de identificação dos clientes com o objetivo de criar elos de aproximação e personalizar o atendimento, podendo oferecer produtos e serviços focados nas necessidades e desejos do consumidor. A personalização transmite credibilidade, confiança e segurança, deixando o cliente mais a vontade para tomar suas decisões e proporcionando que este crie uma referência positiva da instituição.

Kotler (1998, p. 37), afirma que “marketing é a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos”.

Apesar da importância que as empresas concedem ao relacionamento com o cliente, uma pesquisa realizada pela Auditor Service e divulgada na EXAME.com (2011), aponta que os Bancos precisam de mais marketing de relacionamento. Utilizando a técnica de cliente oculto e considerando um contingente de 71 agências das principais instituições financeiras do País para avaliar o processo de atendimento relacionado ao serviço de abertura de conta, verificou-se que a média de desempenho geral dos Bancos ficou em 68%, numa escala de 0 a 100%, considerado um nível médio. O estudo indica que o treinamento de executivos de relacionamento na prevenção de necessidades e interesses do cliente, explicação de produtos e serviços bancários, oferta de materiais explicativos, exposição de tarifas, possibilidades de descontos ou isenções são as principais oportunidades para melhorar o atendimento bancário.

Com o objetivo de padronizar e alinhar o atendimento bancário com o marketing de relacionamento, o sistema bancário de informações se retroalimenta através de dados quantitativos e qualitativos. Imediatamente após o lançamento de

um produto ou serviço, inicia-se o monitoramento de vendas, cancelamentos, dúvidas, reclamações e sugestões. Este banco de dados fornece embasamento para análise das ações de desenvolvimento e marketing dos produtos ou serviços e possibilita redirecionamentos e correções nestes procedimentos.

Possibilitadas pelas ferramentas automatizadas, as estratégias de marketing bancário são amplamente utilizadas e aprimoradas pelas instituições financeiras, visando o aumento do *market share* em todos os produtos e serviços oferecidos e a superação sobre a concorrência.

1.2. ATENDIMENTO A CLIENTES

De acordo com Tavares e Teixeira (2011, p. 12), “O atendimento a clientes é a prática de todas as teorias de relacionamentos humanos”.

A linguagem corporal é um importante instrumento de comunicação e influencia diretamente na qualidade de um atendimento. De acordo com estudo de Albert Mehrabian, (apud PEASE E PEASE, 2005) 55% das mensagens que transmitimos ocorrem de forma não-verbal, restando 38% de forma vocal, através de tom de voz, inflexões e outros sons e apenas 7% verbal, ou seja, apenas com palavras.

Durante um atendimento a clientes, o quesito *postura do atendente*, deve receber atenção especial. Postar-se de braços cruzados ou escorar-se para trás na cadeira, podem representar sinal de contrariedade para o cliente, comunicando desconfiança e hostilidade, respectivamente. Por outro lado, sentar com postura correta, não desviar a atenção e olhar nos olhos das pessoas transmite interesse e afirmação. Estes comportamentos estão relacionados com as condições individuais, atitudes e o modo de agir. A postura depende unicamente do indivíduo envolvido, ou seja, o esforço para portar-se de forma agradável, segura e coerente com o ambiente em que está inserido deve partir do funcionário.

Antes mesmo de cumprimentar o cliente, mensagens e sensações já estão sendo transmitidas do atendente para ele e vice-versa. O psicólogo Nalini Ambady (apud CARVALHO, 2009) da Universidade de Harvard, observou um fato interessante: depois de mostrar vídeo clips de dez segundos de professores em aula para seus alunos – pediu que opinassem sobre cada um daqueles mestres. O que descobriu foi que as avaliações dos alunos que tinham visto aqueles professores por apenas dez segundos foi semelhante às dos alunos que tinham estudado um semestre inteiro com eles. Concluiu que em questão de segundos, o ser humano é capaz de influenciar os outros, mesmo antes de pronunciar a primeira palavra.

A experiência de Ambady conduz à conclusão de que a forma que as pessoas são percebidas possui várias influências e uma das principais é a aparência. Vestir-se adequadamente ao cargo que se ocupa, ao ambiente em que se atua e ao público atendido, transmite informações positivas para quem está observando.

Simpatia e bom humor também são pontos relevantes quando se lida com público. Sorrir e ser cordial com as pessoas repassa a percepção de um sujeito agradável. No tratamento com o cliente não é diferente, pois todos gostam de ser bem tratados e atendidos.

Com o grande desenvolvimento nas áreas da tecnologia e da informação, o atendimento presencial foi substituído, em grande parte, pelo atendimento eletrônico e situações como esta vem guiando mudanças sociais, culturais e empresariais.

Para a indústria bancária isto não seria diferente, pois a combinação da tecnologia com a informação está disseminando novas formas de atuação, num mercado altamente especializado, competitivo e regulamentado [...] O resultado é o aumento da lucratividade e da produtividade de um determinado ponto, levando os bancos a atender mais e melhor os clientes e não clientes (usuários) com a mesma estrutura de pessoal (PIRES E FILHO, 2011, p. 60).

São necessários investimentos pesados em tecnologia para que as empresas consigam acompanhar este desenvolvimento, pois serviços automatizados e informatizados, principalmente de auto-atendimento, possuem um valor elevado. Em contrapartida, aumentou-se o volume de serviços prestados, diminuindo problemas voltados ao atendimento presencial – como ter que enfrentar grandes filas – e oferecendo maior comodidade aos clientes. Isto tudo contando praticamente com o

mesmo número de funcionários. Ou seja, gasta-se mais de um lado, porém economizando de outro e ampliando a rentabilidade.

Todas estas inovações provocaram mudanças nas relações estabelecidas entre os clientes e os seguimentos empresariais. Fatores como clientes melhor informados e mais exigentes resultaram em reformulações de políticas internas.

Atualmente o atendimento online não pode ter o foco apenas em produtos e promoções, mas precisa se preocupar com o cliente e para isto, dedicar atenção ao atendimento é essencial. “O tratamento do cliente como se fosse único em meio a tantos internautas é o que vai garantir sua fidelização” (DEWEIK, 2011, p. 1).

Embora seja crescente o número de usuários destas formas de relações comerciais, há muitos clientes que vão até as lojas, bancos e demais estabelecimentos comerciais para efetuarem suas negociações.

A estratégia de atuação dos bancos na mudança do atendimento tradicional para o auto-atendimento requer “um entendimento da aceitação pelo consumidor de serviços bancários e uma análise de forma sistêmica do preparo deste para acompanhar e assimilar novos produtos e serviços a ele oferecidos” (PIRES e FILHO, 2001, p. 60).

Apesar do fato de que a tecnologia gera maior conforto, comodidade e ganho de tempo, nem todas as pessoas dispõem destes aparatos e outras sequer aceitam a invasão das máquinas em suas vidas de maneira tranqüila. Para Pires e Filho (2001, p. 61 e 62), as resistências dos clientes, causadas por aspectos culturais enraizados, precisam ser trabalhadas em suas mentes pelas empresas que lidam com alto conteúdo tecnológico. Afinal, há clientes mais conservadores, que não acreditam que uma máquina possa substituir o contato humano e são sensíveis ao tratamento recebido nas agências, preferindo-o.

Esta fatia do mercado ainda é bastante representativa e, apesar da tendência ser investir no atendimento à distância, o cliente presencial necessita de atenção. De acordo com Covey (1989), o cliente não compra quando compreende o vendedor e sim quando é compreendido. Durante um atendimento, estar atento a todos os sinais que o cliente possa esboçar e, reagir de acordo com estas informações torna este contato mais objetivo e respeitoso.

1.2.1. Atendimento de Qualidade

Qualidade antigamente era entendida como o momento da verificação ou inspeção e as ações de correção eram tomadas apenas sobre os erros verificados nestes instantes. Hoje, com a evolução deste entendimento, a qualidade faz parte da organização que prospera, está intrínseca nos fundamentos da empresa que pretende ter sucesso.

Kotler e Armstrong (1993) salientam que a qualidade do serviço é uma das principais formas de uma empresa se diferenciar de seus concorrentes.

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a qualidade percebida é uma forma de atitude, relacionada, mas não equivalente à satisfação, resultante da comparação entre as expectativas do consumidor acerca de determinados produtos e suas percepções de desempenho obtido.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p.16) realizaram um estudo exploratório, que objetivou no desenvolvimento de uma medida consistente da qualidade de serviços. A pesquisa abordou grupos de executivos e consumidores, os quais foram entrevistados em profundidade. A partir dessa investigação, os autores chegaram a três premissas básicas:

1ª – É mais difícil, para os consumidores, avaliar a qualidade de serviços do que avaliar a qualidade de bens físicos e, para os executivos, é mais difícil compreender os argumentos utilizados pelos consumidores nessa avaliação;

2ª – Os resultados finais não são os únicos critérios utilizados pelos consumidores para avaliarem a qualidade dos serviços. Todo o processo de execução e a maneira como este foi gerenciado, desde o envolvimento, comprometimento até a gentileza do prestador fazem parte da avaliação dos consumidores;

3ª – O importante no julgamento da qualidade de um serviço é a percepção do cliente acerca do serviço recebido, os demais critérios, a rigor, são irrelevantes.

Seguindo o preceito de que a qualidade de um serviço é medida com a satisfação do cliente, o atendimento tornou-se parte chave do processo de venda de um produto ou serviço. As empresas entendem o atendimento de qualidade como

uma obrigação para sobrevivência e para isso, treinam seus colaboradores com *road shows*, palestras motivacionais e cursos ministrados interna e externamente à organização.

As Regras de Auto-Regulação Bancária para Pessoa Física elaboradas pela FEBRABAN (2008) mencionam alguns princípios que sintetizam os compromissos que devem ser adotados pelas instituições financeiras, são eles:

1º – **Ética e Legalidade** – adotar condutas benéficas à sociedade, ao funcionamento do mercado e ao meio-ambiente. Respeitar a livre concorrência e a liberdade de iniciativa. Atuar em conformidade com a legislação e regulamentação vigentes e com as normas de auto-regulação;

2º – **Respeito ao Consumidor** – tratar o consumidor de forma justa e transparente, com atendimento cortês e digno. Assistir o consumidor na avaliação dos produtos e serviços adequados às suas necessidades e garantir a segurança e a confidencialidade de seus dados pessoais. Conceder crédito de forma responsável e incentivar o uso consciente de crédito;

3º – **Comunicação Eficiente** – fornecer informações de forma precisa, adequada, clara e oportuna, proporcionando condições para o consumidor tomar decisões conscientes e embasadas. A comunicação com o consumidor, por qualquer veículo, pessoalmente ou mediante ofertas ou anúncios publicitários, deve ser feita de modo a informá-lo sobre os aspectos relevantes do relacionamento com a Signatária;

4º – **Melhoria Contínua** – aperfeiçoar padrões de conduta, elevar a qualidade dos produtos, níveis de segurança e a eficiência dos serviços.

Os conceitos sobre o assunto demonstram a existência de vários alicerces sobre o atendimento de qualidade, os quais aqui se pretende, em ordem de importância, destacar três: ética, respeito e preparo pessoal.

