

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

Fabian Riva

**Grau de satisfação de um grupo de clientes Pessoa Jurídica
do Banco do Brasil na migração para as plataformas
empresariais do pilar atacado**

Porto Alegre, setembro de 2007.

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

Fabian Riva

**Grau de satisfação de um grupo de clientes Pessoa Jurídica
do Banco do Brasil na migração para as plataformas
empresariais do pilar atacado**

**Trabalho de conclusão do Curso de Especialização
apresentado ao Programa de Pós-Graduação
Executivo de Negócios Financeiros da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do título de Especialista em Negócios
Financeiros**

Orientador: Professor Doutor Oscar Claudino Galli

Porto Alegre, setembro de 2007.

Fabian Riva

**Grau de satisfação de um grupo de clientes Pessoa Jurídica
do Banco do Brasil na migração para as plataformas
empresariais do pilar atacado**

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

Conceito final

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Instituição:

Prof.

Instituição:

Prof.

Instituição:

Prof.

Instituição:

Orientador - Prof. Dr. Oscar Claudino Galli

Instituição:

RESUMO

Este trabalho abordou o modelo de segmentação do Banco do Brasil focando a transferência do atendimento dos clientes do banco para uma nova estrutura de segmentação. Essa mudança aparentemente simples acabou interferindo nos relacionamentos pessoais e interpessoais de clientes com funcionários, e de funcionários entre si. Durante a transferência ou migração desses clientes para o novo modelo de atendimento surgiram algumas dificuldades e a necessidade de avaliar a satisfação dos clientes durante esse processo e as condições de trabalho para que se pudesse bem atendê-los. Para estruturar este trabalho buscou-se na literatura temas relacionados ao Planejamento Estratégico de Marketing como a segmentação de mercado. Foram revisados conceitos na área de Recursos Humanos e de Desenvolvimento Organizacional, para que com isso se possa analisar o comportamento das partes envolvidas no processo. Tal revisão culminou em uma síntese onde são apresentados os principais conceitos e preceitos da literatura, sobre o comportamento do cliente e sobre pesquisas de satisfação. Assim é possível munir e embasar os principais conceitos aqui abordados. O trabalho é um estudo de caso aplicado entre os clientes do Banco do Brasil S.A., que tiveram seu atendimento transferido para a Plataforma da Empresarial de Bento Gonçalves, localizada em Passo Fundo – RS, durante o processo de migração. A coleta de dados deu-se através da aplicação de questionário orientado em uma entrevista, de fontes documentais disponibilizadas pela empresa, além da própria análise do fenômeno pelo pesquisador. Os dados oriundos do questionário foram analisados com o uso do *software* Excel. Ao considerar os resultados a luz da literatura pertinente, a pesquisa apontou para a necessidade de melhorias significativas no desenrolar do processo de migração. Por outro lado também revela a aprovação dos clientes da região de Passo Fundo em relação ao novo modelo de atendimento proposto pelo banco para as Médias e Grandes Empresas.

Palavras-chave: Segmentação do Mercado Bancário. Desenvolvimento Organizacional. Transferência de atendimento. Plataformas Empresariais. Avaliação da qualidade em serviços.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Classificação dos Critérios de avaliação do atendimento.....	45
Gráfico 2 - Pontuação por classificação dos fatores de avaliação do atendimento.....	46
Gráfico 3 - Avaliação do atendimento no primeiro mês após a migração	49
Gráfico 4 - Avaliação do atendimento após seis meses de implantação da Plataforma.....	50
Gráfico 5 - Avaliação do atendimento no primeiro mês	51
Gráfico 6 - Avaliação do atendimento após seis meses	51
Gráfico 7 - Avaliação dos fatores do atendimento durante o processo de migração.....	52
Gráfico 8 - Avaliação dos fatores de atendimento após seis meses da migração	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças básicas entre sistemas mecânicos e orgânicos	19
Quadro 2 - Principais critérios de avaliação de desempenho em operações de serviço	29
Quadro 3 - Segmento econômico por faturamento no BB.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pontuação por classificação.....	45
Tabela 2 - Expectativas criadas na mudança do atendimento para a Plataforma Empresarial de Passo Fundo.....	47
Tabela 3 - Pontos por nível de avaliação do atendimento.....	53
Tabela 4 - Classificação dos fatores do atendimento durante o processo de migração.....	53
Tabela 5 - Classificação dos fatores do atendimento após seis meses da migração.....	54

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BB: Banco do Brasil S/A

DO: Desenvolvimento Organizacional

LIC: Livro de Instruções Codificadas

DICOM : Diretoria Comercial

VINPIN: Vice-Presidente de Negócios Internacionais e Atacado

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problemática e Problema de Pesquisa	12
1.2	Objetivos da Pesquisa	14
1.3	Justificativa da Pesquisa	15
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	Segmentos de Mercado.....	16
2.2	Desenvolvimento Organizacional.....	18
2.2.1	<i>Características do D.O.</i>	21
2.3	Comportamento do Cliente	22
2.4	A relação entre a empresa de serviços e o cliente	25
2.5	Satisfação e Qualidade do Serviço para Cliente	25
2.5.1	<i>Influências nas Expectativas dos Clientes</i>	26
2.6	A avaliação do serviço	28
2.7	Inter-relação do referencial teórico	30
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1	Método Escolhido	32
3.2	Instrumento de coleta.....	33
3.3	Amostra e aplicação do instrumento	33
3.4	Análise dos dados	34
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	35
4.1	O modelo de segmentação do Banco do Brasil para Empresas Médias, Grandes e Corporate.....	35
4.2	Transferência de atendimento para plataformas do Pilar Atacado	39
4.3	Resultados da aplicação dos instrumentos de pesquisa	43
4.3.1	<i>Análise do questionário aplicado aos clientes</i>	43
4.3.2	<i>Análise do questionário aplicado aos funcionários</i>	55

5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
5.1	Conclusões suplementares e sugestões	60
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
	ANEXO A - QUESTIONÁRIO ORIENTADO PARA CLIENTES	65
	ANEXO B - QUESTIONÁRIO ORIENTADO PARA FUNCIONÁRIOS.....	68

1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas na economia dos países e nos mercados mundiais, com o tão comentado advento do fenômeno da "globalização" acabou por acirrar ainda mais a concorrência entre as empresas em seus mercados. O reflexo dessa concorrência, não foi diferente no mercado bancário, com a concorrência cada vez maior e os produtos se tornando similares entre as empresas do setor.

Diante disto pode-se observar uma mudança no foco dos produtos bancários, havendo agora uma maior preocupação em criar produtos que atendam às necessidades específicas de cada cliente. Esse olhar no cliente fez com que os bancos voltassem suas estratégias de mercado para a melhoria do atendimento e a compreensão do seu mercado, a fim de obter níveis cada vez maiores de satisfação dos clientes.

Num mercado temos clientes com diferentes percepções, perfis e desejos. Sendo assim raramente uma empresa consegue satisfazer a todos num mercado pois os clientes desses mercado têm diferentes expectativas com relação aos produtos adquiridos. O planejamento estratégico de marketing sugere, para que se possa atender a essas diferentes expectativas, a segmentação de mercado.

Segundo Richer (1991), segmentação é a concentração consciente e planejada de uma empresa em parcelas específicas e determinadas de seu mercado. A empresa opta voluntariamente por concentrar seus esforços de marketing em determinados segmentos. Em vista destes conceitos e seguindo uma tendência observada e já praticada por outras empresas do mercado bancário, o Banco do Brasil cria o pilar atacado como uma forma de segmentar o mercado empresarial internamente.

1.1 Problemática e Problema de Pesquisa

O " pilar" atacado surge como uma forma de segmentação socioeconômica por renda das empresas e que foi subdividido no Segmento Empresarial e Corporate. Atualmente a regra de segmentação rege, em linhas gerais, que as pequenas empresas são atendidas pelo pilar varejo, enquanto que as médias e grandes (com faturamento superior a 10 milhões/ano aproximadamente) passam a ser atendidas pelo pilar atacado no segmento empresarial, e as com faturamento superior a 100 milhões pelo segmento corporate.

Dessa forma, o banco está fazendo o processo de migração das empresas ainda atendidas pelo pilar varejo para o segmento atacado conforme as agências vão sendo criadas levando em consideração o potencial de cada região. Com o objetivo de manter a proximidade com o cliente para melhor conhecê-lo e compreender suas expectativas e necessidades o banco trabalha com as plataformas das agências empresariais e corporate. Essas plataformas são braços das agências empresarias ou corporates que são formadas a principio pelo gerente de contas (que atende uma carteira de clientes) e seu assistente de negócios. O objetivo das plataformas, além de estabelecer um contato mais próximo com o cliente, é aproveitar a estrutura da agência de origem no que se refere a gerencia, suporte e setor de operações, visando maximizar sua utilização e reduzir custos. As agências e plataformas atualmente atendem as empresas com perfil empresarias e corporate a um raio de 100 km da sua cidade de localização.

No entanto, o processo de migração que aparentemente seria uma simples transferência das contas e produtos num processo interno do banco para um novo setor que por si só deveria ser entendido como uma melhoria para o cliente, nem sempre é entendida dessa forma. Durante o processo ocorre mais do que uma simples transferência de produtos, pois se acaba envolvendo pessoas que mudam de relações. Os laços de confiança e até mesmo de amizade no relacionamento com os clientes são alterados. Os relacionamentos pessoais e interpessoais de clientes com funcionários, e de funcionários com funcionários, sofrem alterações nem sempre compreendidas pelos envolvidos.

Esse processo de mudança tem características semelhantes ao processo de Desenvolvimento Organizacional abordado por Chiavenato (1999) onde o mesmo aborda que os indivíduos possuem uma resistência natural a mudança, pois parte-se do que é conhecido

para uma região não conhecida. No processo de migração tanto o banco internamente como a empresa cliente do banco, passam por essas características.

Dentro dessa nova metodologia do Banco do Brasil, em agosto de 2006 a agência Empresarial Bento Gonçalves, localizada na cidade de Bento Gonçalves/RS implantou uma plataforma da sua agência em Passo Fundo/RS. Essa Plataforma incorporou nesse primeiro processo de migração empresas da cidade de Passo Fundo e Marau. Durante esse processo de migração percebeu-se as diferentes expectativas, características e necessidades de cada cliente.

Com a migração de 34 empresas de quatro agências diferente, ou seja, quatro formas diferente de administração e de se relacionar com os clientes, acabaram criando conflitos e um processo turbulento pelo acúmulo de problemas gerados pela migração que se uniam aos problemas rotineiros aparentemente resolvidos com mais tempestividade devido a continuidade natural do serviço da agência anterior, que possuía um maior conhecimento das características do cliente. Acrescenta-se ainda, a expectativa de que as empresas passariam por uma simples troca de agência e que a princípio não geraria maiores problemas, no entanto, essa expectativa aparentemente não se realizou. Os benefícios aparentemente não são percebidos de imediato, até mesmo porque o objetivo é um relacionamento diferenciado com o cliente, e um relacionamento se constroi em prazos mais longos.

Surge, então, nesse processo os seguintes questionamentos: **Qual o grau de satisfação dos clientes do Banco do Brasil da cidade de Passo fundo e Marau durante a migração para a plataforma do pilar atacado? Qual o grau de satisfação desses mesmos clientes após 06 (seis) meses decorridos da migração?** A primeira questão tem o intuito de avaliar o processo de migração em si e a segundo pretende avaliar se o cliente percebe as melhoras em produtos e atendimento nessa forma de segmentação de clientes.

Aproveitando esse processo recente e observando certa variação na satisfação dos clientes, pretende-se então fazer um estudo dos níveis de satisfação do cliente durante a migração e depois de decorrido certo período. Por meio deste estudo intenciona-se identificar os principais pontos de insatisfação e satisfação dos clientes a fim de servir de subsidio para os coordenadores e participantes de novos processos corrigirem os pontos negativos e enfatizarem os pontos positivos do processo.

Deve-se ressaltar que quando cita-se o processo “durante a migração” refere-se a criação da plataforma Empresarial do pilar atacado do BB na cidade de Passo Fundo/RS,

juntamente com a troca do prefixo da agência junto aos sistemas do cliente e a migração de produtos para a nova agência, bem como os primeiros contatos com os funcionários, a troca de telefones as mudanças em alguns processos rotineiros de ida ao banco, entrega de malote, entre outros. Sendo assim esse período abrange uma adaptação de 30 a 60 dias aproximadamente que é onde se constatou que as maiores e mais significativas mudanças ocorrem, sendo que após decorridos seis meses ainda são encontrados alguns ajustes a serem feitos em decorrência das mudanças. Estas porém sem maiores impactos por não terem influencia direta no dia a dia da empresa, e também por serem resolvidas pontualmente, já que são itens particulares de determinada empresa e não de todas as envolvidas no processo. Assim, o processo “durante a migração” se refere ao período de ajuste e surgimento de problemas causados pela troca de agência exclusivamente, sem contar a demanda de soluções de problemas que teriam mesmo sem a mudança.

1.2 Objetivos da Pesquisa

Tendo em vista a problemática de pesquisa exposta na seção 1.1, o **objetivo geral** do trabalho aqui proposto é verificar, identificar e analisar o grau de satisfação de um grupo de clientes do Banco do Brasil da cidade de Passo Fundo e Marau no Rio Grande do Sul, após a migração para a plataforma do pilar atacado, bem como identificar os principais elementos de satisfação e insatisfação apontados por estes durante o referido processo.

Os **objetivos específicos** decorrentes do objetivo geral são:

- Verificar, identificar e analisar os principais motivos de satisfação e insatisfação dos clientes durante o processo de migração para a plataforma do pilar atacado localizada em Passo Fundo/RS;
- Verificar, identificar e analisar os principais motivos de satisfação e insatisfação dos clientes decorridos seis meses do processo de migração dos clientes para a plataforma do pilar atacado localizada em Passo Fundo/RS;
- Analisar as condições de trabalho proporcionadas aos funcionários da plataforma do pilar atacado localizada em Passo Fundo/RS, durante o processo de migração, inter-relacionando este aspecto ao atendimento dos clientes.