O princípio de maior importância na construção do caráter de um indivíduo é a **ética**, que deriva do grego *ethos* (caráter, modo de ser de uma pessoa). Desta forma, um fator determinante para o atendimento de qualidade está centrado neste comportamento. O conceito de ética, segundo o dicionário Aurélio, “é o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana suscetível de qualificação

do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto”.

O Banco DFC (2011), através de seu código de ética, orienta seus valores e condutas em 39 itens direcionados para clientes, funcionários e colaboradores, fornecedores, acionistas, investidores e credores, parceiros, concorrentes, governo, comunidade e órgãos reguladores. Para o cliente, cinco diretrizes são relacionadas:

1ª – Oferecemos produtos, serviços e informações para o atendimento das necessidades de clientes de cada segmento de mercado, com inovação, qualidade e segurança;

2ª – Oferecemos tratamento digno e cortês, respeitando os interesses e os direitos do consumidor;

3ª – Oferecemos orientações e informações claras, confiáveis e oportunas, para permitir aos clientes a melhor decisão nos negócios;

4ª – Estimulamos a comunicação dos clientes com a Empresa e consideramos suas manifestações no desenvolvimento e melhoria das soluções em produtos, serviços e relacionamento.

5ª – Asseguramos o sigilo das informações bancárias, ressalvados os casos previstos em lei.

Fazer o que é certo nem sempre é fácil, barato, popular ou conveniente, porém, o cidadão que ordena suas atitudes seguindo as diretrizes corretas, pode realizar suas funções com tranquilidade, pois sabe que será compreendido nas situações mais adversas.

O **respeito** é o princípio básico para a convivência harmoniosa entre os seres humanos. Transportar esta noção para o atendimento à cliente significa saber ouvir, oferecer o produto ou serviço adequado, não realizar julgamento prévio e principalmente tratar a todos com educação.

O **preparo pessoal** engloba o conhecimento sobre o produto ou serviço e a postura do funcionário perante o cliente. Conforme Anderson (2007, p. 36), “seu gerente pode lhe passar técnicas e todo o conhecimento que possui do produto, mas há vários fatores pessoais críticos para o sucesso nas vendas que ninguém pode lhe ensinar”.

Um atendimento de qualidade pode incluir diversas peculiaridades, porém, necessariamente, deve ser eficiente, ágil, seguro, não discriminatório e em consonância com os princípios da boa-fé, liberdade de escolha e transparência.

1.2.2. Expectativas dos clientes PF num atendimento bancário

De acordo com CPDEC (2011), “os clientes se tornaram mais exigentes e conscientes não só de seus direitos, como também dos “mimos” que deverão receber para prestigiar uma empresa com sua preferência.” Citam algumas expectativas dos clientes que estão presentes em todos os segmentos de mercado:

- Comprometimento dos profissionais auxiliando-os a atingir seus objetivos;
- Esperam obter sugestões e propostas de melhorias em suas atividades e seus processos;
- Interesses do cliente acima dos interesses do profissional de vendas;
- Comprometimento ao longo do tempo - ainda que não haja uma oportunidade imediata de venda ou de negócio;
- Garantia de acesso e de atendimento sempre quando necessitarem.

No setor bancário, principalmente para o cliente Pessoa Física, que geralmente não detém um suporte jurídico e financeiro próprios para lhe orientar, as cinco expectativas citadas acima são de fundamental importância. O cliente busca na instituição financeira a segurança, credibilidade e facilidade para realizar suas operações financeiras. “Os bancos devem atender, sem qualquer discriminação quanto a horário e local, tanto os seus correntistas e clientes quanto os seus usuários não correntistas” (FEBRABAN, 2007, p.19).

A experiência em bancos, bem como o fato de se colocar no lugar de alguém que vai buscar atendimento neste estabelecimento, evidencia que as primeiras reivindicações de um cliente bancário são o atendimento com agilidade e que solucione as demandas. No entanto há outros aspectos que fazem todo o diferencial, dentre eles estão a cortesia e a simpatia: diferenciais que podem fidelizar este cliente.

Para alguns clientes, o fator segurança é primordial no momento da aquisição de um produto ou serviço. Quando tratamos de clientes bancários, este item deve ser tratado como um dos pilares para estabelecimento de um relacionamento.

O apelidado “código de defesa do consumidor bancário”, emitido através da Resolução 2878 de 26/07/2001, atualizado pela Resolução 2892 de 07/09/2001, pelo Banco Central do Brasil, estabelece que:

Art. 1. Estabelecer que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral, sem prejuízo da observância das demais disposições legais e regulamentares vigentes e aplicáveis ao Sistema Financeiro Nacional, devem adotar medidas que objetivem assegurar:

I - transparência nas relações contratuais, preservando os clientes e o público usuário de práticas não equitativas, mediante prévio e integral conhecimento das cláusulas contratuais, evidenciando, inclusive, os dispositivos que imputem responsabilidades e penalidades;

II - resposta tempestiva as consultas, as reclamações e aos pedidos de informações formulados por clientes e público usuário, de modo a sanar, com brevidade e eficiência, dúvidas relativas aos serviços prestados e/ou oferecidos, bem como as operações contratadas, ou decorrentes de publicidade transmitida por meio de quaisquer veículos institucionais de divulgação, envolvendo, em especial:

a) cláusulas e condições contratuais;

b) características operacionais;

c) divergências na execução dos serviços;

III - clareza e formato que permitam fácil leitura dos contratos celebrados com clientes, contendo identificação de prazos, valores negociados, taxas de juros, de mora e de administração, comissão de permanência, encargos moratórios, multas por inadimplemento e demais condições;

IV - fornecimento aos clientes de cópia impressa, na dependência em que celebrada a operação, ou em meio eletrônico, dos contratos, após formalização e adoção de outras providências que se fizerem necessárias, bem como de recibos, comprovantes de pagamentos e outros documentos pertinentes às operações realizadas;

V - efetiva prevenção e reparação de danos patrimoniais e morais, causados a seus clientes e usuários.

[...]

Art. 15. As instituições referidas no art. 1. é vedado negar ou restringir, aos clientes e ao público usuário, atendimento pelos meios convencionais, inclusive guichês de caixa, mesmo na hipótese de atendimento alternativo ou eletrônico.

Parágrafo 1. O disposto no caput não se aplica as dependências exclusivamente eletrônicas.

Parágrafo 2. A prestação de serviços por meios alternativos aos convencionais e prerrogativa das instituições referidas no caput, cabendo-lhes adotar as medidas que preservem a integridade, a confiabilidade, a segurança e o sigilo das transações realizadas, assim como a legitimidade dos serviços prestados, em face dos direitos dos clientes e dos usuários, devendo, quando for o caso, informá-los dos riscos existentes.

“Os funcionários dos bancos estão aptos a dar informações e a prestar esclarecimentos sobre os serviços disponíveis, as tarifas, os lançamentos em

extratos, as condições de contratos, etc.” (FEBRABAN, 2007, p. 19). Repassar todas as informações relevantes sobre um produto ou serviço bancário é obrigação do funcionário durante um atendimento, mas focar nos princípios de maior relevância para o cliente pode deixá-lo mais seguro e confiante para realizar o negócio. Conforme Anderson (2007, p. 31) “saiba tudo que você puder a respeito do seu produto ou serviço, mas apresente as informações de maneira seletiva”.

As expectativas e os comportamentos elencados somente são atingidos se a empresa possuir profissionais preparados e capacitados para, primeiramente, transmitir segurança e credibilidade com o conhecimento sobre os processos e o setor em que atua. Em segundo lugar, para absorver em tempo real os anseios e desejos do consumidor e, finalmente construir uma relação de confiança, podendo direcionar suas ações para a superação das expectativas do cliente.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha adequada dos métodos e técnicas a serem aplicadas na pesquisa, eleva o nível de percepção das respostas obtidas, a qualidade do resultado e proporciona maior exatidão na análise do objeto de estudo.

2.1. MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

2.2.1. Pesquisa qualitativa

Visando explorar e compreender o atendimento bancário prestado pelo Banco DFC - no contexto limitado a três agências do pilar Varejo, no segmento de Pessoa Física, na região central de Curitiba - a pesquisa desenvolvida é qualitativa.

Olhar para esta fatia permitirá que questões emergentes em outras esferas, voltadas ao atendimento de toda a rede do DFC, possam ser repensadas e reavaliadas. Porém não como um receituário, mas como uma fonte geradora de pontos de interrogação acerca de práticas adotadas e por vezes enraizadas, no que se refere ao atendimento presencial de clientes bancários.

A pesquisa qualitativa interpreta o fenômeno estudado, observando-o, descrevendo-o e compreendendo seu significado. A interpretação dos objetos de pesquisa dificilmente é mensurada em numerais estatísticos. Conforme Neves, (2011, p.1), existem algumas características principais que caracterizam uma pesquisa deste tipo, como a fonte dos dados ser o ambiente natural e o pesquisador se tornar um instrumento fundamental, bem como por possuir caráter descritivo. A descrição é tratada como fundamental, pois é por meio deste trabalho que os dados são coletados, revelando parte da realidade, ao mesmo tempo em que escondem outra parte. Ou seja, as pesquisas qualitativas tratam de um contexto específico.

A presente pesquisa analisou a qualidade do atendimento prestado em um determinado contexto bancário, dados foram coletados, mediante a interação do pesquisador com seu objeto de estudo, utilizando-se do método de cliente oculto, no atendimento presencial de um determinado recorte do DFC, em um determinado contexto social e cultural.

2.2.2. Cliente Oculto

Cliente Oculto ou Cliente Misterioso é uma metodologia utilizada pelas empresas para monitorar o cumprimento dos padrões de atendimento e serviços, a imagem da marca e ações de marketing, avaliar o treinamento do corpo funcional e efetuar *benchmarking* da operação e imagem.

Este tipo de pesquisa é usado para coletar dados sobre a sua empresa e a de seus concorrentes, permitindo uma análise comparativa com o objetivo de propor ações de melhoria para o seu negócio. Um pesquisador se faz passar por um cliente e analisa diversos fatores, como atendimento, disposição dos produtos nas lojas, preços e formas de pagamento, serviços oferecidos, entre outros aspectos (SEBRAE, 2005, p. 25).

De acordo com Intelligentia (2011), qualquer atividade econômica onde exista um contato cliente-fornecedor, de negócios B2B (*Business to Business* - entre organizações) e negócios B2C (*Business to Consumer* – entre organização e cliente final), pode ter a aplicação de Cliente Oculto.

Este mecanismo consiste em avaliar os fatores que influenciam na satisfação de um cliente ao adquirir um produto ou serviço. Os avaliadores se passam por clientes comuns para realizar tarefas específicas como comprar um produto, realizar perguntas, fazer reclamações ou se comportar, no estabelecimento, de determinada maneira. Após a pesquisa de campo, repassam para a empresa relatórios descrevendo a percepção que tiveram durante o atendimento.

Na aplicação para Bancos, as avaliações podem ser realizadas sobre a qualidade dos serviços prestados, analisando todos os aspectos referentes a estes serviços como: atitudes, comportamentos dos funcionários, infra-estrutura, etc. A avaliação destes procedimentos através de cliente oculto, entre outros objetivos,

visa superar a difícil mensuração da qualidade do atendimento bancário em função da intangibilidade dos serviços. Foge do contexto do questionário de avaliação formal e fornece para a empresa dados, de suma importância, que possibilitam mudanças e melhorias em áreas deficientes, com a intenção de elevar seus índices de qualidade no atendimento.

2.2. PERFIL DA EMPRESA

2.1.1. Segmentação

A estrutura organizacional do Banco DFC está fundamentada sobre três grandes pilares: Varejo, Governo e Atacado. Este modelo de segmentação embasa a orientação de foco no cliente.

O Banco, inspirado na gestão do relacionamento, divide os mercados em grupos de clientes com necessidades e características próximas. Este modelo permite que os produtos e serviços sejam ofertados de acordo com as características de cada público.

O Pilar Varejo é responsável por atender sete nichos de mercado: Estilo, Personalizado, Varejo, Menor Renda, Empresas, Pequenas Empresas e Microempresas.

Na base Governo, estão vinculados os seguintes grupos: Executivo Federal, Executivo Estadual, Executivo Municipal, Judiciário e Legislativo.

Ao Pilar Atacado, cabem seis áreas: *Private*, *Large Corporate*, *Corporate*, *Empresarial*, *Investidores Institucionais* e *Instituições Financeiras*.

2.1.2. Pilar Varejo

O Varejo é responsável pelo atendimento do maior volume de clientes do Banco DFC. Atende desde o cliente pessoa física classe “E” até a classe média alta e desde a microempresa até empresas de médio porte.

As agências de varejo, responsáveis pelo atendimento aos clientes, são dotadas de acordo com a praça em que estão situadas e possuem classificações em níveis I a V, sendo as de nível I, as de maior porte e assim sucessivamente. Independentemente de nível, as agências possuem em seu quadro funcional, no mínimo quatro escalões hierárquicos: Gerente Geral, Gerente de Módulo, Caixa Executivo e Escriturário. Agências maiores podem conter cargos intermediários, como Gerentes de Negócios, Gerentes de Relacionamento PF e PJ, Supervisores de Atendimento, Assistentes de Negócios, entre outros.

O público-alvo escolhido para a presente pesquisa foi pessoa física, classe média, atendida pelas agências de varejo da região central de Curitiba. Primeiramente este contingente foi selecionado em função da segmentação da instituição bancária, considerando que o atacado atende apenas Pessoas Jurídicas de médio e grande porte, não possuindo atendimento presencial ao público nas agências. O contato com estes clientes é feito por meios eletrônicos ou através de visitas personalizadas. Logo, é no varejo que se encontra a possibilidade de realização da pesquisa.

Para viabilizar a concretização do estudo, tendo o pesquisador menos acesso às empresas de pequeno porte do que à pessoa física para se passar pelo cliente oculto, optou-se por focar o atendimento à pessoa física. Outro fator relacionado a esta decisão se encontra no fato de que um cliente com algum potencial de investimento e ao mesmo tempo sem muito destaque pode contribuir para se observar um atendimento mais cotidiano, sem chamar muita atenção para o perfil do cliente.

Dentro dos limites geográficos da opção da pesquisa, encontram-se agências de níveis I a III. Estas possuem basicamente os mesmos agentes diretamente responsáveis pelo atendimento do público-alvo escolhido, variando apenas na quantidade destes em cada cargo.

De acordo com esta escolha, descrevem-se algumas das atribuições, de maior relevância para este estudo, dos colaboradores envolvidos no contato direto com o cliente deste processo:

- Gerente de Relacionamento PF: Responsável pelo resultado da carteira sob sua gestão, viabilizar condições para que sejam cumpridos os

objetivos definidos para sua carteira, qualidade dos serviços de sua carteira, satisfação de seus clientes e planejamento, coordenação e controle da carteira gerida.

- Supervisor de Atendimento: Responsável pela excelência do atendimento aos clientes, planejamento e coordenação do fluxo de atendimento, garantia do padrão de atendimento e de ambiência do Banco e coordenação da orientação aos clientes em relação ao uso de canais alternativos, inclusive os terminais de auto-atendimento.
- Assistente de Negócios: Responsável por desenvolver atividades necessárias ao apoio administrativo e comercial à unidade, manutenção atualizada e fidedigna de dados cadastrais de clientes, responder pela satisfação dos clientes dos serviços sob sua condução e planejar e conduzir os serviços sob sua responsabilidade.
- Escriturário: Responsável por executar tarefas burocráticas padronizadas, prestação de orientações aos clientes sobre produtos e serviços do Banco, presteza e cortesia no atendimento ao cliente, operacionalização de equipamentos de escritório e de atendimento ao cliente/usuário e qualidade e tempestividade dos serviços sob sua condução.

Diante das responsabilidades atribuídas a cada funcionário na escala hierárquica da empresa, a presente pesquisa poderia envolver diretamente qualquer um dos profissionais citados acima.

2.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa teve como instrumento de coleta de dados um roteiro semiestruturado, aplicado em entrevista disfarçada feita por um cliente oculto.

No caso da pesquisa do tipo "cliente oculto", o pesquisador, ao se fazer passar por um cliente para o vendedor, deve abordar todos os aspectos descritos no formulário de avaliação, sem, no entanto, deixar que o vendedor perceba que trata-se de uma pesquisa. Nesse tipo de pesquisa o cliente poderá interagir com o vendedor, ou apenas ser um observador (SEBRAE, 2005, p. 49).

Na entrevista disfarçada, o pesquisador seguiu um roteiro pré-estabelecido de questionamentos acerca de alguns produtos de crédito e seguridade comercializados pela Instituição, sem que o atendente percebesse que estava sendo “entrevistado”.

O objetivo principal da entrevista foi o de viabilizar a observação de itens elencados no roteiro. O olhar lançado se encontra baseado na percepção do pesquisador e do cliente oculto, que também fez a sua avaliação, a respeito do ambiente e estrutura das agências, cordialidade no atendimento, tempo de espera, comportamento e postura do atendente, dentre outros.

2.4. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A fim de focar o olhar lançado sobre a pesquisa prática, bem como viabilizar o estabelecimento de categorias de análise teórica, foi elaborado um roteiro para ser seguido em todas as agências investigadas.

Fatores como cordialidade, segurança e conhecimentos específicos foram pontos chave de observação nesta análise, porém sem deixar de considerar outras questões relevantes que emergiram durante o processo de levantamento dos dados e que ajudaram a melhor explicar o fenômeno em estudo.

Após a elaboração do roteiro, uma pessoa, denominada cliente oculto, devidamente preparada e acompanhada pelo autor da pesquisa, visitou três agências do Banco DFC, na região central de Curitiba, no Varejo, no segmento de Pessoa Física. O cliente oculto efetuou as entrevistas disfarçadas, fazendo-se passar por um cliente convencional.

Com o objetivo de não chamar muita atenção para o perfil do cliente, favorecendo um atendimento mais fidedigno às atividades cotidianas do atendente, o roteiro estabelecido trata de questões básicas.

O ator iniciou cada abordagem com a justificativa de não ser correntista do Banco e de estar se mudando de cidade. O perfil do cliente oculto é de um jovem recém formado em medicina que se mudou para Curitiba para iniciar residência em um hospital da cidade. Recebe uma bolsa de R\$1.500,00 por mês, almejando triplicar esta quantia em dois anos.

O “cliente” deseja adquirir um Notebook, no valor de R\$3.000,00 e necessita de crédito para tal. Possui também, interesse em iniciar um Plano de Previdência Privada com contribuição mensal de R\$100,00.

A escolha do perfil do cliente amparou-se nas métricas utilizadas pelo Banco para segmentação de clientes pessoa física, principalmente no fator renda. Com estes proventos, o cliente não deveria ser direcionado para um atendimento exclusivo ou personalizado, mas sim para o atendimento comum. O crédito para compra de notebook e o Plano de Previdência com a contribuição indicada foram selecionados em função da capacidade de pagamento do cliente em destaque.

Finalizado cada um dos atendimentos, o pesquisador preencheu uma lista de verificação na forma da Tabela 1, presente no Apêndice A, analisando o serviço recebido e ponderando os itens estabelecidos no roteiro. Outra lista de verificação foi preenchida pelo cliente oculto. Logo, o mesmo atendimento resultou na visão de alguém da área, munido de aporte teórico para analisar o atendimento prestado, e de um leigo no assunto, por não ter conhecimentos profundos acerca de atendimento bancário e nem mesmo sobre os produtos ofertados.

Os parâmetros de qualidade estão centrados principalmente na percepção do cliente, com base em seus conhecimentos prévios e expectativas, pois tudo o que se vê, como já disse Foerster (1996), é a vista de um ponto, é o olhar sob uma determinada perspectiva. Quando algo é observado por um sujeito, este está envolvido em interesses, processos e investigações que afetam este algo observado, pois toda visão é a vista de um ponto. Por mais o sujeito tente se desvencilhar de todo e qualquer conceito pré-formado, não pode se despir de si.

2.5. ANÁLISE DE DADOS

Visando responder à questão central da pesquisa: “Como está a qualidade do atendimento do a clientes do Banco DFC, no pilar Varejo, no segmento de Pessoa Física, na região central de Curitiba?”, após todas as agências selecionadas terem sido visitadas pelo cliente oculto e tendo sido preenchidas todas as tabelas de análise dos atendimentos, fez-se necessário destacar categorias de análise, a fim de verificar as aproximações e os distanciamentos entre teoria e prática.

Nas pesquisas qualitativas, as grandes categorias de dados são reduzidas a unidades menores, conforme Bradley (1993). Após, estas são reagrupadas em novas categorias co-relacionadas, evidenciando padrões, conceitos e temas.

Para verificar como está o atendimento presencial no Banco DFC, nas agências selecionadas, os focos de análise da pesquisa de campo foram **o ambiente** e **o funcionário**. Os subgrupos de análise da pesquisa dizem respeito à seguinte divisão:

- **Ambiente:** Ambiência; Equipamentos; Merchandising e Sinalização; Material à disposição do cliente; Organização; Tempo de espera.
- **Funcionário:** Linguagem oral e corporal; Apresentação; Conhecimento sobre os produtos; Ética; Cordialidade; Agilidade; Buscou conhecimento pleno da situação; Segurança e Credibilidade; Seleção das informações; Solução do problema apresentado; Preocupação com o retorno para o cliente.

O processo de análise, para Patton (1980), é o momento da ordenação dos dados, organizados em unidades básicas descritivas, categorias e padrões. Em seguida precisa ser atribuído significado a esta análise, o que se denomina por interpretação, estabelecendo relações entre as dimensões descritivas e explicando os padrões encontrados.

Dentro das categorias de análise, foram realizadas descrições de cada subcategoria observada nas pesquisas de campo, fazendo-se elos de ligação entre teoria e prática, justificando-se analiticamente os registros tabelados em cada atendimento recebido. Estes descritivos de cada categoria permitiram o encontro de

padrões e enlace de subcategorias, evidenciando-se o significado da análise para o pesquisador.

Em seguida, os dados foram relacionados aos objetivos traçados para a presente pesquisa, momento em que as categorias observadas puderam ter um entrelaçamento de idéias ainda mais aprofundado.