1.3 Justificativa da Pesquisa

Pretende-se, por meio da análise do grau de satisfação dos clientes, dos motivos de satisfação e insatisfação do cliente e das condições de trabalho durante o processo de migração, levantar informações que possam contribuir para que o Banco do Brasil aprimore esse processo, a fim de proporcionar que o primeiro contato do cliente com o novo segmento do pilar atacado gere uma satisfação maior.

Neste sentido deve-se mencionar Giansesi e Corrêa (2002), para o qual o primeiro encontro faz parte dos momentos críticos numa relação de serviço por preparar a percepção do cliente para o que vem depois. A separação entre a avaliação do grau de satisfação durante a migração, e após decorridos 6 meses, pretende segregar a avaliação da satisfação quanto ao processo de migração e o atendimento proposto pela plataforma após decorridos os ajustes de migração.

Assim, o Banco terá a oportunidade de avaliar se nesse caso específico sua proposta de segmentação com um atendimento diferenciado está atingindo seus objetivos. Destaca-se que a melhoria em produtos e atendimento no pilar atacado é significativa, pois permite operar com melhores taxas com operações estruturadas e com um atendimento mais personalizado, no entanto é preciso avaliar se o cliente percebe esta melhoria.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste estudo a revisão da literatura tem como objetivo pesquisar referências sobre os mais diversos temas que fazem parte de todo o processo de migração das empresas do atendimento no pilar varejo para o atendimento em uma plataforma do pilar atacado. Pretende-se conceituar esses temas traçando um panorama razoavelmente amplo, para situar a temática estudada, e ao mesmo tempo aprofundar um pouco mais os temas relacionados a fatores que interferem na satisfação dos clientes, para subsidiar com a necessária robustez o estudo de caso a ser analisado.

Para tanto, a revisão da literatura aborda temas de Planejamento Estratégico de Marketing, como a segmentação de mercado, motivo que justifica a criação do pilar atacado no Banco do Brasil. Revisam-se conceitos também na área de Recursos Humanos na parte de Desenvolvimento Organizacional, para que com isso se possa analisar o comportamento entre os funcionários do Banco do Brasil durante o processo.

Os assuntos abordados na revisão da literatura culminam em uma tentativa de síntese, onde são apresentados os principais conceitos e preceitos da literatura, sobre o comportamento do cliente e sobre pesquisas de satisfação, para que assim se possa munir e embasar os principais conceitos por que passa o relato deste estudo de caso.

2.1 Segmentos de Mercado

O processo de globalização que afeta às mais diversas economias impõe que os mais diversos setores repensem as suas estratégias de marketing, cada vez mais se impondo o cliente como central nesse processo. Uma destas formas de proporcionar tratamentos diferenciados, para os mais diferentes públicos consumidores, é a segmentação de mercado. Kotler (1998) explica a segmentação da seguinte forma:

“Uma empresa que decide operar em um mercado amplo reconhece que, normalmente, não pode atender a todos os consumidores daquele mercado. Eles são bastante numerosos, dispersos e diversificados em termos de exigências de compra. Alguns concorrentes estarão em melhor posição para atender segmentos específicos de consumidores daquele mercado. A empresa, em vez de competir em todos os lugares, precisa identificar os segmentos de mercado mais atraentes que possa atender eficazmente” (KOTLER, 1998, p. 225).

No entanto, há outras formas de marketing, que visam atingir por diferentes estratégias, a manutenção ou conquista de percentuais de mercado, tais como:

- ◆ **Marketing de Massa:** é a distribuição e promoção de massa de determinado produto para todos os compradores o que proporciona custos e preços menores e cria maior mercado potencial;
- ◆ **Marketing de variedade de produtos:** o vendedor fabrica diversos produtos que apresentam diferentes características, estilos, qualidades, tamanhos e assim por diante;
- ◆ **Marketing de mercado-alvo:** o vendedor distingue os principais segmentos de mercado, orienta-se para um ou mais desses segmentos e desenvolve produtos e programas de marketing sob medida para cada um deles.

Em seu livro sobre o comportamento do consumidor Solomon (2002) diz que o processo de segmentação de mercado identifica grupos que se assemelham de uma ou mais maneiras, permitindo dessa forma com que as empresas estabeleçam com mais facilidade suas estratégias de marketing. Há várias maneiras de se segmentar o mercado, sendo que muitos autores sugerem diferentes formas de segmentação. Kotler (1998) sugere algumas variáveis relacionadas ao cliente que devem ser levadas em consideração e que atualmente são muito utilizadas por profissionais de marketing. São elas:

- **Geográficas:** região, tamanho do Município, concentração, clima
- **Demográfica:** idade, sexo, tamanho da família, renda, ocupação, educação, religião, raça, nacionalidade.
- **Psicográfica:** classe social, estilo de vida e personalidade.
- **Comportamental:** opções (normais; especiais), benefícios, condições do uso, grau de lealdade, estágio de aptidão e atitude relativa ao produto.

Na forma de trabalhar do Banco do Brasil, empresa objeto da pesquisa, percebe-se uma mescla do marketing de variedade produtos e do marketing de mercado-alvo. O fato de ser um prestador de serviços possibilita a "malhabilidade" na formação de uma ampla gama de produtos para atingir de forma diferente, vários segmentos. Uma das principais formas de

segmentar do BB utiliza-se da variável demográfica relacionada à renda. Essa variável é utilizada para segmentar clientes dentro de carteiras de clientes nas agências, como também na criação de agências (desde que o tamanho suporte essa segmentação, como veremos a seguir) para atender certos perfis de renda. Não pode-se deixar de mencionar a primeira segmentação feita entre os produtos do banco, a qual separa-os em produtos para pessoas físicas e jurídicas.

Para uma segmentação ter efeito positivo em termos de custo - benefício, o fator de segmentação deve ser uma característica do mercado que influencie na compra do produto da empresa analisada. Por exemplo, de nada adianta dividir os compradores de sal de cozinha em loiros e morenos, pois a cor do cabelo não é relevante para a compra de sal. Para um estudo de segmentação, deve-se levantar alguns fatores de cada segmento de mercado. Kotler (1998) sugere os seguintes:

- Mensurabilidade: o tamanho, o poder de compra e perfil devem ser possíveis de mensuração
- Substancialidade: os segmentos são grandes e rentáveis o suficiente para serem atendidos
- Acessibilidade: os segmentos podem ser eficientemente atingidos e atendidos.
- Diferenciabilidade: os segmentos são conceitualmente distinguíveis e respondem diferentemente a diferentes elementos do composto de marketing e a programas de marketing.
- Operacionalidade: é possível operacionalizar programas eficazes para atrair e atender os diversos segmentos com um custo benefício positivo.

2.2 Desenvolvimento Organizacional

Na situação analisada neste estudo de caso, qual seja criação das Plataformas Empresariais, assim como a criação das próprias agências empresariais, acaba mexendo com os diversos sistemas e a cultura interna da empresa. Esse campo é estudado na área de Recursos Humanos, em programas de Desenvolvimento Organizacional (DO). O campo do DO baseia-se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento, visualiza a

organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a eficácia da organização à longo prazo, mediante intervenções construtivas em processos e estruturas organizacionais. Os conceitos de DO aqui analisados tem origem nos fundamentos de Chiavenato (1999).

O conceito de Desenvolvimento Organizacional (DO) está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança. Para se entender o DO é necessário conhecer seus pressupostos básicos, que são os seguintes:

a) Conceitos de Organização: toda organização atua em determinado meio ambiente. Como sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio, deduz-se que ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Bennis (1972) adota uma posição a mais antagônica com relação ao conceito tradicional da organização. Procura enfatizar as diferenças fundamentais entre os sistemas mecânicos (típicos do conceito tradicional de organização) e os sistemas orgânicos (típicos da abordagem do DO)

As diferenças básicas entre sistemas mecânicos e sistemas orgânicos estão no *quadrol*.

Quadro 1: Diferenças básicas entre sistemas mecânicos e orgânicos

Sistemas Mecânicos	Sistemas Orgânicos
<ul style="list-style-type: none"> • A ênfase é exclusivamente individual • Relacionamento do tipo autoridade-obediência • Uma rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida • Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas • A tomada de decisões é centralizada • Solução de conflitos por meio de repressão, arbitramento e/ou hostilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nos relacionamento entre e dentro dos grupos • Confiança e crença recíprocas • Interdependência e responsabilidade compartilhadas • Participação e responsabilidade multigrupais • Amplo compartilhamento de responsabilidade e controle • Solução de conflitos mediante negociação ou solução de problemas

Fonte: BENNIS, W. G. Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgar Blücher, 1972, p. 15.

b) Conceito de Cultura Organizacional: conforme Beckhard (1972) cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e

com um sistema de valores. A cultura organizacional influencia poderosamente o clima existente na organização.

c) Conceito de Mudança Organizacional: o mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas, constantes e em explosiva progressão. As mudanças científicas, tecnológicas, econômicas, sociais, políticas, etc., atingem e influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações em geral, sejam elas empresas industriais, empresas de serviço, organizações públicas, hospitais, bancos, universidades, etc.

O processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em alguma parte ou em algumas partes da organização. Essas forças podem ser exógenas (provêm do ambiente) ou endógenas (provêm do próprio interior da organização).

d) Necessidade de Contínua Adaptação e Mudança: a mudança organizacional não deve ser deixada ao acaso, devendo ser planejada. E a mudança planejada é um processo contínuo, que leva anos e não pode ser resolvida em alguns momentos.

Geralmente, ocorrem quatro tipos de mudanças dentro da organização, a saber conforme Chiavenato (1999):

(a) Mudanças estruturais: que afetam a estrutura organizacional, os órgãos (como divisões ou departamentos, que são fundidos, criados, eliminados ou terceirizados através de novos parceiros), as redes de informações internas e externas, os níveis hierárquicos (que geralmente são reduzidos, no sentido de horizontalizar as comunicações).

(b) Mudanças na tecnologia: que afetam máquinas, equipamentos, instalações, processos empresariais, etc.

(c) Mudanças nos produtos ou serviços: que afetam os resultados ou saídas da organização.

(d) Mudanças culturais: isto é, mudanças nas pessoas, em seus comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações e necessidades.

Essas mudanças não ocorrem isoladamente. Pelo contrário, ocorrem sistematicamente, uma afetando as outras e provocando um poderoso efeito multiplicador. Isso, na maioria das vezes gera confusão e resistência pelas partes envolvidas, sendo que o programa de DO pretende que os objetivos individuais e os objetivos Organizacionais interajam num plano em que o significado do trabalho seja realmente estimulante e gratificante e comporte

possibilidades de desenvolvimento pessoal. Dessa forma, pretende-se focar nas oportunidades geradas pela mudança a fim de que todos os envolvidos colaborem com o processo.

Assim, Chiavenato (1999) descreve o desenvolvimento organizacional como um programa educacional de longo prazo, orientado no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização, em particular, através de uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura desta organização com assistência de um agente de mudança, ou catalisador, e com o uso de teoria e da tecnologia pertinente à ciência do comportamento organizacional. Para isso, os elementos essenciais de qualquer esforço de DO são: a) a orientação à longo prazo; b) o envolvimento de esforços para a maior eficácia global da organização total e não simplesmente de parte dela; c) os passos de diagnóstico e de intervenção são desenvolvidos conjuntamente entre os gerentes de linha e o consultor.

2.2.1 Características do D.O.

O D.O. pressupõe certas características que diferem substancialmente das características de um programa típico de treinamento ou de mudança organizacional. Chiavenato (1999) relaciona as seguintes características.

a) Focalização sobre a organização toda: O DO envolve a organização como um todo para que a mudança ocorra efetivamente.

b) Orientação sistêmica: O DO está voltado para as interações entre as várias partes da organização, que as afetam reciprocamente, para as relações de trabalho entre as pessoas, bem, como para a estrutura e os processos organizacionais.

c) Agente de mudança: O DO utiliza um ou mais agentes de mudança, que são pessoas que desempenham o papel de estimular e coordenar a mudança dentro de um grupo ou dentro da organização.

d) Solução de problemas: O DO enfatiza a solução de problemas e não apenas os discute teoricamente.

e) Aprendizagem experimental: Significa que os participantes aprendem pela experiência no ambiente de treinamento, onde os vários tipos de problemas humanos que se defrontam no trabalho.

f) Processos de grupo: O DO repousa sobre processos grupais, como discussões em grupo, confrontações, conflitos intergrupais e procedimentos para cooperação.

g) Retroação: O DO procura proporcionar retroação aos participantes para que eles tenham dados concretos que fundamentem suas decisões.

h) Orientação contingencial: O DO não segue um procedimento rígido e imutável.

i) Desenvolvimento de equipes: O objetivo geral do DO é melhor construir equipes de trabalho dentro da organização.

O desenvolvimento organizacional constitui a aplicação das técnicas das ciências comportamentais para melhorar a saúde e eficácia organizacional, por meio da habilidade de confrontar com as mudanças ambientais, melhorar as relações internas e incrementar a capacidade de solução de problemas.

2.3 Comportamento do Cliente

A diversidade existente no comportamento dos clientes, também comentada por Giansi e Corrêa (2006), precisa ser reconhecida, pois grupos de consumidores diferentes apresentam comportamentos diferentes, o que está ligado também às características dos indivíduos e/ou grupo que participa do processo de compra no qual suas expectativas e experiências influenciam o processo de decisão. Por isso, Giansi e Corrêa (2006) separam no processo de compra dois personagens principais: o usuário e o decisor.