3. RESULTADOS

Foram visitadas três agências do pilar Varejo, no segmento de Pessoa Física, na região central de Curitiba.

Em cada agência, ao menos dois profissionais foram abordados:

- 1 responsável pela recepção, distribuição de senhas e encaminhamento ao setor responsável pela demanda;
- 1 atendente do segmento Pessoa Física. Apenas na segunda agência visitada fomos atendidos por 2 pessoas neste setor.

Tabela 2 – Perfil dos funcionários envolvidos nos atendimentos

FUNCIONÁRIOS	CARACTERÍSTICAS	CARGO	SEXO	IDADE	TEMPO NA FUNÇÃO
Agência 1 - Recepção		Estagiário	Feminino	21	3 meses
Agência 1 - Atendimento		Assistente de Negócios	Feminino	46	4 anos e 2 meses
Agência 2 - Recepção		Supervisor de Atendimento	Masculino	33	1 ano e 2 meses
Agência 2 - Atendimento		Escriturário	Feminino	26	1 ano e 2 meses
Agência 2 - Atendimento Especial		Gerente de Negócios	Masculino	28	1 ano e 1 mês
Agência 3 - Recepção		Estagiário	Feminino	20	6 meses
Agência 3 - Atendimento		Escriturário	Masculino	45	1 ano

Fonte: Tabela criada pelo autor desta monografia.

Cada visita a uma agência resultou em duas avaliações, realizadas por meio de lista de verificação, a qual foi organizada em tabela.

Estes dois olhares acerca do mesmo atendimento foram colhidos por intermédio da atuação de duas pessoas: do cliente oculto, leigo no assunto, e do pesquisador, profissional da área.

Posteriormente, os dados colhidos por meio das entrevistas disfarçadas foram reagrupados, gerando a tabela abaixo, que expressa o resumo obtido. Sendo três agências visitadas e cada uma delas tendo recebido duas avaliações, conclui-se que a pontuação máxima para cada subgrupo de análise é 6, sendo que cada ponto corresponde a uma marcação do cliente oculto ou do pesquisador em *ruim*, *razoável*, *bom*, *ótimo* ou *sem opinião*.

Tabela 3 – Somatório das avaliações de todas as agências

ASPECTOS	AVALIAÇÃO				
	RUIM (RU)	RAZOÁVEL (RA)	BOM (BO)	ÓTIMO (OT)	SEM OPINIÃO (S/O)
AMBIENTE					
Ambiência		1	5		
Organização	1	2	3		
Equipamentos		1	5		
Material à disposição do cliente	2		2		2
Tempo de espera	2	1	1	2	
FUNCIONÁRIO					
Linguagem oral e corporal		1	5		
Apresentação	2	1	2	1	
Conhecimento sobre os produtos	2	2	1	1	
Ética	2		2	1	1
Cordialidade		2	2	2	
Agilidade	2	1	1	2	
Buscou conhecimento pleno da situação			5	1	
Segurança e Credibilidade	2	2		2	
Seleção das informações	1	3	1	1	
Solução dos problemas apresentados	4		1	1	
Preocupação com o retorno para o cliente	4		1	1	

Fonte: Tabela criada pelo autor desta monografia.

Além de tabelar as visitas realizadas em *ambiente* e *funcionário*, nas subcategorias destacadas, é importante analisar a avaliação realizada, refletindo-a e contrastando-a à luz do referencial teórico que permeia este trabalho, dando-lhe novas significações e aproximando estas avaliações de forma mais efetiva aos objetivos desta pesquisa.

3.1. AMBIENTE

3.1.1. Ambiência e Organização

Tabela 4 – Ambiência e Organização, distribuição por agência/avaliador

ASPECTOS	PESQUISADOR					CLIENTE OCULTO				
	RU	RA	BO	OT	S/O	RU	RA	BO	OT	S/O
AMBIÊNCIA										
Agência 1			X				X			
Agência 2			X					X		
Agência 3			X					X		
ORGANIZAÇÃO										
Agência 1			X				X			
Agência 2			X					X		
Agência 3		X				X				

Fonte: Tabela criada pelo autor desta monografia.

Ambiência, de acordo com o dicionário Aurélio, é “o espaço, arquitetonicamente organizado e animado, que constitui um meio físico e, ao mesmo tempo, meio estético, ou psicológico, especialmente preparado para o exercício de atividades humanas; ambiente”.

A ambiência do ambiente, conforme Malard (2011, p.4), possibilita às pessoas se sentirem em harmonia em lugares receptivos, nos quais encontram sua identidade coletiva e individual.

Nos estabelecimentos nos quais se buscou atendimento para a presente pesquisa, num total de seis pontuações, 83,33% (ou cinco pontos) classificam os ambientes das agências como bons. Ruídos foram constantes em quase todas as instituições bancárias, porém dificilmente locais com intensa circulação de pessoas serão silenciosos e tranquilos no quesito sonoro, portanto esse fator foi considerado. A organização do espaço, as cores, a localização das pessoas, tudo isso influencia no olhar acerca da ambiência. Em uma das agências, o cliente oculto teve uma forte percepção de frieza no ambiente. Biombos separando as mesas dos atendentes, que ajudam a dar maior privacidade ao atendimento, também serviram para ampliar a sensação de gelo percebida pelo consumidor, associados ao tipo e cor do piso, bem como à disposição do mobiliário na espaçosa agência.

Este fator influenciou na observação do cliente oculto sobre a organização, pois como o ambiente lhe pareceu frio, da mesma forma as coisas não pareciam estar em seu devido lugar. O pesquisador, por não ter tido esta mesma impressão, não foi influenciado por esta percepção na hora de avaliar a organização, julgando como boa a referida agência neste aspecto, principalmente pela questão da privacidade favorecida pela colocação dos biombos.

Um ambiente organizado inspira bem-estar, acolhimento e segurança. Mesas sem excesso de papéis, objetos em seus lugares e até mesmo a disposição dos objetos faz parte do quesito organização, o qual, ao ser analisado, foi percebido como intrínseco à ambiência.

A sinalização da agência e a informação dos setores em seu interior, ajudam a conferir o aspecto de organização adequada.

O papel desempenhado pelo quadro funcional influenciou na análise da organização, pois as agências em que os funcionários estavam melhores

organizados em suas atribuições e preparados para receber os clientes, foram melhores avaliadas. Em todas as agências havia um profissional junto ao Totem (máquina que distribui senhas), mas apenas em uma delas o funcionário teve uma postura sobressalente: além de questionar sobre o serviço desejado, adiantou algumas informações e acompanhou os clientes até o setor e à pessoa responsável pelo atendimento, superando qualquer expectativa. Em uma das agências, quase sem clientes por sinal, foi necessário aguardar por certo tempo até a pessoa responsável entregar a devida senha, isso após ter sido abordada por pessoas que chegaram depois, evidenciando total falta de organização interna e externa, percebida em sua postura e na variação de posição (chegou a ficar de costas para certos clientes, ignorando a ordem de chegada e até mesmo suas presenças).

Dedicar atenção a quem chega passa a mensagem de preocupação e acolhimento, sendo que a postura dos funcionários remete à idéia de organização ou falta dela.

Dentro destas análises, três considerações foram assinaladas em “bom”, duas em “razoável” e uma em “ruim”.

3.1.2. Equipamentos

Tabela 5 – Equipamentos, distribuição por agência/avaliador

AVALIAÇÃO ASPECTOS	PESQUISADOR					CLIENTE OCULTO				
	RU	RA	BO	OT	S/O	RU	RA	BO	OT	S/O
EQUIPAMENTOS										
Agência 1			X				X			
Agência 2			X					X		
Agência 3			X					X		

Fonte: Tabela criada pelo autor desta monografia.

As agências apresentavam equipamentos como totens, computadores, impressoras, mobiliário e neste quesito, 83,33% (ou 5 pontos) foram classificados como bons pelo pesquisador e pelo cliente oculto. A agência que foi considerada razoável no quesito “equipamentos” foi devido ao fato de que as tecnologias devem auxiliar na qualificação do atendimento prestado e não limitá-lo. Neste atendimento, a própria funcionária afirmou que o sistema das agências centrais “emburreceu”

quando ocorreu certa separação interna nas agências e que há certos dados que, alterados no sistema de uma unidade, não são reconhecidos nas demais.

Esta situação leva a outra análise, não prevista nas categorias iniciais: o conhecimento tecnológico dos funcionários. Se as tecnologias devem auxiliar a atividade humana quando um novo aparato é incorporado a uma instituição, o grupo funcional deve ser devidamente capacitado para utilizá-lo. Isto se aplica desde uma cafeteira até um programa de computador. Do contrário incorre-se no erro de dificultar a prática ao invés de favorecê-la, ou mesmo de realizar investimentos desnecessários.

A inserção da Tecnologia nas atividades humanas está criando novos paradigmas no cotidiano dos indivíduos [...] O novo homem em formação, precisa assumir responsabilidades e desenvolver a competência de descobrir no atual contexto de aceleradas transformações como a tecnologia poderá mais eficazmente atuar em prol da evolução da sociedade contemporânea. [...] Sem dúvida, a evolução da tecnologia determinou em grande parte a capacidade produtiva da sociedade e os padrões de vida, bem como formas sociais e organização econômica (ROSA, SILVA e PALHARES, 2011, p.8).

Atualmente é difícil ficar a parte destas transformações, principalmente no universo profissional. Nas pesquisas realizadas, deparamo-nos com profissionais tendo sua ação limitada pela tecnologia, necessitando de uma qualificação técnica do programa, mas também com agentes humanos apresentando limitações perante o sistema do próprio banco, com o qual lida diariamente. O contraste foi notório, mediante a comparação com funcionários preparados para lidar com a máquina, os quais prestaram um atendimento de maior qualidade, até mesmo por conseguirem pontuar com maior precisão as necessidades trazidas pelo cliente oculto, auxiliados pelo sistema bancário.

3.1.3. Material à disposição do cliente

Tabela 6 – Material à disposição do cliente, distribuição por agência/avaliador

ASPECTOS \ AVALIAÇÃO	PESQUISADOR					CLIENTE OCULTO				
	RU	RA	BO	OT	S/O	RU	RA	BO	OT	S/O
MATERIAL À DISPOSIÇÃO DO CLIENTE										
Agência 1	X									X
Agência 2			X					X		
Agência 3	X									X

Fonte: Tabela criada pelo autor desta monografia.

Somente em um atendimento foi entregue material com informações acerca dos serviços solicitados, o qual foi impresso na hora pelo atendente. Esta ação, aparentemente simples, já transmite uma idéia de preocupação com o cliente.

O cliente oculto registrou em duas agências a opção “sem opinião” afirmando não ter observado esse quesito, bem como que este não chamou sua atenção. Porém no atendimento em que recebeu o material impresso, o cliente oculto assinalou a opção “bom” neste aspecto do ambiente.