O **usuário**, é aquele a quem o serviço se destina, é quem irá consumi-lo. O **decisor** é aquele que toma a decisão durante o processo de compra. Embora, em muitos casos os dois personagens sejam incorporados pela mesma pessoa, há situações que essas pessoas aparecem bem distintas. No caso em que os personagens são distintos, é preciso identificar as necessidades e expectativas de cada um, pois estas podem ser diferentes e estar inter-relacionadas.

No caso estudado neste trabalho essa separação é relevante, pois a agência do Banco do Brasil estudada trabalha somente com médias e grandes empresas que possuem funcionários que trabalham e tomam decisões em que o produto vai ser consumido por um

grupo de indivíduos, no qual o decisor pode ou não estar incluído. Por isso é necessário entender as diversas expectativas de cada grupo envolvido.

Essas expectativas, de cada grupo, acabam influenciando o decisor é o que Ganesi e Corrêa (2006) destacam como fatores sociais. Porém, existem mais três fatores que formam os quatro grupos básicos de fatores que influenciam o consumidor segundo Ganesi e Corrêa (2006) que são:

1) Fatores Culturais: referem-se ao conjunto de valores absorvidos pela pessoa desde a sua infância. São influenciados pela nacionalidade, grupo racial, religião e pela região geográfica.

2) Fatores Sociais: referem-se a grupos de referência dos consumidores, ou seja grupos que direta ou indiretamente influenciam suas atitudes. No estudo de caso específico a ser analisado pode-se dizer que o principal grupo de influência na maioria dos casos são os colegas de trabalho da empresa da qual o decisor faz parte.

3) Fatores Pessoais: *este grupo, segundo* Ganesi e Corrêa(1996), subdivide-se em dois tipos, os quais são os fatores demográficos (idade, ocupação e condição econômica) e os fatores psicográficos (estilo de vida, personalidade e autoconceito).

Os fatores psicográficos ou comportamentais são considerados como mais relevantes por Ganesi e Corrêa (1996), pois descreve melhor a maneira pela qual as pessoas agem e vivem. Em geral, os fatores psicográficos identificam grupos comuns de clientes definidos por fatores demográficos.

4) Fatores Psicológicos: “quatro fatores psicológicos influenciam o comportamento do consumidor, quais sejam a motivação, a percepção, o aprendizado e a convicção” (GIANESI e CORRÊA, 2006 pg. 69).

Em um trabalho realizado por Solomon (2002), parte-se de uma análise da variedade de “facetas” do comportamento do consumidor, do micro para o macro. Esta inicia do comportamento do consumidor como indivíduo, passando pelo consumidor como tomador de decisões, partindo para a análise da influência das subculturas no seu comportamento e chegando finalmente a cultura do consumidor.

Porém, a maior contribuição de Solomon (2002) para este estudo de caso é a comparação feita entre a tomada de decisão organizacional e a tomada de decisão do consumidor. Assim, Solomon (2002) descreve os compradores organizacionais como pessoas

que comprem mercadorias e serviços em nome de empresas para uso na fabricação, distribuição, revenda, entre outras. Percebe-se que esse conceito de compradores vai ao encontro do perfil dos profissionais, que a Plataforma Externa da Empresarial de Bento Gonçalves em Passo Fundo, atende e se relaciona no dia a dia.

É importante destacar também que os negócios efetuados na Plataforma de Passo Fundo fazem parte do mercado *business-to-business*, que segundo Solomon (2002) se especializa em atender necessidades de organizações como empresas, órgãos governamentais, hospitais e lojas. A única ressalva feita em relação Plataforma de Passo Fundo é que essa não realiza negócios com órgãos governamentais, os quais são atendidos por um segmento específico no BB.

Os compradores organizacionais assim como outros consumidores passam por processos de aprendizagem, compartilhamento de informações, desenvolvimento de uma memória organizacional que são influenciados por “crenças de mercado”. Embora haja semelhança nesse processo, há também muitos fatores distintos. Solomon (2002) destaca a predominância de alguns fatores na tomada de decisão organizacional como:

- Envolvimento de muitas pessoas, incluindo os que realmente compram, os influenciadores diretos ou indiretos, e os que vão utilizar o produto;
- Especificações técnicas precisas sobre o produto o que exigem alto conhecimento do mesmo;
- Decisões baseadas em experiências anteriores e em cuidadosa avaliação de alternativas sendo muito rara a compra por impulso;
- O risco das decisões, pois a carreira do comprador pode depender da demonstração de sua capacidade de discernimento;
- Alto valor financeiro envolvido;
- Maior ênfase no contato face a face, que é uma exigência do *business-to-business*.

Embora hajam diferenças consideráveis na tomada de decisão organizacional e na tomada de decisão do consumidor, é importante ressaltar que no final sempre há um indivíduo com suas crenças, anseios, expectativas e demais sentimentos vistos anteriormente no comportamento do consumidor, que influenciam essa relação entre empresas.

Esses fatores são percebidos na relação entre a Plataforma de Passo Fundo e seus clientes, como também é destacado por Solomon (2002, pg. 282) quando este resalta que “...

as decisões de compra organizacional tendem a ter um maior componente econômico ou funcional, mas os aspectos emocionais também entram em cena”.

2.4 A relação entre a empresa de serviços e o cliente

Segundo Ganesi e Corrêa (2006), a maneira com a qual se relacionam a empresa e o cliente também é um fator que afeta a competitividade. De acordo com este autor, o relacionamento pode ser de dois tipos: o relacionamento no qual existe ligação formal entre a empresa e o cliente (o cliente é como um membro do clube ou um associado) e o relacionamento no qual não existe uma ligação formal.

Quando há uma ligação formal entre empresa e cliente, a empresa percebe uma série de benefícios oriundos da frequência de negócios com o cliente. A possibilidade de conhecer melhor e entender suas expectativas e necessidades, acabam por melhorar a qualidade no atendimento e no serviço prestado, à medida que se conhece melhor o que o cliente realmente quer, proporcionando inclusive a redução dos “ruídos” causados pela utilização de uma linguagem e diferentes conceitos durante o processo de decisão de compra.

Para Ganesi e Corrêa (2006) as instituições bancárias estabelecem um relacionamento onde há uma ligação formal, ou seja, onde as políticas de relacionamento fazem com que de certa forma aumente o custo de troca de fornecedores, aumentando o poder de competitividade da empresa.

2.5 Satisfação e Qualidade do Serviço para Cliente

Pelas suas várias características, dentre elas a intangibilidade, Ganesi e Corrêa (2006) alertam que os serviços dificilmente podem ser avaliados antes da compra. A avaliação ocorre durante o processo, ou após ser conhecido o resultado, e em alguns casos nem mesmo após o término o cliente tem como avaliar.

Para avaliar a satisfação do cliente, é preciso conhecer suas necessidade e/ou expectativas. A questão é: o que devemos atender as necessidades ou expectativas do cliente,

o que mais influencia na satisfação do cliente? Conforme Ganesi e Corrêa (2006) ressaltam, essa distinção entre necessidade e expectativas, e o que deve ser atendido prioritariamente não apresentam consenso na literatura sobre o assunto. Para essa questão alguns autores tratam de necessidades, outros de expectativas e outros ainda tratam ora de necessidades ora de expectativas. Nessa linha de raciocínio Ganesi e Corrêa (2006) fazem algumas considerações quanto às necessidades e expectativas dos clientes. Os autores consideram as necessidades de um cliente menos mensuráveis do que suas expectativas. Ressaltam ainda que em uma pesquisa o cliente expõe suas expectativas em relação ao serviço, e que determinar necessidades é muito mais difícil, pois muitas vezes nem o próprio cliente sabe determinar ao certo o que necessita. No entanto, considerando que as necessidades influenciam a formação das expectativas, os autores argumentam que, no longo prazo, as expectativas tendem a aproximar-se das necessidades.

Em vista disto, Ganesi e Corrêa (2006) declaram ser conveniente, ao menos no curto prazo, que as operações de serviços estejam preparadas para identificar e atender às expectativas dos clientes, até mesmo porque segundo os autores, pesquisas empíricas confirmam que os clientes comparam o que esperavam com o que recebem, utilizando suas expectativas para avaliar o serviço recebido. Sendo assim, é importante para o fornecedor conhecer as expectativas de seus clientes bem como o que pode influenciar na formação dessas, a fim de influenciar somente a criação de expectativas dentro da realidade que ele possa atender, garantindo assim a satisfação do cliente.

2.5.1 Influências nas Expectativas dos Clientes

As expectativas dos clientes como principal meio de avaliação que este tem para a qualidade do serviço, merecem especial atenção do fornecedor, inclusive nos fatores que a influenciam, até mesmo porque o próprio fornecedor pode influenciar estas expectativas. As influências sobre as expectativas são exercidas por quatro fatores principais citados por Ganesi e Corrêa (2006), são eles: a comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa.

A **comunicação boca a boca** refere-se aos relatos e recomendações de terceiros que já receberam o serviço do fornecedor considerado, o que irá gerar uma expectativa com base no

relato recebido. Da mesma forma **experiências anteriores**, podem influenciar as expectativas do cliente. No primeiro caso, o cliente utiliza-se da experiência de terceiros e neste caso da própria experiência.

Neste sentido, é relevante compreender como funciona o ser humano, o que deriva do entendimento de sua maneira de pensar. O'Connor e Seymor (1995) no livro "Introdução à programação neurolinguística", descreve e relata estudos feitos sobre o comportamento humano, onde consta a influência das experiências vividas pelas pessoas na sua maneira de pensar, e até mesmo de entender de forma diferente o significado de certas palavras devido as experiências já vividas por essas pessoas. Um exemplo disso é um cliente que é acostumado a esperar quarenta minutos na fila de um banco. Para esse cliente um atendimento em quinze minutos é um atendimento rápido, no entanto para outro cliente que é acostumado a ser atendido no máximo em cinco minutos pela sua gerente do banco, a espera de quinze minutos é inaceitável, pois sua expectativa era de um atendimento muito mais rápido. Dessa forma percebe-se a diferença de percepção entre os clientes quando um fornecedor argumenta sobre a rapidez do seu atendimento.

Por outro lado, Giansi e Corrêa (2006) dizem que o principal fator formador das expectativas dos clientes são as **necessidades pessoais**, já que é visando atender a essas necessidades que os clientes procuram o serviço. Mas, como visto anteriormente, o cliente leva em consideração suas expectativas para avaliar o serviço, e essas podem ser mais ou menos exigentes que suas reais necessidades. O exemplo dado por Giansi e Corrêa (2006), é o caso de um voo de avião de longa duração, o cliente tem a necessidade de receber alimentação, no entanto a qualidade e quantidade fazem parte das expectativas do cliente, que podem inclusive ser influenciada pela empresa pela **comunicação externa**. Se a empresa de aviação divulga um cardápio prévio com uma refeição a qual denomina saborosa, deliciosa, fantástica e satisfatória, a expectativa do cliente será elevada acima da própria necessidade do mesmo.

Para o fornecedor é importante entender o poder que este tem na formação das expectativas do cliente, ou seja, "... torna-se importante para o fornecedor do serviço atuar não só na percepção do serviço prestado, mas também na formação das expectativas do cliente. O fornecedor do serviço pode influenciar as expectativas dos clientes diretamente, através de comunicação e, indiretamente, influenciando a experiência do cliente e comunicação boca a boca entre clientes".(GIANESI e CORRÊA, 2006, pg. 83).

Em vista dessa influência que o fornecedor tem sobre as expectativas do cliente, que pode ser transmitida pelos diversos canais de comunicação da empresa, Giansi e Corrêa (2006) lembram bem da importância de que a comunicação deve gerar expectativas compatíveis com a capacidade do fornecedor. O autor também relaciona outras maneiras com que o fornecedor pode influenciar as expectativas do cliente. Uma delas é a consistência do serviço, que é uma espécie padrão de qualidade, pois se as experiências anteriores influenciam o cliente e o cliente recebe um serviço sempre com a mesma consistência de um fornecedor ele sabe o que esperar na repetição da compra. Uma outra forma, é o fornecedor atuando sobre as necessidades do cliente, não as alterando, mas selecionando os clientes com determinadas necessidades e conseqüentemente com expectativas parecidas, isso pode ser feito através de uma estratégia de segmentação, como já abordamos anteriormente. Por fim, é importante o fornecedor monitorar os concorrentes através de *benchmarking*, visando identificar as expectativas que o mercado está criando em seus clientes potenciais.

2.6 A avaliação do serviço

No que se refere a avaliação do serviço prestado, o cliente leva em consideração todos os “encontros de serviço”, os quais Norman (1984) chama de “momentos da verdade”, podendo estes acontecerem de diferentes formas. Podem ocorrer fisicamente, por telefone, através de tecnologias como internet, ou no contato com o ambiente da empresa.

Nem todos os “encontros de serviços” têm a mesma importância, conforme ressalta Giansi e Corrêa (2006), havendo encontros que tem maior impacto na percepção do cliente. Os autores destacam alguns desses encontros ou “momentos da verdade”, como eles preferem chamar, em **críticos** ou **fundamentais**. Segundo eles, o início do ciclo de serviços e o final deste ciclo fazem parte dos momentos críticos, embora não sejam os únicos. O primeiro por preparar a percepção do cliente para o que vem depois e o último por permanecer mais forte na memória do cliente.

Cada momento possui um conjunto de critérios de avaliação que serão utilizados pelo cliente, como alguns desses critérios podem ter peso maior para o cliente, os momentos fundamentais ou críticos, além dos citados anteriormente, são aqueles em que estão em pauta elementos do serviço que afetam a percepção do cliente em relação a seus critérios de

avaliação mais importante. Por isso, entre o momento inicial e o final do ciclo de serviço existem e devem ser detectados esses momentos fundamentais, para poder priorizar os esforços a fim de melhorar a percepção que o cliente tem do serviço.

Como viu-se até agora, a satisfação do cliente é fruto da qualidade percebida e de suas expectativas com relação ao serviço. Já se comentou que as expectativas podem ser influenciadas, já por outro lado, a percepção do serviço pelo cliente leva em conta um conjunto de elementos ou critérios de avaliação. Dessa forma, Ganesi e Corrêa (2006) ressaltam a importância de identificar os critérios pelos quais os clientes avaliam o serviço e determinar quais são seus priorizados.

Vários autores têm discutido os critérios pelos quais os clientes avaliam o desempenho em operações de serviço. Ganesi e Corrêa (2006) citando Zeithaml e Berry (1990), relatam um trabalho bastante conhecido, onde fora criado um instrumento para avaliar a percepção de qualidade dos serviços pelo cliente, baseado em uma lista de cinco critérios: confiabilidade, responsividade, confiança, empatia e tangíveis. Por se tratar de critérios muito amplos Ganesi e Corrêa (2006), após uma combinação da visão de diferentes autores e observações empíricas propuseram uma análise dos seguintes critérios, de acordo com o *quadro 2*.

Quadro 2 - Principais critérios de avaliação de desempenho em operações de serviço

Tangíveis	Refere-se as instalações físicas, equipamentos, pessoal, material de comunicação, sistema de operação e ainda, outros consumidores.
Consistência	Significa a conformidade ou padrão na prestação do serviço, sem haja variabilidade no resultado ou processo. A consistência na prestação serviço forma um expectativa coerente com o que o fornecedor pode oferecer.
Competência	Refere-se à habilidade, conhecimento e capacitação do fornecedor.
Velocidade de atendimento	Esse é um critério importante para a maioria dos clientes principalmente quando a presença deste é necessária. O tempo que o consumidor tem que esperar e geralmente considerado perdido, a menos que o serviço envolva lazer no processo. Este item refere-se também a prontidão da empresa e funcionários em prestar o serviço. O tempo de espera tem duas dimensões: a real que é o tempo físico, e a percebida que é a percepção do cliente sobre o tempo que tem que esperar. Esse conceitos são importantes pois a redução do tempo real depende de mudanças no processo que geralmente requerem investimento e aumento de custo. Por outro lado, a percepção de tempo pelo cliente pode ser reduzida através de outros artifícios.

Atendimento/ atmosfera	Refere-se a quão agradável e prazerosa é a experiência que o cliente tem durante o processo do serviço. Para a boa avaliação desse critério contribuem: a atenção dispensada ao cliente, a cortesia, a comunicação, temperatura do ambiente, decoração do local, entre outros.
Flexibilidade	É a capacidade de adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes. Pode-se dividir em sete tipos este atributos para melhor compreender, o que envolve critérios diferentes de avaliação pelo cliente e decisões gerenciais distintas. São eles: <i>flexibilidade de projeto de serviço</i> , <i>flexibilidade do pacote de serviço</i> , <i>flexibilidade de data de fornecimento do serviço</i> , <i>flexibilidade de local de fornecimento do serviço</i> , <i>flexibilidade de volume de serviço</i> , <i>flexibilidade de robustez do sistema de operações</i> (alternativas de sistemas caso aja falha no sistema padrão) e <i>flexibilidade de recuperação de falhas</i> .
Credibilidade/ segurança	Refere-se a percepção de risco do cliente e a habilidade do fornecedor em transmitir confiança.
Acesso	Refere-se à facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor.
Custo	Refere-se ao desembolso do cliente em moeda, por determinado serviço. O importante salientar é que na falta de melhores informações sobre a qualidade dos serviços, os clientes tendem a associar níveis de preço mais altos a níveis de qualidade mais altos, o que influencia em suas expectativas e conseqüentemente na sua avaliação de qualidade do serviço.

Fonte: Giansesi e Corrêa (2006)

Esses critérios são muito relevantes para a avaliação do serviço pelo cliente, o que conseqüentemente vai indicar o seu índice de satisfação em relação ao serviço prestado. No entanto, cabe ressaltar que aqui não estão relacionados todos os critérios avaliados pelo cliente, nem que todos os clientes avaliam todos esses critérios. Os critérios diferenciam-se dependendo do segmento de mercado, tanto em quantidade quanto no peso de cada critério, por isso é importante para a empresa identificar qual são os critérios mais relevantes para o segmento de mercado em que atua.

2.7 Inter-relação do referencial teórico

Ao abordar o comportamento do consumidor, o desenvolvimento organizacional e a segmentação de mercado, pretendeu-se analisar os principais conceitos que giram em torno da

criação de uma plataforma empresarial. Ao analisar o comportamento do consumidor revisa-se a essência do motivo pelo qual foram criadas as Empresariais e Plataformas Empresariais. O motivo dessa segmentação, que abrange todo um processo de mudança organizacional, pretende, através de um atendimento diferenciado, aumentar a satisfação do cliente a fim de se diferenciar e estar em primeiro lugar na mente deles ao pensarem em instituição financeira. Por isso a importância em saber sua forma de agir, suas expectativas e necessidades no momento do atendimento.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Método Escolhido

A abordagem a ser utilizada será qualitativa e quantitativa, com predominância da qualitativa, por ser mais aplicável ao caso em estudo, na medida que existem poucas informações a priori sobre o fenômeno. Embora, serão por vezes utilizados dados quantitativos, o que é característica da abordagem quantitativa, sua generalização é mais restrita, pois a população analisada se restringe aos clientes que migraram para a plataforma da Empresarial em Passo fundo.

Por se tratar de um grupo de clientes regionais pertencentes as cidades de Passo Fundo e Marau no estado do Rio Grande do Sul, deve se restringir a generalização desses resultados em relação aos demais clientes do Banco do Brasil, por ser uma empresa com ampla atuação no mercado nacional e também internacional. No entanto, as informações obtidas nesta pesquisa servirão para análise e avaliação dos demais processos de migração através de forma análoga a este. Assim, pretendeu-se identificar as possíveis causas e motivos que levam os clientes a manifestarem o grau de satisfação levantado através de um roteiro de entrevista a fim de obter informações mais específicas e precisas sobre o fenômeno estudado.

Para isso, foi utilizado o método do Estudo de Caso, o qual prioriza a análise de um determinado fenômeno em uma organização na qual o pesquisador observa como ocorre o processo, o comportamento e a mudança (YIN, 2001). Por se tratar de um método que é utilizado para estudar processos e comportamentos em seu contexto real, em situações que permitem a observação direta, ou em situações que ocorreram no passado recente (BELL, 1989; HARTLEY, 1994), esse método foi escolhido devido ao processo de migração ter ocorrido em um passado recente e poder ser analisado nesta situação real no qual o pesquisador fez parte.

O tipo do estudo de caso será o descritivo por ter como objetivo descrever de modo sistemático o fenômeno estudado na organização de referência, valendo-se de múltiplas fontes de dados e de diferentes métodos de coleta. Esse tipo de estudo de caso permitira a

formulação de pesquisas junto aos clientes e funcionários, a análise do desempenho dos clientes junto a fontes internas do Banco e as observações de campo durante o processo de migração. (Yin, 2001)

3.2 Instrumento de coleta

Foi elaborado e aplicado um questionário orientado com os clientes da plataforma empresarial de Passo Fundo (conforme anexo I), sendo que também se aplicou um questionário orientado para os funcionários envolvidos no processo (conforme anexo II).

Utilizou-se também dados secundários, tais como relatórios internos do banco, para que possa mensurar as modificações nos volumes de negócios com os clientes e consequente na rentabilidade.

Ainda foram realizadas entrevistas com o gerente da carteira, o gerente geral da agência e os colegas envolvidos nesse processo, além de uma triangulação dos dados através de uma entrevista com colegas que passaram pelo processo de migração de mais duas plataformas criadas quase no mesmo período, as plataformas empresariais de Pelotas e Santa Maria.

3.3 Amostra e aplicação do instrumento

Foi aplicado questionário orientado (conforme anexo I) a quinze clientes da Plataforma da Empresarial Bento Gonçalves em Passo Fundo. A plataforma abrange 34 clientes sendo que 22 clientes formam 07 grupos empresariais. Assim, a plataforma atende diretamente 19 empresas onde estão incluídos os 07 grupos empresariais. Os grupos são empresas, que possuem mesma administração e/ou com participação de capital entre si. Dessas 19 empresas entrevistou-se uma pessoa de cada empresa, que mais tem contato com o banco nos chamados “encontros de serviços” por Gianesi e Corrêa (2006), dentre elas preferencialmente um dos dirigentes da empresa.

Também foi aplicado questionário orientado (conforme anexo II) ao Gerente de Contas da carteira de clientes que deu origem a Plataforma da empresarial de Passo fundo, bem como ao Assistente de Negócios que participou do início do processo de migração, ao funcionário que cuidou da migração dos produtos para o novo prefixo e orientou as alterações do sistema junto aos clientes. Ainda ao Gerente de Administração da Empresarial Bento Gonçalves que participou de todo planejamento e condução do processo, e por fim ao assistente atual da carteira.

Os questionários que foram aplicados aos funcionários das Plataformas Empresariais de Pelotas e Santa Maria, serviram para verificar semelhanças nas informações obtidas no questionário do anexo II, entre os funcionários dessa agência e os da Plataforma da Empresarial de Passo Fundo, a fim de se trazer uma maior triangulação de informações o que permitiu uma generalização um pouco mais abrangente, no entanto que deve ser adotada com certa restrição a todos os clientes do Banco do Brasil pelos motivos vistos anteriormente.

3.4 Análise dos dados

Foi realizada uma análise de conteúdo e léxica dos questionários feitos com os clientes da Plataforma da empresarias de Bento Gonçalves em Passo Fundo, a fim de identificar quais são os principais fatores considerados no momento do atendimento e como eles perceberam a qualidade de cada item para avaliar então a satisfação geral no momento do atendimento.

Já, com o questionário dos funcionários utilizou-se o mesmo método, ou seja, a fim de verificar quais as condições para se prestar um bom atendimento disponibilizadas pela empresa.

Ainda foi utilizado o software Microsoft Excel para análise e agrupamento das informações, de forma a se detectar as com maior peso e maior influência dentre as empresas e funcionários analisados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Teve-se como objetivo geral neste trabalho verificar, identificar e analisar o grau de satisfação dos clientes do Banco do Brasil da cidade de Passo Fundo e Marau no Rio Grande do Sul, após a migração para a plataforma do pilar atacado, bem como identificar os principais elementos de satisfação e insatisfação apontados por estes durante o referido processo. A coleta dos dados foi realizada entre 07/2007 e 08/2007, com clientes do Banco do Brasil atendidos pela Plataforma da Empresarial Bento Gonçalves situada em Passo Fundo, a qual abrange clientes que estão domiciliados nos municípios anteriormente citados.

A apresentação começará pela discussão acerca do modelo de segmentação do BB, passando pela caracterização de como esse processo de segmentação das empresas ocorreu em Passo Fundo, seguindo primeiramente para o resultado da pesquisa que avalia o processo pela ótica do cliente, mas também dos funcionários que participaram desse processo em Passo Fundo, acabando por avaliar o processo depois de um tempo. Dessa forma, a avaliação pós as mudanças iniciais, torna possível medir se o cliente realmente percebe as mudanças na qualidade de um atendimento segmentado, sem a contaminação das dificuldades iniciais da migração.

Por fim será realizada discussão inter-relacionada dos resultados com o referencial teórico utilizado neste estudo, de forma a responder ao objetivo de pesquisa.

4.1 O modelo de segmentação do Banco do Brasil para Empresas Médias, Grandes e Corporate

Para o estudo de caso a ser analisado interessa especificamente o modelo de segmentação adotado pelo Banco do Brasil para as Empresas Médias, Grandes e Corporate. Essas informações sobre a maneira de segmentar do banco e as orientações de como proceder estão no LIC (Livro de Instruções Codificadas) do BB, que é um tipo de manual interno do banco consultado através do sistema e constantemente atualizado. Assim, junto com as

explicações da maneira de segmentar do banco, estarão os números de referencia do LIC e a sua versão.

O Banco começou a segmentação do mercado para médias e grandes empresas criando a Rede de Distribuição Atacado, também conhecido como Pilar Atacado. No LIC 147.1.1.1 (versão 1) consta o modelo de segmentação adotado exclusivamente para esse novo segmento do banco, o Pilar Atacado. Esse Modelo de segmentação é composto pelos módulos: Segmentação de Mercado e Agrupamento Negocial. O Banco indica segmentação de mercado, como a agregação de Pessoas Jurídicas em função de características similares e que respondam homogeneamente a iniciativas de marketing. Da mesma forma o Banco indica agrupamento negocial como a agregação de Pessoas Jurídicas de um mesmo segmento de mercado em função de seu relacionamento com o Banco. O aprimoramento da segmentação adotado pelo BB baseou-se nas melhores práticas adotadas pelos bancos nacionais e internacionais, segundo informações contidas na Intranet corporativa do próprio banco.

Esse modelo de segmentação é realizado com base nas variáveis renda e segmento econômico – indústria, comércio e serviços. Os números de faturamento das empresas e segmento econômico utilizados para segmentação são apresentados a seguir no *quadro3*.

Quadro 3 - Segmento econômico por faturamento no BB

Classificação	Faturamento (milhões de R\$)
Indústria Média	Entre 10 e 20
Indústria Grande	Entre 20 e 90
Indústria <i>Corporate</i>	Acima de 90
Comércio Médio	Entre 15 e 45
Comércio Grande	Entre 45 e 150
Comércio <i>Corporate</i>	Acima de 150
Serviço Médio	Entre 15 e 25
Serviço Grande	Entre 25 e 150
Serviço <i>Corporate</i>	Acima de 150

Fonte: LIC 147.2.1.1. (versão 2)

Para atender esse segmento de mercado o banco criou um estrutura organizacional para dar suporte e coordenar as ações nessa área. Assim, criou-se a Diretoria Comercial –

DICOM – (LIC 155.2.15.1 versão 4) vinculada ao Vice-Presidente de Negócios Internacionais e Atacado – VINPIN. Os clientes dessa diretoria são empresas no País, do segmento econômico Indústria com faturamento anual acima de R\$ 10 milhões e dos segmentos econômicos Serviço e Comércio com faturamento anual acima de R\$ 15 milhões. As suas unidades subordinadas são: Superintendência Comercial, Agências Corporate, Agências Empresariais e Plataforma Externa Corporate e Empresarial. Cabe ressaltar que se aprofundará neste estudo apenas as unidade de Agências Empresarial e Plataforma Externa Empresarial, que são os objetos do estudo de caso.