Já o pesquisador não deixou de observar atentamente estas questões, por saber que há materiais de divulgação do Banco DFC que deveriam estar expostos, bem como por ter consciência de que há materiais determinados por Lei que devem ser visíveis aos clientes, como a relação dos serviços tarifados, com seus devidos valores. Este direito é assegurado ao consumidor pela Resolução CMN 2.303, de 25 de julho de 1996¹, em seu Art. 2º, garantindo a obrigatoriedade da afixação de quadros com esses dados, em local visível ao público. Assim como a Resolução CMN 2.878², de 26 de julho de 2001, que em seu Art. 2º diz que o número do telefone da Central de Atendimento ao Público do Banco Central do Brasil, acompanhado da observação de que o mesmo se destina ao atendimento a denúncias e reclamações, além do número do telefone relativo à Ouvidoria do banco, quando possuir serviços semelhantes, deve ser afixado em suas dependências, também em local e formato visíveis.

Desta forma, percebeu-se que em apenas uma das agências existiam materiais à disposição dos clientes para além dos obrigatórios, exigidos por lei. No entanto não havia variedade de materiais, restringindo-se a divulgação a vários folders de um mesmo produto.

3.1.4. Tempo de espera

¹ Que disciplina a cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

² Que dispõe sobre procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral.

Tabela 7 – Tempo de espera, distribuição por agência/avaliador

AVALIAÇÃO ASPECTOS	PESQUISADOR					CLIENTE OCULTO				
	RU	RA	BO	OT	S/O	RU	RA	BO	OT	S/O
TEMPO DE ESPERA										
Agência 1		X						X		
Agência 2				X					X	
Agência 3	X					X				

Fonte: Tabela criada pelo autor desta monografia.

A Lei municipal de Curitiba, Nº 10.283, de 23 de outubro de 2001³, determina que em dias normais, o tempo de espera em uma fila de banco não deve ser superior a vinte minutos. Embora essa seja a determinação legal, para o cliente que aguarda atendimento, existem outros fatores que passam a ser considerados: ver atendentes conversando, rindo, ao telefone, mexendo em papéis, enquanto há clientes presenciais esperando, é uma situação que pode causar desconforto e má impressão e esta percepção deverá se aguçar na medida em que os segundos forem passando. Para quem aguarda, há minutos que podem parecer horas e mesmo que o tempo real não esteja em desacordo com a lei, esta questão influenciará na percepção e no julgamento do cliente, referentes ao atendimento recebido e ao serviço oferecido pelo banco. Portanto, organização da estrutura interna e agilidade no atendimento são pontos de suma importância.

Em geral, o tempo de espera nos atendimentos observados apresentou uma boa média. Apenas em uma agência este quesito foi considerado ruim, tanto pelo pesquisador quanto pelo cliente oculto, embora este não tenha sido superior aos vinte minutos determinados por lei, para um dia de semana comum. Vale considerar que este aspecto também se relacionou à “organização”, visto que nesta agência, o cliente presencial não parecia ser prioridade. Embora o banco estivesse quase vazio, os clientes que chegavam não recebiam a devida atenção. A espera foi de 14 minutos, até que um dos atendentes resolveu parar de fazer ligações e atender quem estava aguardando. O tempo pareceu se intensificar, na medida em que o entorno era observado, pois havia quatro mesas com atendentes no setor ao qual o pesquisador e o cliente oculto foram designados e somente dois clientes em atendimento. Esses se retiraram da agência e aqueles continuavam aguardando. O Sr. que prestou o atendimento analisado logo se desculpou pela demora e comentou

³ Que dispõe sobre a obrigatoriedade das agências bancárias, no Município de Curitiba, colocarem à disposição dos usuários, pessoal suficiente no setor de caixas, para que o atendimento seja efetivado em tempo razoável

que era necessário fazer determinadas ligações para eliminar as pendências de atendimentos anteriores, evidenciando consciência da demora, mediante a situação de não haver nenhum cliente em atendimento presencial que justificasse a espera.

Considerando que, de acordo com as instruções normativas internas da instituição, a prioridade para um funcionário que atua no atendimento presencial é atender primeiro os clientes que se encontrarem fisicamente na agência, o atendimento acima citado está em desacordo com o procedimento que deveria ter sido adotado.

3.2. FUNCIONÁRIO

3.2.1. Linguagem oral, corporal, apresentação e cordialidade

Tabela 8 – Linguagem oral e corporal, apresentação e cordialidade, distribuição por agência/avaliador

AVALIAÇÃO ASPECTOS	PESQUISADOR					CLIENTE OCULTO				
	RU	RA	BO	OT	S/O	RU	RA	BO	OT	S/O
LINGUAGEM ORAL E CORPORAL										
Agência 1			X					X		
Agência 2			X					X		
Agência 3		X						X		
APRESENTAÇÃO										
Agência 1		X				X				
Agência 2			X						X	
Agência 3			X			X				
CORDIALIDADE										
Agência 1		X					X			
Agência 2				X					X	
Agência 3			X					X		

Fonte: Tabela criada pelo autor desta monografia.

De acordo com Pease (2005, p. 18), assim que somos apresentados a uma pessoa, logo a julgamos, pois a linguagem corporal negocia atitudes interpessoais, muitas vezes substituindo a linguagem oral. No atendimento bancário, este aspecto não passa despercebido, pois antes mesmo de iniciar o atendimento, o cliente já começa a tirar conclusões sobre o que está observando. Transmitir uma boa imagem torna-se fundamental para um atendimento bem sucedido.

Aliado à aparência, à postura corporal, às expressões, olhares e aos gestos, palavras e sons complementam a mensagem que o corpo passa. Desta forma, itens avaliados separadamente nas listas de verificação foram reunidos na presente abordagem, pois foi constatado um entrelaçamento de idéias, percebidas como inseparáveis.

O cliente oculto considerou que a linguagem corporal de todos os atendentes foi boa, pois ficavam sentados adequadamente em suas cadeiras e se movimentavam de forma condizente com as situações. Apesar disso, no primeiro atendimento, a funcionária do Banco DFC pareceu pouco cordial ao cliente oculto e ao pesquisador, por adotar uma postura de indiferença, apresentando expressões faciais “fechadas”, sem sorrir, sem sequer se apresentar e evitando prestar informações. Assim, cordialidade se mostra estreitamente relacionada com linguagem oral e corporal.

Com relação ao terceiro atendimento, para o cliente oculto apesar de, em primeira instância, avaliar a postura corporal e a cordialidade do funcionário como bons, saiu com uma má impressão, o que influenciou negativamente toda a percepção do atendimento prestado. De alguma maneira, o funcionário passou a mensagem de estar tentando “enrolar” o cliente. Embora não soubesse naquele instante, na realidade as informações adquiridas neste momento não foram honestas.

Para o pesquisador, este mesmo atendente foi bom na apresentação, relacionada à aparência, e na cordialidade, mas apresentou uma linguagem razoável, pois se utilizou de um vocabulário muito informal, como gírias e expressões repetitivas, tais como “né”, “certo” e “veja bem”. Além disto, este atendente apresentou sons, inflexões e tom de voz que causaram certo desconforto, transmitindo incredibilidade e insegurança com relação às informações apresentadas.

Quanto aos demais, foram classificados como bons na percepção do pesquisador, transmitindo informações positivas tanto na forma de se vestir, quanto na postura e na expressão oral e facial. Apenas no primeiro atendimento o pesquisador avaliou que a atendente deveria se vestir de forma mais adequada à função.

Outra atitude voltada à linguagem corporal que foi muito bem avaliada diz respeito ao segundo atendimento, pois além de dedicar atenção na recepção, o funcionário movimentou-se educadamente no intuito de acompanhar os clientes até o setor e às pessoas responsáveis.

A apresentação foi analisada juntamente com a linguagem oral e corporal, por também tratar de questões voltadas a este universo, pois embora aspectos voltados à linguagem oral tenham influenciado nesta análise, também foram considerados pontos que tratam do visual, das mensagens transmitidas pela postura, pelas expressões e pela aparência dos funcionários, os quais já foram contemplados na descrição acima. Apesar do fato de que a maioria dos funcionários tenha mantido um aspecto agradável, a falta em não dizer o próprio nome, realizando um atendimento um tanto impessoal, fez baixar os níveis avaliativos neste quesito, pontuando-se dois ruins, um razoável, dois bons e um ótimo. A maior discordância se deu justamente neste fato, porque para o cliente oculto, a personalização no atendimento foi um diferencial muito bem visto.

Voltando à segunda agência observada: no atendimento prestado, o nome dos funcionários também foi pronunciado e percebido pelo cliente oculto, devido ao contexto em que foi feito, numa apresentação cortês e atenciosa, possibilitando, inclusive, fácil memorização por parte do pesquisador, considerando que foram três funcionários a se apresentarem: um recepcionista – com o cargo de supervisor de atendimento – e dois atendentes que trabalharam em equipe. Este conjunto de ações contribuiu para elevar os índices de aprovação no quesito “apresentação”, bem como apresentou um somatório que permitiu que cliente oculto e pesquisador avaliassem a cordialidade do atendimento como ótima.

Uma boa apresentação, não somente no aspecto estético ou voltado à linguagem corporal, mas contemplando ainda a apresentação oral, dizendo seu próprio nome além de questionar o nome do cliente – e não somente na hora de preencher algum dado no computador – demonstra cordialidade e ajuda a conquistar espaço no atendimento. É uma forma simples de personificar este momento, evidenciando que o atendente está preocupado com o cliente em específico, estabelecendo uma relação de proximidade com profissionalismo.

3.2.2. Conhecimento sobre os produtos, Ética, Seleção das Informações e Segurança e Credibilidade

Tabela 9 – Conhecimento sobre os produtos, ética, seleção das informações e segurança e credibilidade, distribuição por agência/avaliador

AVALIAÇÃO ASPECTOS	PESQUISADOR					CLIENTE OCULTO				
	RU	RA	BO	OT	S/O	RU	RA	BO	OT	S/O
CONHECIMENTO SOBRE OS PRODUTOS										
Agência 1		X					X			
Agência 2			X						X	
Agência 3	X					X				
ÉTICA										
Agência 1	X							X		
Agência 2			X						X	
Agência 3	X									X
SELEÇÃO DAS INFORMAÇÕES										
Agência 1	X						X			
Agência 2			X						X	
Agência 3		X					X			
SEGURANÇA E CREDIBILIDADE										
Agência 1		X					X			
Agência 2				X					X	
Agência 3	X					X				

Fonte: Tabela criada pelo autor desta monografia.

Estes três itens foram analisados em consonância, pois ao refleti-los, percebeu-se uma relação intrínseca.

Hoje são exigidos do bancário conhecimentos que vão da contabilidade à área de vendas, porém,

[...] anteriormente os atributos definidores do bom bancário encontravam-se fora da empresa, em certo grau de escolaridade e na familiaridade com regras formais de relações interpessoais, dependentes da posição de classe, e da honradez, algo que se possuía independente de classe e que se trazia para o interior do estabelecimento. Atualmente, os traços caracterizadores do bom empregado encontram-se no seio da empresa, vinculados ao montante de tarefas executado e ao rendimento de cada um (ROMANELLI, 1978, p. 161).

O funcionário de banco comercializa produtos e serviços intangíveis que, conseqüentemente, necessitam de explicações mais detalhadas. Considerando que fundamento básico de um vendedor é que conheça o que está vendendo, o bancário tem neste fundamento uma valorização potencializada. Precisa conhecer os produtos que estão sob sua responsabilidade, suas características, taxas, prazos e

procedimentos, selecionando as informações de acordo com as necessidades apontadas pelo cliente.