A Agência Empresarial é uma Unidade Organizacional do Nível Operacional dedicada a atender empresas ou grupos empresariais identificados como sendo do segmento Médias e Grandes empresas. Essas informações estão contidas no LIC 155.5.15.1 (versão 1) que normatiza sobre as Agências Empresariais.

A Agência Empresarial vincula-se hierarquicamente a uma Superintendência Comercial que por sua vez vincula-se a DICOM. A Agência Empresarial caracteriza-se por: a) prestar atendimento especializado as Empresas utilizando intensivamente a tecnologia e telecomunicação, b) propiciar fluxo integrado de processos, c) agrupar os clientes em carteiras para atendimento nas plataformas com o objetivo de possibilitar o acompanhamento efetivo dos resultados alcançados nas carteiras. O relacionamento é efetuado preferencialmente por Gerentes de Negócios e Gerente de Contas.

As Empresariais devem apresentar diferenciais de atendimento como: a) ambiente físico com acesso restrito e espaço reservado para atendimento de clientes; b) separação física entre os segmentos negocial e de administração; c) espaço para recepção de documentos e atendimento dos representantes das empresas e recursos materiais e tecnológicos compatíveis com os utilizados pelo mercado.

A norma do mesmo LIC (155.5.15.1 versão 1) prevê que nas praças em que a quantidade de clientes Pessoas Jurídicas, do segmento de Médias e Grandes Empresas, não seja suficiente para a criação de uma Agência Empresarial, o atendimento pode ser feito em Plataforma Externa Empresarial ou em agências da Rede de Distribuição Varejo.

A Plataforma Externa Empresarial, vincula-se a uma agência Empresarial e localiza-se em uma agência da Rede de Distribuição Varejo. A Plataforma Externa Empresarial desse estudo de caso pertence a agência Empresarial Bento Gonçalves e localiza-se na cidade de Passo Fundo no prédio central do Banco do Brasil onde estão as agências Passo Fundo e

Bento Brasil, a Superintendência Regional e algumas unidades do Banco do Brasil. Atualmente ela está no oitavo andar desse prédio ao lado da Superintendência Regional.

A Plataforma Externa Empresarial é uma extensão do segmento negocial de uma agência Empresarial. Embora o LIC citado anteriormente fale sobre a possibilidade de criação das plataformas, no LIC 155.5.20.1 (versão 2) é onde encontra-se a normatização desse segmento negocial. A idéia da criação das plataformas é atender regiões em que não é possível estabelecer uma agência devido a quantidade de clientes. Segundo norma do Banco contida neste LIC a abrangência das agências empresariais bem como de suas Plataformas Externas deve limitar-se ao raio de ação de 50km para clientes com faturamento de R\$5 a R\$ 50 milhões e de 100km para clientes com faturamento de R\$ 50 a R\$ 100 milhões.

As limitações impostas pelas normas quanto a abrangência das empresariais e suas plataformas tem como objetivo manter a proximidade física no relacionamento com o cliente. O objetivo das Plataformas Empresariais é a prestação de um atendimento especializado para empresas ou grupos empresariais identificadas como sendo do segmento Médias e Grandes empresas, sem vinculação administrativa, operacional e negocial com a agência onde se localiza fisicamente (agência-hospedeira). Vincula-se sim, hierárquica, contábil e gerencialmente a uma agência Empresarial (agência-mãe).

A responsabilidade das Plataformas são as mesmas das agências empresariais excetuando as de cunho operacional, gestão de RH, gestão de recurso materiais e de processamento de papéis de caixa. Conforme o LIC 1555.5.20.1 (versão 2) é de responsabilidade das Plataformas Externas: o resultado dos negócios efetuados com os clientes; responder pelo cumprimento do Acordo de Trabalho; responder pela satisfação dos clientes no âmbito de suas atividades; responder pela confiabilidade das informações cadastrais e responder pelos relacionamentos entre plataforma externa e agência-mãe e entre plataforma externa e agência-hospedeira.

As características das Plataformas Externas seguem as mesmas determinações quanto à diferencial de atendimento já citados anteriormente.

4.2 Transferência de atendimento para plataformas do Pilar Atacado

No processo de migração estudado, a transferência do atendimento para funcionários pertencentes a um segmento diferenciado, acaba por despertar no cliente reações parecidas com o que Giansesi e Corrêa (2006) descrevem na prestação de serviço para um cliente novo. Talvez em menor grau, mas mesmo assim significativamente. Durante o processo de migração o cliente torna-se um cliente novo para os novos funcionários que o atendem. Embora a empresa seja a mesma, se ela não possuir um sistema de comunicação e de relacionamento com o cliente altamente informatizado (mesmo assim corre-se o risco de as informações não serem interpretadas corretamente), as informações adquiridas durante o processo de prestação de serviço anteriores, pelo funcionário que o atendia, são perdidas. Dessa forma o cliente passa a ser um cliente novo para o novo funcionário que o atende.

Com características de cliente novo ele passa a ter as reações que Giansesi e Corrêa (2006) destacam nesses clientes. Assim, como ele não conhece o novo atendente, ele não sabe se o padrão de atendimento irá se manter, pois não consegue avaliar o serviço que será prestado por essa nova pessoa, antes de comprá-lo. Do outro lado, o funcionário fornecedor do serviço não conhece as expectativas e necessidades específicas deste cliente, pela falta do relacionamento com o mesmo.

O processo de migração de clientes para o atendimento na Plataforma Empresarial de Passo Fundo, também, não deixa de ser um processo de Desenvolvimento Organizacional (DO), conforme as características vistas anteriormente, referenciadas em Chiavenato (1999). Esse processo de DO abrange, tanto o Banco do Brasil como as empresas clientes envolvidas no processo, pois de certa forma elas também passam por um desenvolvimento e aprimoramento nos seus processos relacionados ao Banco. O Banco tem significativa importância nesse processo de desenvolvimento.

O pilar atacado tem o objetivo de conhecer melhor a empresa e suas necessidades, visando com isso permitir uma visão maior em relação a todos os agentes envolvidos como: os fornecedores da empresa, a própria empresa, seus clientes, seus concorrentes e o governo com suas linhas de financiamento. Com essa visão holística o Banco, através de seus funcionários, pode e deve contribuir para o desenvolvimento dessas empresas.

No entanto, para o Desenvolvimento Organizacional são necessárias mudanças e para implantar estas é necessário sair de uma zona de conforto conhecida, para uma zona

desconhecida, o que acaba por gerar certo desconforto e resistência natural ao processo de mudança, como Chiavenato (1999) destaca ao abordar o Desenvolvimento Organizacional. Isso foi experimentado pela plataforma Empresarial de Passo Fundo durante o seu processo de migração de clientes. Ao descrever o processo de migração, não pode-se deixar de mencionar certos aspectos do relacionamento desses clientes com suas antigas agências e gerentes de contas.

O primeiro aspecto, e talvez o principal, é que essas empresas, pelo seu porte e pujança com o Banco, eram os principais clientes que formavam a “carteira de clientes” dos gerentes de contas do pilar varejo. Isso os tornava “especiais” e merecedores de um atendimento diferenciado. Muitas das empresas que migraram para a plataforma solicitavam serviços dos quais elas mesmas poderiam se auto-atender através da internet pelo “Gerenciador Financeiro” (sistema de auto-atendimento pela internet). Algumas dessas empresas nem possuíam as chaves de acesso e senhas para esse auto-atendimento. A orientação que se dá ao cliente para se auto-atender, e até mesmo o seu cadastramento para esse serviço, necessário para algumas empresas, demanda muito mais tempo na maioria das vezes do que a realização do serviço solicitado pelo cliente. No entanto, esse processo de orientação para o auto-atendimento elimina novas demandas futuras desses serviços, propiciando um direcionamento da força de trabalho para atividades mais lucrativas para o banco e melhorando a percepção do cliente quanto a qualidade do atendimento no longo prazo.

Um segundo aspecto relevante é que grande parte do atendimento diário continuou sendo realizado pelas agências do varejo. A estrutura criada para o atendimento do pilar atacado prevê que as operações, limites, cadastros e suporte sejam feitos pela rede atacado, porém o atendimento que exige processamento de caixa, bem como a entrega e recebimento de documentos continuam sendo prestados pelas agências do varejo.

Neste momento é que também surge o terceiro aspecto relevante, que é a falta de esclarecimento sobre esse processo de atendimento nas agências varejo envolvidas. Acrescenta-se também nesse processo o sentimento de perda da agência antiga e dos gerentes de contas que atendiam as empresas que migram para o pilar atacado. É importante ressaltar que essas empresas eram, na sua maioria, as mais rentáveis das agências. Diante disto, a sensação de perda de um cliente pelo varejo é inevitável, até mesmo pelos laços de relacionamento estabelecidos entre os funcionários e clientes, como indivíduos envolvidos no processo. Embora, as metas relacionadas ao potencial de consumo de produtos e serviços

também migrem junto com a empresa para o pilar atacado e a demanda de serviço nas carteiras diminua significativamente, com a saída dessas empresas.

Como último aspecto relevante desse processo, pode-se destacar a falta de orientação e preparação dos funcionários envolvidos na migração de clientes para criação da plataforma empresarial de Passo Fundo. Enquanto os funcionários do pilar atacado têm o conhecimento da estrutura a ser proporcionada a esses clientes, dos objetivos do banco com essa separação e são treinados e orientados para trabalhar com essas mudanças, percebeu-se nesse processo de migração da Plataforma de Passo Fundo que os funcionários do varejo não tinham orientações claras de como lidar com o processo. O sentimento de perda do cliente acaba provocando certa resistência dos funcionários envolvidos no processo, justamente pela falta de clareza e orientação quanto às estratégias e objetivos da organização, não repassados claramente para esse grupo de funcionários.

Em meio a todos esse fatos no dia 28 de agosto de 2007 foram transferidos 34 clientes para o atendimento da Plataforma de Passo Fundo, desses, 22 clientes formam 7 grupos empresariais, o que torna o atendimento direto a 19 empresas onde estão incluídos os 7 grupos empresariais. Os grupos são empresas que possuem mesma administração e/ou com participação entre si. A Plataforma de Passo Fundo era composta na sua estrutura funcional por um Gerente de Contas e um Assistente de Negócios, sendo que o restante da estrutura de operações e suporte localizava-se na agência mãe na cidade de Bento Gonçalves a 200 Km de Passo Fundo. O gerente de contas da Plataforma de Passo Fundo foi nomeado duas semanas antes dessa data. Ele recebeu treinamento e orientação sobre o funcionamento da estrutura do pilar atacado, conheceu os clientes que iria atender e junto com o Gerente Geral da Empresarial Bento Gonçalves fizeram a primeira abordagem junto aos clientes explanando a mudança de agência e o modelo do novo atendimento.

No dia 28 de agosto o local físico para o atendimento da plataforma ainda não era definitivo. Os equipamentos como mesas e computadores, ainda não estavam instalados e o Assistente nomeado para o cargo ainda não havia sido liberado pela agência de origem. Mesmo assim a migração do atendimento ocorreu para um local provisório destinado a Plataforma Empresarial (provisório porque o prédio do banco em que a plataforma estava localizada estava em reforma e o andar destinado à plataforma não estava pronto), onde foram improvisadas uma mesa e um computador para o atendimento, um funcionário da agência mãe de Bento Gonçalves foi destinado a Plataforma para auxiliar durante uma semana até a liberação do assistente nomeado para Plataforma.

Assim, a situação da plataforma durante o processo de migração não apresentava as condições ideais para um bom funcionamento. Deve-se acrescentar a essa problemática os aspectos anteriores do atendimento nas agências varejo, onde clientes possuíam um atendimento diferencial nas carteiras, passando com a migração a terem o “privilégio” dividido com todos os clientes da carteira da Plataforma Empresarial.

Outro aspecto anteriormente presente é o de que os clientes estavam pouco orientados para se auto atender via canais alternativos do banco, sendo o contato por telefone com seu Gerente ou Assistente de Negócios o canal de comunicação preferencial, e neste momento todos os clientes que migraram para plataforma utilizavam esse canal para demanda diária e havia apenas dois canais telefônicos sendo que em alguns momentos apenas um estava sendo atendido, pois o Gerente de Contas estava em visita às empresas.

Outro agravante à demanda de atendimento da Plataforma Empresarial nesse primeiro mês foram os problemas decorrentes da troca de agência, as configurações do sistema, a troca em alguns procedimentos de remessa, o retorno de arquivos eletrônicos entre o banco e a empresa e a necessidade de orientação quanto a esses procedimentos. Embora para essa orientação a plataforma contasse com o suporte da agência mãe, nem sempre era possível repassar o atendimento, devido ao suporte continuar com seus serviços normais a serem executados, o que tornava o tempo de resposta mais lento do que o habitualmente esperado pelo cliente.

De outro lado, a falta de orientação dos funcionários do varejo agravada pela resistência natural à mudança e ao sentimento de perda do cliente, acabavam por direcionar os clientes para o atendimento pessoal na Plataforma empresarial de alguns serviços que conforme os normativos do banco permaneceriam sendo executados pela agência varejo.

A demora e a baixa da qualidade do atendimento nesse primeiro momento geraram a insatisfação de alguns clientes que também passaram a resistir a esse processo de mudança, o que fez com que os mesmos quisessem voltar ao atendimento anterior, o que demandou mais tempo do Gerente de Contas da Plataforma junto com o Gerente da Agência Empresarial para contornar a situação.

Além da alta demanda no atendimento inicial exigida da Plataforma de Passo Fundo, a velocidade na realização de alguns serviços, pelos funcionários atuais da Plataforma, acabava sendo mais lenta do que a realizada pelos funcionários anteriores, devido fundamentalmente à falta de conhecimento do cliente e de algumas customizações de cada processo. Neste

momento esses serviços acabavam sendo realizados de maneira diferente, gerando insatisfação do cliente e retrabalho para a Plataforma. A distância da Plataforma em relação aos colegas da agência mãe, que trabalhavam em outras carteiras de clientes, bem como dos colegas do setor de operações e suporte, acabou dificultando a sinergia dos processos envolvendo a Plataforma de Passo Fundo.

Em vista dessas dificuldades iniciais, potencializadas pelas expectativas criadas de um atendimento diferenciado para os clientes na Plataforma, surgiu a necessidade de avaliar como os clientes perceberam esse processo, bem como avaliar a percepção de outros colegas envolvidos na criação da plataforma de Passo Fundo e de outras plataformas empresariais da região subordinadas a Superintendência comercial II do pilar atacado. Assim realizou-se uma pesquisa entre esses envolvidos conforme explanado a seguir.

4.3 Resultados da aplicação dos instrumentos de pesquisa

Foi aplicado entre julho e agosto de 2007 um questionário orientado para os clientes da Plataforma Empresarial de Bento Gonçalves em Passo Fundo conforme o anexo I. Devido à limitação de tempo e a dificuldade em agendar os horários das entrevistas com os clientes, o questionário foi aplicado em 15 das 19 empresas, sendo que em algumas delas foi aplicado mais de um questionário, em virtude de ter mais de uma pessoa que se relacionava diretamente com a Plataforma de Passo Fundo. Isto fez com que se totalizasse 23 questionários aplicados aos clientes da Plataforma.

Também se aplicou um questionário orientado aos funcionários envolvidos no processo de migração, conforme o anexo II. A compilação e a análise dos dados dos questionários são apresentadas a seguir.

4.3.1 *Análise do questionário aplicado aos clientes*

O questionário aplicado conforme anexo I foi elaborado com base nos critérios de avaliação de desempenho em operação de serviços listados por Gianesi e Corrêa (2006). Os

critérios são: tangíveis, consistência, competência, velocidade, atmosfera, flexibilidade, credibilidade, acesso e custo, os quais, como já explicado, serviram de base para a elaboração do questionário que pretende avaliar o atendimento da Plataforma Empresarial de Passo Fundo.

O questionário teve como objetivo levantar quatro diferentes tipos de informações do cliente. Na primeira questão pretendeu-se verificar, tanto qual a importância que os clientes da Plataforma Empresarial dão para cada um dos critérios da avaliação do desempenho citados por Gianese e Corrêa (2006), quanto se eles possuem mais algum critério para avaliar os serviços. Na pergunta dois pretendeu-se levantar quais as expectativas criadas quanto à mudança do atendimento para a Plataforma Empresarial. Isso porque, segundo Gianesi e Corrêa (2006) pesquisas empíricas confirmam que os clientes comparam o que esperavam com o que recebem, utilizando suas expectativas para avaliar o serviço recebido. Na pergunta três e quatro pretendeu-se avaliar na percepção do cliente a qualidade do atendimento no primeiro mês após a migração levando em consideração também os critérios de avaliação do desempenho em serviços citados por Gianesi e Corrêa (2006). Da mesma forma, na pergunta cinco e seis, pretendeu-se avaliar o serviço na percepção do cliente, porém decorridos seis meses do processo de migração. Assim, obtiveram-se os resultados conforme relatados a seguir.

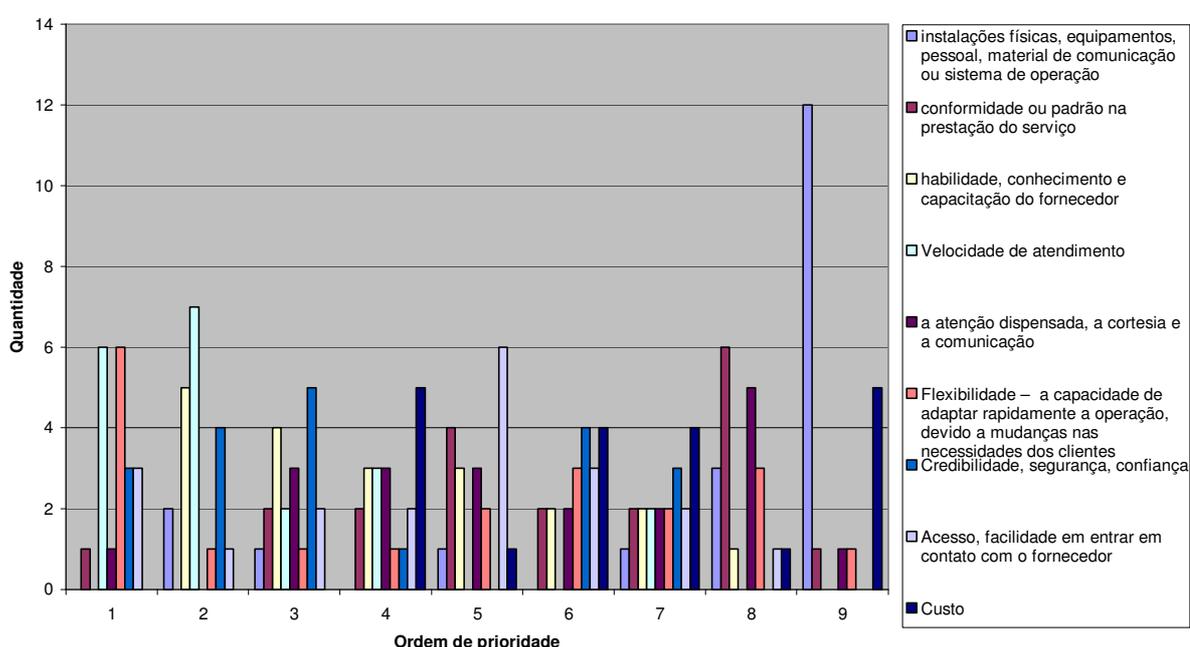
Na questão um, onde pretendeu-se avaliar os critérios considerados como mais significativos no momento da prestação do serviço, foi pedido que os clientes enumerassem por ordem de importância os critérios de avaliação sugeridos por Gianesi e Corrêa (2006) e acrescentassem mais alguns que achassem importantes. Constatou-se o seguinte:

- Os critérios de avaliação do desempenho em operações de serviços citados por Gianesi e Corrêa (2006) segundo os clientes pesquisados, abrangeram todos os critérios considerados em suas avaliações do atendimento em serviços prestados pelo Banco, não acrescentando mais nenhum.
- Os clientes pesquisados distribuíram de forma bastante diversificada os critérios de avaliação do atendimento com relação à prioridade, sendo que alguns critérios apareceram do primeiro a último lugar conforme mostra o *gráfico 1*.

Embora houvesse bastante diversidade nas prioridades dos critérios percebeu-se uma tendência em que na maioria dos entrevistados os critérios iguais ficavam em uma colocação próxima, alguns entre os primeiros, outros entre os intermediários e outros entre os últimos.

Assim, para se avaliar a colocação e estabelecer os critérios que mais apareceram entre os primeiros, intermediários e últimos, elaborou-se uma pontuação para cada colocação conforme a *tabela 1*. Com o estabelecimento desses pontos, para cada vez que o critério aparece em uma dessas colocações foi possível identificar os critérios mais pontuados que são os considerados mais importantes para os clientes conforme ilustra o *gráfico 2* que os ordena por critérios com mais pontos.

Gráfico 1 - Classificação dos Critérios de avaliação do atendimento



Fonte: Dados de pesquisa.

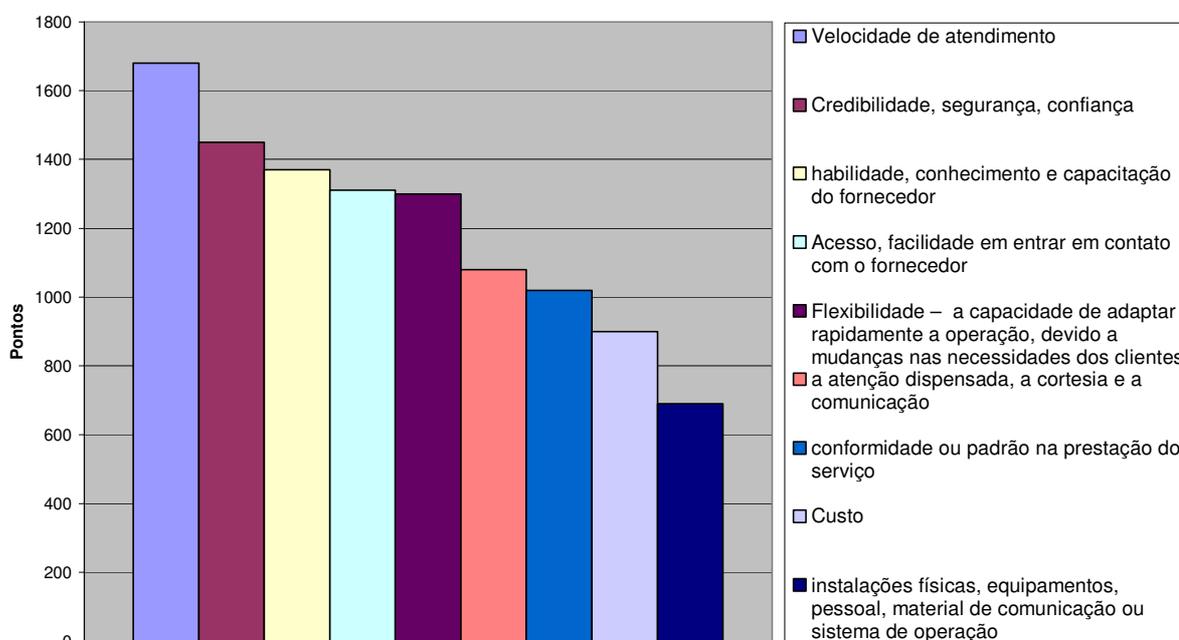
Tabela 1 - Pontuação por classificação

Colocação	Pontuação	Colocação	Pontuação
1º	100	6º	50
2º	90	7º	40
3º	80	8º	30
4º	70	9º	20
5º	60	10º	10

Observando o *gráfico 2*, constata-se que os dois itens mais pontuados são a velocidade de atendimento e a credibilidade, segurança e confiança. Por outro lado, os itens menos pontuados são as instalações físicas, equipamentos, pessoal, material de comunicação ou

sistema de operações e o custo. É importante destacar que o principal contato que o cliente tem com os funcionários da Plataforma de Passo fundo dá-se por meio do telefone e de visitas do Gerente da Carteira a sede da empresa, fato que justifica o porquê que os clientes não dão tanta importância as instalações físicas, equipamentos e etc. Como o cliente tem seu principal contato com a plataforma através do telefone, o que parece é que a velocidade de retorno e resposta as suas solicitações, bem como a credibilidade, segurança e confiança, são os fatores mais importantes para o cliente.

Gráfico 2 - Pontuação por classificação dos fatores de avaliação do atendimento



Fonte: Dados de pesquisa.

Outro item interessante a observar-se no *gráfico 2* é a colocação do fator custo. Conclui-se que o custo não é fato relevante para os clientes da plataforma avaliarem a qualidade dos serviços. Isso não significa que os clientes da plataforma dêem pouca importância ao custo em suas tomadas de decisões, pelo contrário, a experiência mostra que o custo é um dos principais fatores considerados pelos clientes ao adquirirem produtos e serviços da plataforma. No entanto, para avaliar a qualidade do atendimento a pesquisa demonstrou que esse fator é pouco relevante.

Na segunda pergunta (anexo I) onde pretendeu-se identificar as expectativas criadas nos clientes entrevistados resultantes da implantação da plataforma, verificou-se que muitas das expectativas eram comuns entre os clientes. A *tabela 2* ordena as expectativas mais citadas pelos clientes entrevistados.

Tabela 2 - Expectativas criadas na mudança do atendimento para a Plataforma Empresarial de Passo Fundo

Expectativas	Vezes citadas
Atendimento personalizado / exclusivo	11
Apreensivos com relação à manutenção da qualidade do atendimento atual	9
Mais agilidade no atendimento	6
Maior autonomia da agência nas decisões	5
Apreensivos com relação ao funcionamento e operacionalização	5
Diminuição nos custos dos serviços	5
Mais facilidade no crédito	3
Novas linhas de crédito	3
Surgimento de novos produtos e serviços	2
Não criou expectativas / não participou da mudança	2
Facilidade de acesso as informações	1
Problemas durante o processo de mudança	1
Mais informações em relação aos produtos	1
Mais flexibilidade	1

Fonte: Dados de pesquisa.

Conforme se observa na *tabela 2* muitos clientes criaram a expectativa de um atendimento personalizado, exclusivo. No entanto, como colocado anteriormente eles eram os melhores clientes das suas respectivas agências, por isso já tinham um atendimento diferenciado. Assim, indo ao encontro do que Chiavenato (1999) diz, “... que toda mudança gera dúvidas e resistência”, a segunda expectativa mais citada era a de preocupação quanto a manutenção da qualidade do atendimento atual.

Percebe-se nesta pergunta que o padrão a ser estabelecido para um ótimo atendimento da Plataforma é que essa deveria superar o atendimento já prestado de forma diferenciada, para esses clientes, nas agências do pilar varejo. Isso fica ainda mais claro na terceira expectativa que aparece na *tabela 2* que é a de um atendimento mais rápido e mais ágil.