O conhecimento é percebido durante um atendimento, podendo transmitir segurança e credibilidade ao cliente. Se o funcionário não possuir um conhecimento abrangente sobre os produtos que comercializa, os questionamentos do consumidor não serão respondidos ou as respostas poderão gerar descontentamento e desconforto. Assim, a venda não será efetuada e o que era para ser um simples atendimento poderá trazer prejuízos para a organização.

O funcionário precisa estar bem preparado. “A qualificação do bancário, antes adquirida na prática do dia-a-dia é substituída pelo treinamento fora de seus locais de trabalho” (IZUMI, 1998, p. 61).

O preparo oferecido pelo empregador deve prever todas as situações de trabalho vivenciadas pelo funcionário, porém, não deve ser considerada, por este, como fronteira de conhecimento. A preparação exige, além do treinamento, a verificação de aprendizagem e o constante aperfeiçoamento, visto que novos produtos são lançados e as características dos existentes podem sofrer alterações.

Na prática, das três agências do Banco DFC visitadas em Curitiba, apenas uma obteve escores favoráveis no julgamento do pesquisador e do cliente oculto ao se analisar *Conhecimento sobre produtos, Seleção de Informações e Segurança e Credibilidade* nos atendimentos prestados. Nesta instituição os funcionários não hesitaram ao informar as características e realizar simulações, quando questionados sobre os produtos Plano de Previdência e Empréstimo para compra de Notebook,. Tanto o pesquisador quanto o cliente oculto sentiram credibilidade e segurança mediante as respostas concedidas. O pesquisador, por ser um profissional da área, ainda pode analisar a veracidade dos dados apresentados, notando uma seleção coerente e apropriada de informações às demandas trazidas pelo cliente.

Num primeiro momento foram repassados os dados básicos sobre os produtos e, posteriormente, a cada pergunta que o pesquisador fazia, novos atributos, focados nos questionamentos, eram expostos pelos funcionários. Isso resultou em um atendimento significativo.

Nas demais agências, o mesmo não ocorreu. Em um dos atendimentos obtidos, chegou-se a obter informações falsas, evidenciando total falta de ética tanto

com a instituição a qual representa, quanto para com o cliente à sua frente. Se o atendente desconhece o produto, o Banco DFC recomenda que o mesmo busque orientações nas normativas. Se for necessário, também pode solicitar a presença de seu superior imediato ou de um colega que possua o conhecimento. Porém, mentir ou ludibriar o atendente nunca será uma saída apropriada. O cliente oculto, por ser leigo no assunto, não sabia quem estava dando falsas informações e sentiu-se enganado pela instituição financeira. Insegurança e descrédito lhe foram transmitidos neste atendimento e isto afetou sua percepção de toda a rede nestes aspectos. Percebeu que um ponto aparentemente tão básico quanto às informações prestadas sobre um mesmo produto, não só são diferentes, podendo tratar-se da seleção de informações realizada, mas divergentes.

O cliente oculto não soube dizer se o atendente estava sendo ético, pois não tinha certeza sobre quem havia prestado falsas informações, logo avaliou este item como “sem opinião” neste atendimento, mas lhe ficou claro que o atendente não tinha as informações necessárias para realizar o atendimento e nem as buscou.

Já o pesquisador percebeu instantaneamente que o atendente usava um discurso com informações errôneas e que estava sendo extremamente antiético em sua atuação, indo contra as regras de auto-regulação da FEBRABAN, o código de ética da instituição e contra o conceito deste termo tido pela sociedade.

A primeira atendente se negou a fornecer características sobre os produtos sem um cadastro, o que também não foi uma atitude ética perante o Banco DFC, que pode deixar de conquistar novos clientes pela conduta adotada por uma funcionária, mostrando descaso com o cliente. Esta apresentou algumas informações muito básicas sobre as demandas apresentadas, de forma extremamente seletiva. Seletiva a tal ponto de não permitir uma visibilidade adequada do cliente sobre suas necessidades, embora passasse a idéia de possuir algum conhecimento sobre os produtos.

Apesar de não ter obtido o atendimento esperado, o cliente oculto e o pesquisador atribuíram um grau de segurança e credibilidade razoável nas informações prestadas pela atendente.

No que se refere à ética, ao cliente oculto este aspecto do atendimento lhe pareceu bom, sendo o primeiro. Imaginou que a atendente estaria preservando a

instituição ao não querer entrar em detalhes e querer fazer o cadastro. Porém o pesquisador observou falta de ética porque ela condicionou o fornecimento de informações à abertura de um cadastro, sendo que as mesmas informações estariam disponíveis até na internet, caso o cliente quisesse consultá-las.

3.2.3. Agilidade

Tabela 10 – Agilidade, distribuição por agência/avaliador

ASPECTOS \ AVALIAÇÃO	PESQUISADOR					CLIENTE OCULTO				
	RU	RA	BO	OT	S/O	RU	RA	BO	OT	S/O
AGILIDADE										
Agência 1			x			x				
Agência 2				X					x	
Agência 3		x				x				

Fonte: Tabela criada pelo autor desta monografia.

O conceito de agilidade pode variar um pouco de pessoa para pessoa, de acordo com seu modo de vida, sua rotina e o tempo que programou desprender para determinada atividade.

Equipamentos com boa manutenção e atualizados, adequada seleção de informações e foco na demanda do cliente, são elementos que ajudam na agilidade de um atendimento.

Na primeira agência, o cliente oculto avaliou o atendimento como ruim neste quesito, pois apesar do atendimento ter sido rápido, nada foi resolvido ou esclarecido. Para o pesquisador, este atendimento foi ágil, pois em sua análise diferenciou agilidade de eficácia. A atendente foi rápida e direta, porém não resolveu as necessidades apontadas.

Na segunda visita, os dois avaliadores marcaram como ótimo o atendimento no aspecto da agilidade. Num conjunto entre tempo de espera e de atendimento, esclarecimento de dúvidas e solução da demanda, as expectativas com relação à agilidade foram superadas.

Já na última agência, os avaliadores marcaram como ruim e razoável a agilidade. Além do tempo de espera pelo atendimento ter sido extenso e de sequer

haver outros atendimentos presenciais que justificassem a demora, o atendente falou de mais, chegando a contar causos de um amigo que também seria da área da medicina, além de deixar dúvidas com relação à demanda apresentada, bem como com relação aos serviços oferecidos pelo banco.

3.2.4. Buscou conhecimento pleno da situação, Solução dos problemas apresentados e Preocupação com o retorno para o cliente

Tabela 11 – Buscou conhecimento pleno da situação, solução dos problemas apresentados e preocupação com o retorno para o cliente, distribuição por agência/avaliador

AVALIAÇÃO ASPECTOS	PESQUISADOR					CLIENTE OCULTO				
	RU	RA	BO	OT	S/O	RU	RA	BO	OT	S/O
BUSCOU CONHECIMENTO PLENO DA SITUAÇÃO										
Agência 1			X					X		
Agência 2			X						X	
Agência 3			X					X		
SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS APRESENTADOS										
Agência 1	X					X				
Agência 2			X						X	
Agência 3	X					X				
PREOCUPAÇÃO COM O RETORNO PARA O CLIENTE										
Agência 1	X					X				
Agência 2			X						X	
Agência 3	X					X				

Fonte: Tabela criada pelo autor desta monografia.

A solução de um problema está diretamente relacionada a conhecê-lo, não sendo possível resolver algo desconhecido. Na busca pelo conhecimento pleno da situação, o profissional deve ouvir e interpretar as necessidades e anseios do consumidor. Neste quesito, todos os colaboradores envolvidos tiveram bons índices avaliativos.

Referente à solução e ao retorno, tanto cliente oculto quanto pesquisador avaliaram como ruins o primeiro e o terceiro atendimentos. Na primeira agência a atendente sequer apresentou informações relevantes, ficando longe de solucionar os problemas apresentados. Afirmou apenas que era necessário fazer um cadastro para verificar quais seriam as possibilidades, considerando que cada caso é um

caso. Como não passou nenhuma informação, tampouco entrou no mérito do retorno para o cliente, que diz respeito à melhor utilização de seus recursos.

O último atendente deu sugestões extremamente questionáveis em substituição à linha de crédito para compra de notebook, que ele disse não existir no Banco DFC: sugeriu que fosse utilizado limite de cartão de crédito ou de cheque especial. Ao ser interrogado sobre o valor que seria gerado com a renda apresentada, afirmou que o banco entenderia que o cliente oculto seria um cliente em potencial, por estar fazendo residência em medicina e por possivelmente ampliar seus proventos significativamente, mas que isso só seria confirmado mediante a abertura da conta e da colocação dos dados no sistema. Ou seja, além de não solucionar a demanda, gerou mais dúvidas e uma falsa expectativa.

Não demonstrou preocupação com a otimização dos recursos do cliente, considerando que suas dicas possuem as mais altas taxas sobre empréstimos bancários. Além disso, ao simular planos de previdência informou que o retorno não variaria de acordo com o regime de tributação e excluiu uma das taxas incidentes no produto.

O segundo atendimento destacou-se nestas categorias também, sendo avaliadas como ótimas pelo cliente oculto e como boas pelo pesquisador. O pesquisador justifica dizendo que considera ótimo aquilo que superar as expectativas, e não o que apenas for de encontro a elas. Nesta agência, os atendentes foram atenciosos às demandas apresentadas e souberam apresentar as informações coerentes à sua resolução. Preocuparam-se ainda em deixar registros impressos das possibilidades oferecidas para que o cliente pudesse pensar e analisar as informações, tanto relativos à linha de crédito quanto à previdência privada, tendo liberdade para tomar suas decisões.

Preocupados com o melhor retorno ao cliente, realizaram as respectivas simulações de acordo com o perfil apresentado pelo consumidor, direcionando para a modalidade de previdência privada mais indicada ao caso.

Os melhores clientes de uma agência bancária são os que possuem boa saúde financeira. O profissional da área tem a função de orientar as escolhas do consumidor de forma que este possa optar de forma consciente e assumir os riscos de suas decisões. Se o cliente tiver quedas financeiras, o banco sentirá seus efeitos

negativamente, no entanto se este prosperar e progredir, a instituição acompanhará seu crescimento. Forma-se um ciclo fundamentado na prática financeira do ganha-ganha.

3.3. ENTRELAÇAMENTO DE IDÉIAS: OS OBJETIVOS DO TRABALHO E A PESQUISA DE CAMPO

Diante da análise acima explanada, é possível averiguar-se muito sobre como está a qualidade do atendimento presencial a clientes do Banco DFC, no pilar Varejo, no segmento de Pessoa Física, na região central de Curitiba, considerando que este se trata do maior objetivo do presente trabalho.

Realizando visitas às agências, foi possível conhecer de perto o atendimento presencial realizado nas unidades do recorte territorial acima mencionado. Por intermédio deste conhecimento, identificaram-se deficiências no atendimento a estes clientes, no que se refere à agilidade, solução de problemas e superação de expectativas.