Em seguida, ainda analisando a *tabela 2*, tem-se três expectativas relevantes que aparecem empatadas na quarta colocação, são as expectativas: de maior autonomia da agência da Plataforma Empresarial Passo Fundo nas decisões, a apreensividade e a dúvida quanto a

maneira de funcionar da Plataforma e a expectativa de que os custos dos serviços ficariam mais baixos.

O fato de os clientes criarem uma expectativa de que a Plataforma Empresarial de Passo Fundo possuiria maior autonomia nas decisões, está ligada, a expectativa de mais facilidade quanto ao crédito. Para se entender melhor esses itens precisa-se esclarecer o funcionamento das decisões quanto à aprovação de limite de crédito e operações de crédito do banco. O Banco do Brasil trabalha com o princípio de segregação entre a venda de produtos e serviços e o estudo das operações relacionadas a esses. Dessa forma as operações são analisadas por um setor separado das agências, onde os analistas tomam suas decisões em cima de números e tendências quantitativas (através de balanços, risco dos segmentos de mercado em que atua cada empresa, estimativas de vendas, aumento de produção, etc...) e pouco eram influenciados pelos conhecimentos qualitativos que os colegas das agências possuíam em relação aos dirigentes e a própria empresa da qual se relacionavam. Assim, com a mudança para esse setor, onde se tinha a expectativa de um atendimento personalizado e exclusivo, criava-se a expectativa de que os funcionários que os atenderiam teriam mais influências e argumentos para a aprovação dos limites, serviços e produtos desejados.

Outro fator importante a se destacar é que a Empresarial Bento Gonçalves, a nova agência desses clientes, esta localizada a 200 km de Passo Fundo, na cidade de Bento Gonçalves/RS. Isso deixou os clientes confusos de como seria esse atendimento à distância, até mesmo por não estarem bem esclarecidos quanto ao funcionamento da Plataforma que ficaria mais próxima e da continuidade do relacionamento com as agências do pilar varejo nas quais vinham sendo atendidos.

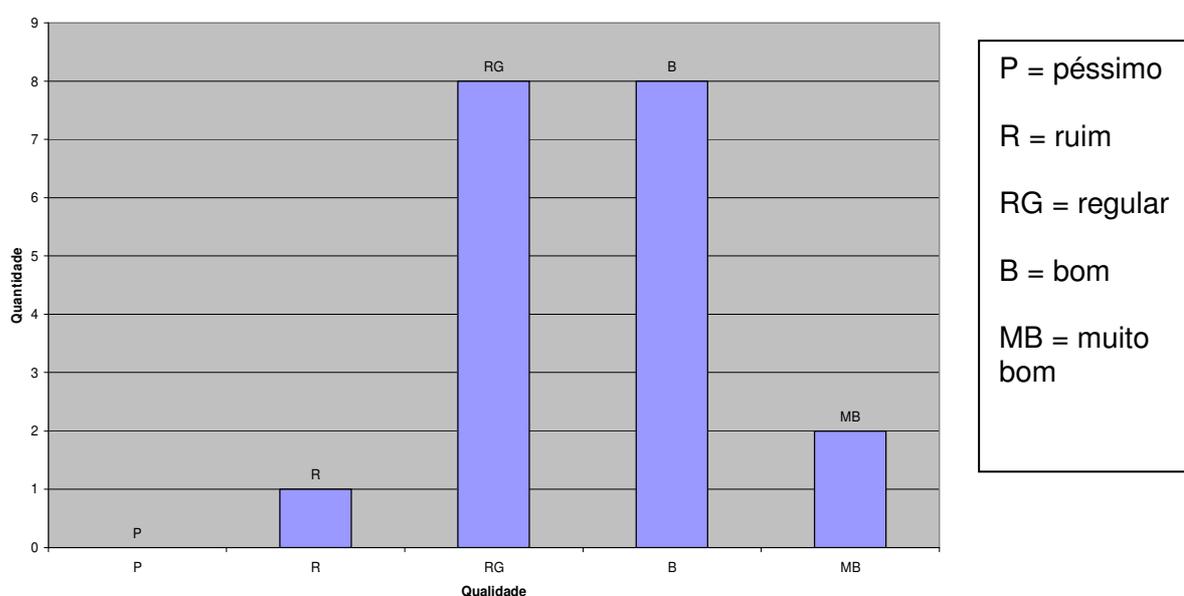
Criou-se também, a expectativa de que os custos de alguns serviços diminuíssem, devido à argumentação feita na primeira visita de que esse segmento, por tratar com empresas de médio e grande porte, teria operações mais customizadas e poderia se conseguir melhores taxas devido ao volume. Percebeu-se que isso acabou criando uma expectativa de que haveria uma diminuição dos custos dos serviços atualmente utilizados pela empresa, no entanto os custos de determinados serviços já estavam flexibilizados no seu limite e, alguns, a baixo do considerado rentável para o banco, levando-se em consideração o volume de negócios da empresa com o banco e a demanda de serviços exigida pela mesma.

Considerando as principais expectativas citadas acima, junto com os fatores de avaliação do atendimento mais relevantes (*gráfico 2*), o resultado do atendimento, no primeiro mês após a migração da plataforma, pode ser observado no *gráfico 3* onde é apresentado o

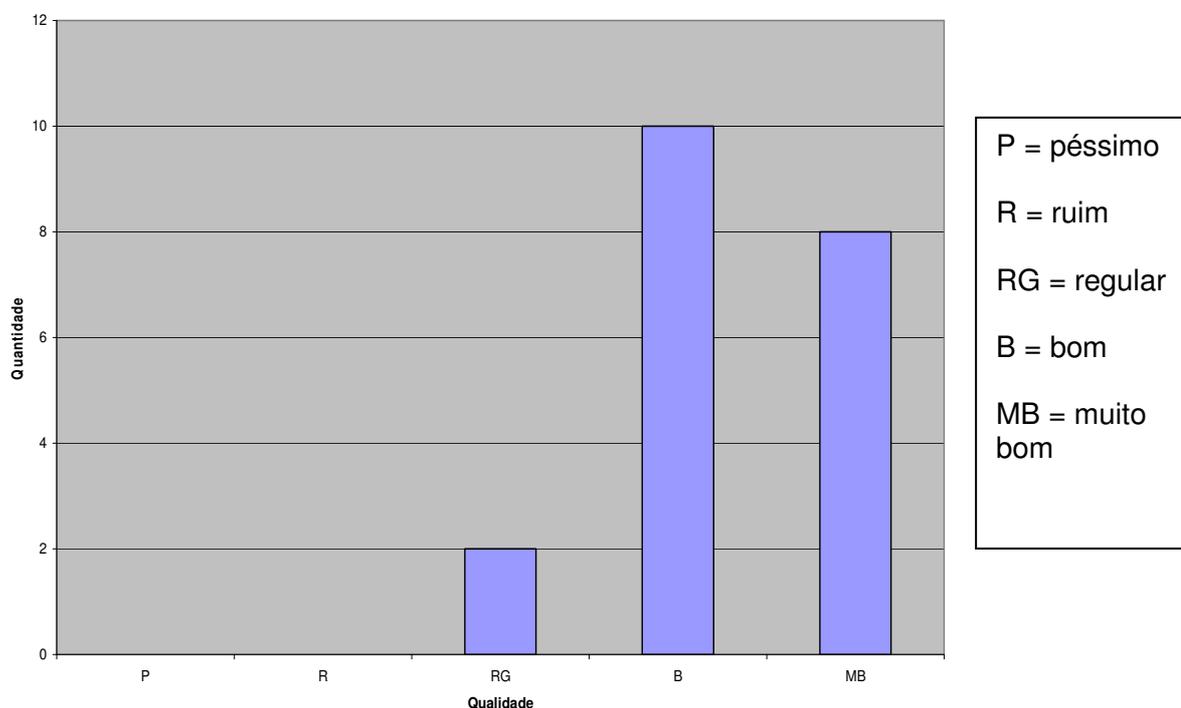
resultado da questão 3 do questionário de pesquisa (anexo 1). No período avaliado nesta pergunta, em que a Plataforma passava pelo processo de mudança envolvendo todas as dificuldades já mencionadas no título “4.2 Transferência de atendimento para plataforma do Pilar Atacado”, ao comparar-se este resultado do *gráfico 3* com o *gráfico 4* já percebe-se uma satisfação significativamente mais baixa durante o período da migração.

Junto aos fatos iniciais que envolvem a transferência de contas para a nova agência, os problemas relacionados a sistemas e a mudança de atendimento para novos funcionários, misturam-se as mudanças na maneira de atender e se relacionar com o cliente propostas pelo pilar atacado. Dessa forma para se poder avaliar melhor o processo de migração e separá-lo do conceito de atendimento proposto pelo pilar atacado, na pergunta 5 do questionário (anexo D) se avalia o mesmo atendimento mas após decorridos seis meses do processo de migração. Assim pretendeu-se avaliar a percepção da qualidade de atendimento gerada pelo pilar atacado, separada dos problemas iniciais, o que permitiu verificar se o processo de migração precisa ser aprimorado para que os clientes tenham uma melhor percepção desse atendimento. Neste sentido, é importante ressaltar que Giansesi e Corrêa (2006) dizem que o primeiro atendimento faz parte dos momentos críticos, pois prepara a percepção do cliente para o que vai vir a seguir.

Gráfico 3 - Avaliação do atendimento no primeiro mês após a migração



Fonte: Dados de pesquisa.

Gráfico 4 - Avaliação do atendimento após seis meses de implantação da Plataforma

Fonte: Dados de pesquisa.

Em vista disso, o resultado da questão 5 apresentada no *gráfico 4* que avalia o atendimento após seis meses da migração, deve ser analisado junto com o resultado apresentado no *gráfico 3*, que avalia o atendimento durante o processo de migração que abrange aproximadamente todo o primeiro mês.

Na análise do *gráfico 3* e do *gráfico 4* já percebe-se maior insatisfação no atendimento durante o processo de migração. A análise fica mais clara na forma percentual demonstrada no *gráfico 5* e *6*. Pode-se observar que durante o processo de migração obteve-se 42% das pessoas entrevistadas avaliando o atendimento como regular, e igual percentual avaliando o atendimento como bom. No entanto, decorridos seis meses observa-se que 50% dos entrevistados avaliam o atendimento como bom e 40% como muito bom ou ótimo. Porém ainda um percentual significativo 10%, avaliou como regular. Esse percentual acrescentado aos 50% que avaliaram como bom, revela a necessidade de melhorias para que se alcance um atendimento de excelência conforme o planejado para o pilar atacado.

Gráfico 5 - Avaliação do atendimento no primeiro mês

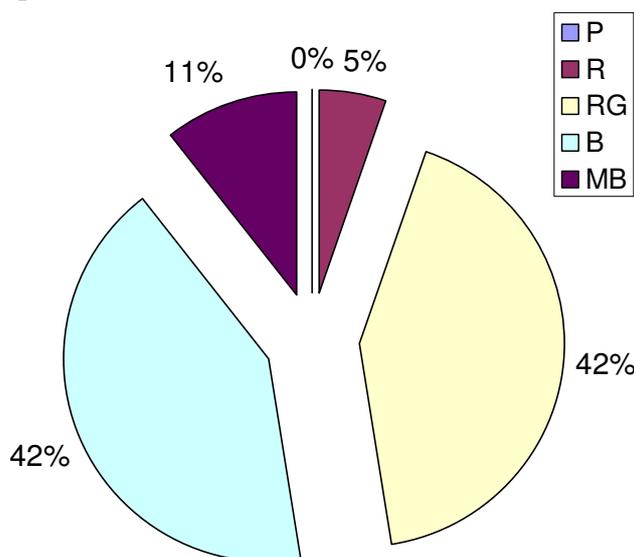
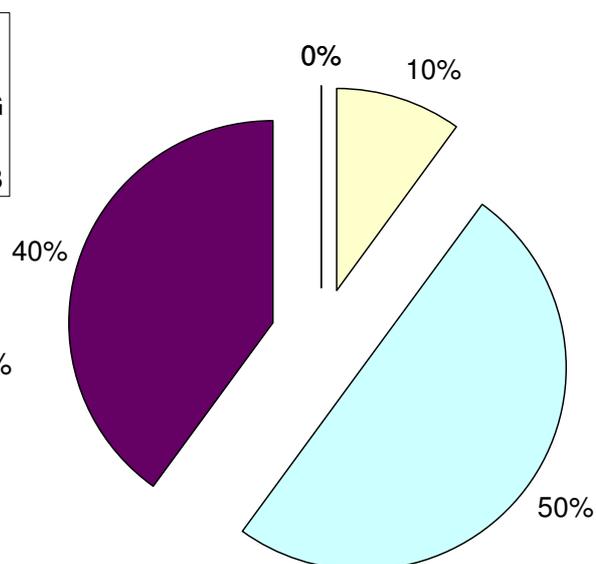


Gráfico 6 - Avaliação do atendimento após seis meses



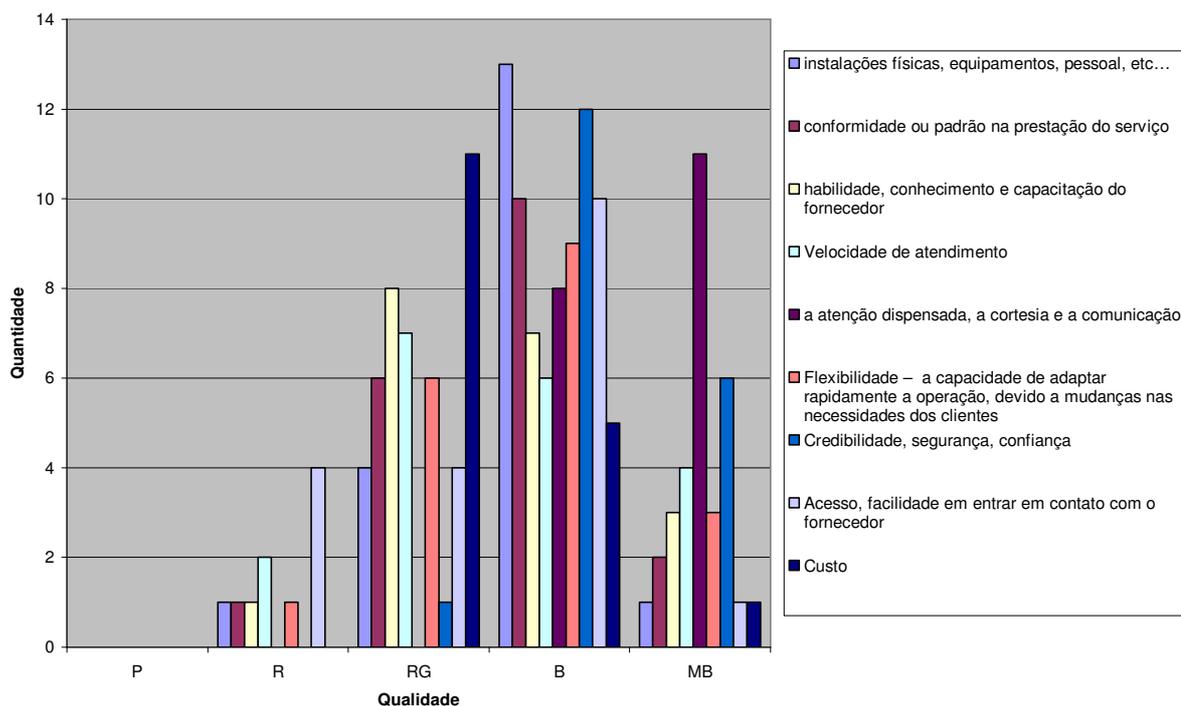
P = péssimo	R = ruim	RG = regular	B = bom	MB = muito bom
-------------	----------	--------------	---------	----------------

Fonte: Dados de pesquisa.