Com relação à agilidade, observou-se a junção de dois aspectos negativos na percepção do cliente oculto e do pesquisador: o tempo de espera e o descaso com a pessoa que aguardava atendimento. Na terceira agência visitada, os funcionários priorizavam o atendimento telefônico ao presencial e apesar de o tempo de espera estar de acordo com a legislação local, a falta de atenção dos quatro colaboradores ao único cliente que aguardava atendimento foi percebida como deficiência no quesito agilidade.

A maior deficiência encontrada, no entanto, foi no item solução de problemas, pois das três agências pesquisadas, apenas uma focou o atendimento neste aspecto. Numa das dependências, foi informado que não poderiam ser fornecidas características dos produtos até que fosse feito um cadastro do cliente. Na outra, foram prestadas informações falsas e incompletas acerca das dúvidas do consumidor. Nesta última, o atendente informou que o Banco não possuía linha de

crédito que tivesse a finalidade desejada, demonstrando despreparo e falta de conhecimento sobre o assunto.

A expectativa do cliente foi superada em apenas uma das três agências visitadas, nas outras duas sequer foram solucionados os problemas apresentados. Como o básico não foi resolvido, o atendimento ficou aquém de superar qualquer expectativa.

Também foram constatados pontos fortes nos atendimentos. Uma agência se destacou no quesito agilidade, apresentando uma adequada organização interna e eficiente distribuição do pessoal, resultado do correto funcionamento dos papéis e atribuições dos funcionários.

Já os pontos fortes da cortesia estão atrelados ao fato de que, em linhas gerais, os atendentes foram cordiais e receptivos, tratando bem o cliente oculto e o pesquisador. No entanto, podem melhorar na apresentação e na linguagem oral, preocupando-se com a utilização de uma linguagem profissional, gramaticalmente correta e ao mesmo tempo próxima dos clientes, já incitada na preocupação em chamá-los pelo próprio nome e garantir que conheçam o seu.

Com relação à superação de expectativas, o atendimento realizado na segunda agência visitada foi muito bom, merecendo destaque, pois desde a primeira abordagem ao cliente oculto até sua saída da agência, os funcionários foram atenciosos e extremamente profissionais. Designar para a recepção da agência um Supervisor de Atendimento parece ser uma estratégia interessante e eficaz. De acordo com as instruções normativas do Banco, as atribuições deste cargo incluem a excelência do atendimento aos clientes, bem como o planejamento e coordenação do fluxo de atendimento, o que favorece uma primeira abordagem mais profissional e ajuda a conferir qualidade no atendimento presencial desde os primeiros contatos do cliente com a agência.

Esta mesma agência foi exemplar nas informações prestadas e na solução dos problemas do cliente. Apresentar as informações adequadas para corresponder a demanda apresentada é de extrema relevância, no entanto isto não pode ser sinônimo de utilizar informações falsas. Essa última se traduz em falta de ética para com a sociedade e para com o próprio banco DFC, que em seu código de ética

garante oferecer as informações e orientações confiáveis, além de claras e oportunas, de forma a permitir a melhor decisão dos negócios ao cliente.

Analisando-se a atuação profissional de diferentes funcionários dentro da mesma rede de agências, as diferentes informações prestadas nos atendimentos recebidos permitiram que se verificasse a falta de padronização destes. Um aspecto tão fundamental como as informações prestadas acerca dos produtos jamais poderia ser tão divergente. Padronizar o atendimento não significa apenas disponibilizar um atendente distribuindo senhas em todas as agências, colocar cadeiras posicionadas de frente aos colaboradores para o cliente sentar e outras peculiaridades voltadas a questões físicas. É preciso olhar ainda para os discursos, para as posturas, para as ações e para os resultados.

Apesar de contar com alguns pontos fortes em seu atendimento, de uma forma geral, muito pode ser feito para se elevar os índices de satisfação do cliente e ampliar a qualidade dos serviços prestados pelo banco DFC, na região central de Curitiba.

A própria atuação de clientes ocultos, avaliando os atendimentos recebidos, pode ser uma importante forma de elevação da qualidade deste serviço. Num mecanismo de partida e retorno, o avaliador pode apresentar os resultados às superintendências regionais, bem como a cada gerência da agência avaliada, a fim de que esta possa direcionar os encaminhamentos para melhorar o atendimento de sua agência, pensando nos pontos fortes e fracos de cada funcionário e na atuação da equipe como um todo.

As capacitações são importantes elementos para se pensar a qualificação.

Apresentar um discurso semelhante, seguindo a mesma coerência, é essencial para transmitir segurança aos clientes e credibilidade à instituição. Assim sendo, a equipe de atendimento deve possuir pleno conhecimento sobre todos os produtos do banco. Devido a vasta cesta de serviços disponibilizados, torna-se inviável para o profissional deter todas as informações necessárias. Sendo assim, a agência poderia destacar “padrinhos” para as áreas, oferecendo treinamento focado e especializado. Quando um atendimento fosse solicitado, o “padrinho” específico acompanharia o colega e direcionaria o atendimento para que os produtos

abordados na respectiva demanda, correspondentes à sua especialização, fossem corretamente caracterizados.

A veracidade das informações é ponto indiscutivelmente fundamental. Se em toda e qualquer agência da rede o discurso sobre os produtos for o mesmo, o cliente sentirá maior segurança e confiança ao realizar suas escolhas e dificilmente ficará com a sensação de estar sendo “enrolado” ou “passado para trás”.

Capacitações quanto à postura, à fala, à apresentação, à cordialidade e à outros aspectos do atendimento ao público também são de suma importância.

As pesquisas realizadas no presente trabalho evidenciam que na rede bancária analisada há bons exemplos de atendimentos de qualidade, os quais se mostraram associados à qualificação profissional, atrelada à ascensão na carreira e conseqüente valorização financeira. Ainda assim, há muito para ser feito e é necessário considerar que nem todos aprendem da mesma maneira.

Apesar do fato de que os seres humanos são seres sociais, nem todos se expressam da mesma forma, vestem-se do mesmo estilo, movimentam-se da mesma maneira ou possuem as mesmas ambições. Todas as pessoas possuem suas singularidades e as diferenças precisam ser respeitadas, no entanto, uma empresa de grande porte como o Banco DFC precisa contar com algumas normatizações ao buscar excelência nos serviços prestados. Pensando nisso, vários quesitos voltados a aspectos físicos e arquitetônicos são executados de formas semelhantes em diversas agências de diferentes bairros, cidades e estados brasileiros.

Quanto aos funcionários, estes precisam não apenas de orientações concisas referentes a ler uma série de normas ou cartilhas voltadas à sua conduta. Precisam também de preparo contínuo, pensado em forma de capacitações para diferentes públicos, com distintas capacidades, habilidades, culturas e experiências, porém com o mesmo objetivo maior de melhorar sua postura perante os clientes, sua forma de abordagem, sua postura profissional, seu vocabulário e demais aspectos relacionados ao atendimento presencial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante os avanços tecnológicos da sociedade, atualmente os seres humanos se relacionam de diferentes maneiras com outras pessoas, com as empresas e com o universo. Estas mudanças acarretam em interferências na atuação dos bancos, os quais não podem mais apenas esperar o cliente dentro das agências. A cada dia com maior ênfase, faz-se necessário ir até o cliente, ampliando a oferta de canais alternativos, como os serviços automatizados e informatizados, principalmente de auto-atendimento, que podem ser acessados em computadores dentro dos próprios lares ou mesmo em postos espalhados pelas cidades. Ainda assim, a fatia de clientes que procuram por atendimento presencial é bastante significativa e esta demanda do mercado também merece a devida atenção. Por estas e outras razões, analisar o atendimento presencial do Banco DFC, na região central de Curitiba, se caracteriza como uma importante ferramenta na busca por qualidade nos serviços prestados por esta rede bancária.

Movidos por mudanças sociais, tecnológicas e culturais, os clientes tornaram-se mais exigente. Vinculado a isso surgiu a necessidade de apostar em ferramentas que possibilitassem conhecer melhor seu perfil, suas demandas e necessidades, apostando na qualidade das formas de atendimento ofertados. Com isso os atendimentos se tornaram mais personalizados, a fim de atender as exigências de um cliente em específico. Este, por sua vez, não espera se defrontar somente com o cumprimento às leis ou com a solução de seus problemas, mas também almeja a superação de suas expectativas, num atendimento ético, comprometido, respeitoso, cortês, ágil, claro, atencioso, eficiente e seguro. Isso implica em atendimento de qualidade.

Todas estas mudanças vêm ocorrendo por décadas e o fato de constarem em diversos discursos, teorias sobre o assunto, em normativas e legislações que regulamentam o atendimento bancário, não significa que elas se concretizem fielmente, ao se observarem as práticas. Constante acompanhamento e avaliação

são elementos indispensáveis para se garantir maior qualidade nos atendimentos dos bancos.

Assim sendo, para se alcançar o objetivo geral da pesquisa de verificar como está a qualidade do atendimento presencial a clientes do Banco DFC – no pilar Varejo, no segmento de Pessoa Física, na região central de Curitiba – foi necessário realizar a pesquisa baseada na teoria qualitativa. Por intermédio da metodologia de cliente oculto, dados foram coletados e valiosas observações puderam ser realizadas, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um roteiro semi-estruturado. Esse, por sua vez, viabilizou a posterior análise de itens pré-estabelecidos, bem como de outros que surgiram no decorrer do processo, vindo a somar nas investigações do objeto de estudo.

Mediante o perfil de cliente oculto traçado, o atendimento obtido não foi encaminhado para nenhum setor especial, o que estava previsto e era desejado, a fim de que fosse possível avaliar de forma mais fidedigna a qualidade no atendimento presencial do universo selecionado.

Os resultados obtidos, por intermédio das entrevistas disfarçadas, permitiram que se chegasse a cada objetivo específico traçado, como foi amplamente exposto ao final do capítulo 3, desde conhecer o atendimento presencial realizado no recorte territorial da pesquisa, até propor melhorias na qualidade destes serviços.

Ao se investigar como está a qualidade do atendimento presencial a clientes do Banco DFC, no pilar Varejo, no segmento de Pessoa Física, na região central de Curitiba, conclui-se que há pontos fortes que podem servir como exemplos a serem disseminados por toda a rede. No entanto, muito ainda precisa ser feito para se elevar a qualidade e os índices de satisfação dos clientes no que se refere ao atendimento presencial.

Uma importante forma de se chegar a este objetivo, não apenas das agências do Banco DFC da região central de Curitiba, mas também de toda a sua rede, são as capacitações. De uma forma geral, as agências visitadas apresentaram uma boa infra-estrutura e recursos físicos adequados para contribuir com um atendimento satisfatório. O que mais precisa de investimentos é justamente o profissional que está nas agências para realizar os atendimentos ou para geri-los.

Uniformizar as informações prestadas acerca dos produtos, melhor estruturar o quadro profissional para que este assuma sua posição e sua função de forma coerente e funcional, melhorar a apresentação, a abordagem e a linguagem utilizadas, são aspectos essenciais para se trabalhar a ética dos funcionários, a segurança com que irão atuar e mostrar credibilidade aos clientes, conquistando sua confiança ou não. Estes aspectos interferem diretamente na agilidade do desempenho do trabalho, na solução dos problemas apresentados pelos clientes e no retorno que lhes será dado. Por fim, todos estes itens dizem respeito a uma mesma questão: a qualidade do atendimento presencial prestado pelo banco DFC.

Observar as avaliações da pesquisa em consonância com a tabela que caracteriza os funcionários responsáveis pelos atendimentos, chama a atenção para outro aspecto a ser considerado: tempo de serviço não passa conhecimentos por osmose, não qualifica a atuação por si só e nem mesmo garante ascensão profissional. Por isso mesmo é importante que os gestores acompanhem a atuação do quadro funcional e estimulem o seu amplo desenvolvimento. A motivação não deixa de ser um fator que exercerá influência perante o desempenho das funções profissionais, por isso um plano de carreira que considere os anseios particulares, favorecendo o constante crescimento e a valorização profissional, podem contribuir significativamente para a contínua elevação dos índices de qualidade do atendimento presencial.

Mesmo que se invista em todos estes aspectos, a garantia de atendimento de qualidade não está assegurada. É preciso que a avaliação e o acompanhamento dos serviços prestados seja contínua e eficaz, promovendo constantes estratégias de qualificação.

Acompanhar e avaliar a qualidade dos atendimentos do Banco DFC por meio de cliente oculto, como foi feito na presente pesquisa, porém adicionando o diferencial de encaminhar as demandas de forma personalizada, é uma possibilidade que promete ser promissora e eficaz.

Para complementar os estudos aqui apresentados, caberia que pesquisas fossem realizadas em toda a rede de agências do Banco DFC e não apenas no recorte do pilar Varejo, mas também nos demais segmentos, pois desta forma seriam obtidos dados mais precisos acerca da qualidade dos atendimentos do Banco como um todo. Pesquisas voltadas à verificação da qualidade de outros

canais de atendimento também seriam extremamente enriquecedoras, no mesmo sentido exposto anteriormente.

Embora tratando de um determinado contexto e sem objetivar traçar dados estatísticos generalizados, olhar para o recorte territorial no qual a presente pesquisa foi desencadeada, suscita questionamentos voltados a toda a estrutura bancária. A região pesquisada do Banco DFC conta com pontos positivos que merecem destaque e continuidade, porém muito ainda deve ser feito a fim de que se alcance a excelência no atendimento presencial, conferindo-lhe um outro patamar de qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. ***Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes***. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDERSON, Dave, ***How to Deal with Difficult Customers***, Hoboken, New Jersey: John Wiley e Sons, Inc., 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, ***Resolução 2878 e sua atualização com a Resolução 2892: Define o código de defesa do consumidor bancário***. 26/07/2001.

BANCO DO BRASIL. ***Código de ética***. Disponível em <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,136,3506,0,0,1,8.bb?codigoMenu=203&codigoNoticia=668&codigoRet=823&bread=4>>. Acessado em: 27/03/2011.

BANCO DO BRASIL. ***Conheça o BB***. Disponível em <<http://www.bb.com.br/portalbb/home24,136,3525,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=19378&codigoRet=1061&bread=1&codigoMenu=204>> Acesso em: 23/02/2011.

BANCO DO BRASIL. ***Case Banco do Brasil “Todo seu”***. Disponível em <http://www.bb.com.br/pv_obj_cache/pv_obj_id_94542C1D8A1575C9B3FA5258A9000E8546800400/filename/Trocadefachadas.pdf> Acesso em 25/02/2011.

BOONE, Louis E.; KURTIS, David L., ***Marketing Contemporâneo***. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRADLEY, Jana. ***Methodological issues and practices in qualitative research***. Library Quarterly, v. 63, n. 4, p. 431-449, Oct. 1993.

CARVALHO, Adriano. Dicas para se comportar bem com o cliente. ***Caminhando junto***. Out/ 2009. Disponível em: <<http://www.caminhandojunto.com.br/2009/10/dicas-para-se-comportar-bem-com-o.html>> Acesso em: 25/02/2011.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr; PETER, J. PAUL. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2ª ed., São Paulo: Saraiva, 2000,.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**, São Paulo: Best Seller, 1989.

CPDEC, Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Continuada. **Venda e Atendimento a Cliente**. Disponível em <<http://www.atendimentoacliente.com.br/index.php?lingua=1&pagina=home>>. Acesso em 27/03/2011.

DEWEIK, Albert. **Cinco bons motivos para investir no atendimento online**. Disponível em <<http://www.baguete.com.br/artigos/960/albert-deweik/17/03/2011/cinco-bons-motivos-para-investir-no-atendimento-online>> Acesso em: 17/03/2011.

DRUCKER, Peter F., **O Melhor de Peter Drucker, O Homem, A Administração, A Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, Peter F., **The practice of management**, New York: Harper and Row, 1954, Traduzido para o português como *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981

EXAME.com, **Bancos precisam de mais marketing de relacionamento**, Disponível em <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/estudo-aponta-necessidade-de-marketing-de-relacionamento-nos-bancos>> Acesso em 28/04/2011.

FEBRABAN, **Cartilha: Você e seu banco**. 4ª ed. 2007. Disponível em <http://www.febraban.org.br/Acervo1.asp?id_texto=251&id_pagina=85> Acesso em 05/08/2011.

FEBRABAN, **Regras da Auto-Regulação Bancária**. Disponível em <http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Normativo%20SARB%20001-2008%20-%20Regras%20da%20Auto-Regulacao%20Bancaria.pdf> Acesso em 05/08/2011.

FOERSTER, H. Von. Visão e conhecimento: disfunções de segunda ordem. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996, p. 59-74.

INTELLIGENTIA, Assessoria Empresarial., **Cliente Oculto**. Disponível em <http://www.intelligentia.com.br/serv_prod/projetos_especiais/cliente_oculto.htm> Acesso em 26/02/2011.

IZUMI, Paulo Kazuhiro, **“O bancário e a exigência de uma nova qualificação”**. São Paulo: EDUC, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: PHB, 1991.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo, Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI, como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

MASTROENI, Marco Antônio Ascoli (Diretoria de Estratégia e Organização do Banco do Brasil). **Estratégia Corporativa para os próximos cinco anos (2011-2015)**. Brasília. Ago./2010.

MALARD, Maria Lúcia. Os objetos do cotidiano e a ambiência. Disponível em: <<http://www.arq.ufmg.br/eva/docs/art014.pdf>> Acesso em 25/08/2011.

MIRANDA, Claudia M. C; ARRUDA, Danielle M. de O. **A Evolução do Pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX**. RIMAR, v.3, N 1, p. 40-57, Jan/Junho. 2004.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades In: **Cadernos de pesquisa em administração**. São Paulo: FEA/USP, v.1, nº3, 2ª sem/1996.

Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>> Acesso em: 17/03/2011.

NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk. **Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard; ZEITHAML, Valarie. **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**. American Marketing Association: The Journal of Marketing, v. 49, p. 41-50, 1985.

PEASE, Allan e PEASE, Barbara. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. Traduzido por Jorgensen Junior. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard; ZEITHAML, Valarie. **Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. New York, New York University, Journal of Marketing, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PATTON, Michael Q. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980. 381p.

PEASE, A. e PEASE, B. **Desvendando os Segredos da Linguagem Corporal**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

PIRES, Péricles José e FILHO, Bento Alves da Costa. **O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos**. In. Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.59-67, jan./abr. 2001. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/o_atendimento_humano_como_.pdf> Acesso em: 16/03/2011.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

ROMANELLI, Geraldo. **“O provisório definitivo: Trabalho e aspirações de bancários em São Paulo”**. Dissertação de mestrado em ciências sociais. São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP, 1978, 2 vols.

ROSA, Rosemar; SILVA, Rachel Inês da e PALHARES, Márcia Maria. As novas tecnologias: influências no cotidiano. Disponível em: <http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/RosemarRosaRachelMarcia.pdf> Acesso em 29/08/2011.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SEBRAE, Minas Gerais, ***Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado***, 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/produtos-servicos/publicacoes/como-elaborar-uma-pesquisa-mercado/1368.aspx>> Acessado em 22/04/2011.

SERRANO, Daniel P., ***Os 4 Ps do Marketing***. Dez./2006. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4_Ps_do_Marketing.htm> Acessado em 26/03/2011.

TAVARES, Blan; TEIXEIRA, Sergio. ***Atendimento ao Cliente: Breves Reflexões***. Disponível em <<http://www.slideshare.net/blantavares/atendimento-breves-reflexoes>>. Acesso em 26/03/2011.

TORRES, Adriana. ***Marketing: o nome do jogo***. Disponível em: <<http://www.adrianatorres.com.br/falando-de-marketing/marketing-o-nome-do-jogo.html>> Acesso em: 15/03/2011.

APENDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

ROTEIRO PARA ENTREVISTA DISFARÇADA (CLIENTE OCULTO)

Uma pessoa, denominada cliente oculto, devidamente preparada e acompanhada pelo autor da pesquisa, dirigiu-se a três agências do Banco DFC, do Pilar Varejo, da região central de Curitiba. O ator, que ainda não era cliente do Banco, buscou os seguintes atendimentos:

- Solução em crédito para compra de Notebook pela internet no valor de R\$3.000,00;
- Solução em previdência privada com contribuição mensal máxima de R\$100,00.

Algumas questões base irão nortear a abordagem a cada atendente, visando observar os quesitos listados no tópico “Itens a serem observados”.

Questões base:

- 1) O Banco DFC possui alguma linha de crédito para compra de Notebook?
 - 1.1) Quais as características da linha, como taxa de juros, prazo de pagamento e valor de parcela?
 - 1.2) Há a possibilidade de liquidar o empréstimo antecipadamente?
 - 1.3) É necessário ter cheque especial para realizar o empréstimo?
 - 1.4) Quais documentos são necessários para realizar o empréstimo?

- 2) Pensando no meu futuro como profissional liberal, gostaria de saber que solução de previdência privada que o Banco DFC tem a me oferecer?
 - 2.1) Qual o valor mínimo mensal exigido?
 - 2.2) Quais as taxas que incidem sobre o plano?
 - 2.3) Qual o rendimento anual do plano e onde fica aplicado o recurso?
 - 2.4) Existe carência mínima para o resgate?

- 2.5) É possível aumentar o valor da contribuição com o decorrer do tempo?
- 2.6) Quais impostos incidirão caso queira resgatar todo o valor ao final do plano?
- 2.7) Qual a diferença entre PGBL e VGBL?
- 2.8) É possível deduzir as contribuições na Declaração Anual do Imposto de Renda?
- 2.9) É possível simular rendimentos futuros?

Itens a serem observados:

Tabela 1 – Base para avaliações das agências

ASPECTOS	AVALIAÇÃO				
	RUIM (RU)	RAZOÁVEL (RA)	BOM (BO)	ÓTIMO (OT)	SEM OPINIÃO (S/O)
AMBIENTE					
Ambiência					
Organização					
Equipamentos					
Material à disposição do cliente					
Tempo de espera					
FUNCIONÁRIO					
Linguagem oral e corporal					
Apresentação					
Conhecimento sobre os produtos					
Ética					
Cordialidade					
Agilidade					
Buscou conhecimento pleno da situação					
Segurança e Credibilidade					
Seleção das informações					
Solução dos problemas apresentados					
Preocupação com o retorno para o cliente					

Fonte: Tabela criada pelo autor desta monografia.