Em vistas das necessidades de melhoras observadas, surge a necessidade de identificar-se em que fatores o atendimento deve melhorar. Essa questão fica mais fácil de ser respondida observando-se o resultado das perguntas 5 e 6 do questionário feito aos clientes (anexo I), onde avalia-se os fatores do atendimento primeiro durante o processo de migração e depois, após decorridos seis meses da migração dos clientes para a plataforma de Passo Fundo. Os resultados apresentados nos *gráfico 7* e *8* mostram significativa melhora na avaliação do atendimento como mostra também os *gráficos 5* e *6*. No entanto, aqui pode-se observar quais os fatores do atendimento tem melhor avaliação dentre outros, bem como os que tem as piores avaliação.

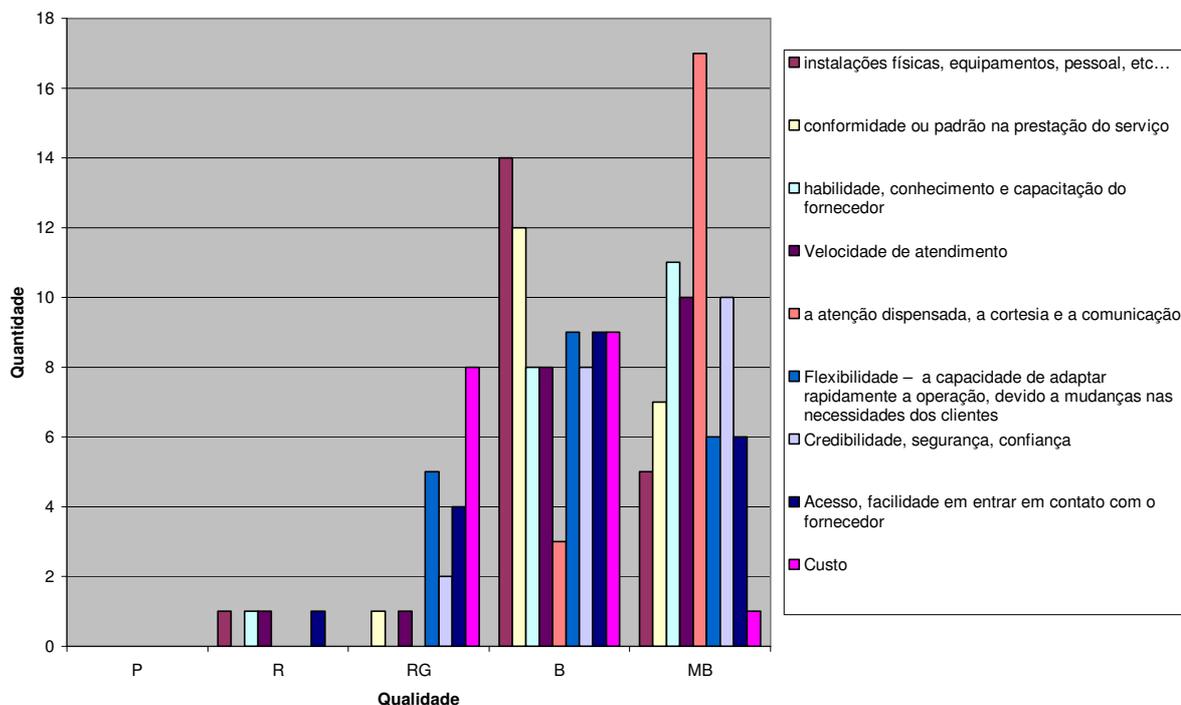
Embora o *gráfico 7* e *8* já revelem alguns fatores do atendimento que se destacam como ótimo na avaliação dos clientes, e outros que aparecem repetidas vezes como regular, para melhor se analisar as informações e avaliar a pesquisa, atribuiu-se uma pontuação para cada colocação entre: péssimo, ruim, regular, bom e muito bom; conforme mostra a *tabela 3*. Essa pontuação é multiplicada pela quantidade de vezes que cada fator aparece em cada uma das colocações. Então os pontos foram somados e ordenou-se os fatores por ordem decrescente de pontuação.

Gráfico 7 - Avaliação dos fatores do atendimento durante o processo de migração



Fonte: Dados de pesquisa.

Gráfico 8 - Avaliação dos fatores de atendimento após seis meses da migração



Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 3 - Pontos por nível de avaliação do atendimento

PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	MUITO BOM
0	25	50	75	100

O resultado obtido com a soma dos pontos e a ordenação por ordem decrescente dos fatores de avaliação do atendimento utilizados na pesquisa, é apresentada nas *tabelas 4 e 5*. Com a pontuação estabelecida conforme a *tabela 3* pode-se concluir que os fatores com menor pontuação relacionam-se à maior insatisfação dos clientes. Assim, durante o processo de migração os quatro fatores nos quais os clientes estariam mais insatisfeitos seriam, respectivamente: custo; acesso e facilidade em entrar em contato com o fornecedor; velocidade de atendimento e; habilidade, conhecimento e capacitação do fornecedor.

Tabela 4 - Classificação dos fatores do atendimento durante o processo de migração

Classificação	
A atenção dispensada, a cortesia e a comunicação	1700
Credibilidade, segurança, confiança	1550
Instalações físicas, equipamentos, pessoal, material de comunicação ou sistema de operação	1300
Flexibilidade – a capacidade de adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes	1300
Conformidade ou padrão na prestação do serviço	1275
Habilidade, conhecimento e capacitação do fornecedor	1250
Velocidade de atendimento	1250
Acesso, facilidade em entrar em contato com o fornecedor	1150
Custo	1025

Fonte: Dados de pesquisa.

Depois de passado o processo de migração os quatro fatores nos quais os clientes demonstraram maior insatisfação foram: custo; acesso, facilidade em entrar em contato com o fornecedor; flexibilidade (a capacidade de adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes) e; instalações físicas, equipamentos, pessoal, material de comunicação ou sistema de operação.

Tabela 5 - Classificação dos fatores do atendimento após seis meses da migração

Classificação	
A atenção dispensada, a cortesia e a comunicação	1925
Habilidade, conhecimento e capacitação do fornecedor	1725
Credibilidade, segurança, confiança	1700
Velocidade de atendimento	1675
conformidade ou padrão na prestação do serviço	1650
Instalações físicas, equipamentos, pessoal, material de comunicação ou sistema de operação	1575
Flexibilidade – a capacidade de adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes	1525
Acesso, facilidade em entrar em contato com o fornecedor	1500
Custo	1175

Fonte: Dados de pesquisa.

Após a explanação do resultado de todas as perguntas do questionário aplicado aos clientes da plataforma (anexo I), é possível sintetizar algumas conclusões preliminares.

Durante o processo de migração, citou-se quatro fatores com os quais os clientes estariam mais insatisfeitos: o custo; o acesso, facilidade em entrar em contato com o fornecedor; velocidade de atendimento; e habilidade, conhecimento e capacitação do fornecedor. No entanto, ao comparar-se esses fatores com a importância dada para cada um deles na avaliação da qualidade do atendimento mostrado no *gráfico 2* podemos ordenar pela importância dada a cada fator da seguinte forma: a) velocidade de atendimento; b) habilidade, conhecimento e capacitação do fornecedor; c) acesso, facilidade em entrar em contato com o fornecedor; e d) custo. Assim, ainda com base no *gráfico 2* pode-se concluir que não se deve dedicar muitos esforços ao custo, em virtude deste ser o penúltimo fator considerado pelo cliente no momento de avaliar a qualidade do atendimento.

Da mesma forma, pode-se comparar os fatores com os quais os clientes estão mais insatisfeitos após decorridos os seis meses da migração, com a importância dada para cada um desses fatores mostrado no *gráfico 2*. Dessa forma os fatores ficariam ordenados: a) acesso, facilidade em entrar em contato com o fornecedor; b) flexibilidade – capacidade de adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes; c) custo; e d) instalações físicas, equipamentos, pessoal, material de comunicação ou sistema de operação. No entanto, com base no *gráfico 2* pode-se concluir que não se deve dedicar muitos esforços ao c) custo e as d) instalações físicas, equipamentos, pessoal, material de comunicação ou sistema de operação, devido a estarem respectivamente em penúltimo e último lugar entre os fatores considerados pelos clientes no momento de avaliar a qualidade do atendimento.

Em síntese, preliminarmente, pode-se concluir que para melhorar a percepção da qualidade no atendimento durante o processo de migração deve-se concentrar esforços para melhorar a: a) velocidade de atendimento; b) habilidade, conhecimento e capacitação do fornecedor; e c) acesso, facilidade em entrar em contato com o fornecedor. Atualmente para melhorar a percepção do cliente quanto ao atendimento na Plataforma de Passo Fundo deve-se concentrar esforços para aumentar: o a) acesso, facilidade em entrar em contato com o fornecedor; e a b) flexibilidade – capacidade de adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes;

4.3.2 Análise do questionário aplicado aos funcionários

O questionário elaborado conforme o anexo II teve como objetivo avaliar as condições de atendimento conforme a percepção dos funcionários que participaram do processo de migração da Plataforma de Passo Fundo, triangulando essas informações com outras plataformas. O questionário além de avaliar as condições de uma forma geral solicitou uma avaliação de alguns itens específicos como: ambiente físico, ferramentas de trabalho, qualidade das informações transmitidas a respeito dos clientes, apoio da agência central, demanda de serviços *versus* quantidade de funcionários da plataforma e preparação dos funcionários do pilar atacado e do pilar varejo do Banco para lidar com a migração.

De forma geral, segundo os entrevistados, as condições de trabalho durante o processo de migração foram de regular a ruim. Segundo os mesmos, essas dificuldades foram amenizadas pela competência dos profissionais que assumiram a plataforma e pelo ótimo acompanhamento e apoio da gerencia da agência sede.

O resultado do questionário aplicado aos funcionários vem a confirmar as informações detalhadas no título “Transferência de atendimento para plataformas do Pilar Atacado”. As informações levantadas nos itens específicos são as seguintes:

- *Ambiente físico*: avaliado entre os colegas de regular a ruim, destacando-se o fato do local ser provisório e estar passando por reforma no prédio refletido no ambiente todos os transtornos de uma reforma.

- *Ferramentas de trabalho*: avaliadas de regular a ruim, destacando-se o fato de que os computadores e softwares não estavam instalados e as mesas e demais materiais que faziam parte da estrutura da Plataforma não haviam chegado ainda.
- *Qualidade das informações referente aos clientes transmitidas das agências varejo para a plataforma*: esse item foi avaliado como regular, sendo que os principais argumentos para essa avaliação foram que na verdade nenhuma informação foi transferida, as informações necessárias sobre os clientes foram surgindo e os funcionários da plataforma tiveram que ir buscar a mesmas com os funcionários do Banco que os atendiam ou com a própria empresa.
- *Apoio da agência central*: este item foi avaliado predominantemente como ótimo e alguns como regular. Os argumentos destacados por quem avaliou como ótimo foram a presença da gerencia da agência central que manteve um canal de comunicação direto com a plataforma devido a consciência do alto volume de demanda e das dificuldades enfrentadas nesse primeiro momento. Assim, esse apoio inicial foi de fundamental importância para o desenvolvimento da plataforma. Por outro lado os que avaliaram como regular destacaram o fato que alguns colegas do suporte da agência central não tinham a idéia das dificuldades e do volume de demanda da plataforma. Além disso, não estavam bem estabelecidos a padronização dos processos de como seriam feito os pedidos e o acompanhamento das solicitações feitas da Plataforma de Passo Fundo para os suporte da agência central.
- *Demanda de serviços versus quantidade de funcionários*: todos os entrevistados avaliaram como ruim. O principal fato destacado foi o volume de demanda da plataforma principalmente nesse primeiro mês, onde sugeriu-se um funcionário exclusivo somente para resolver os problemas relativos ao processo de migração, enquanto os demais se preocupariam com as demandas normais das empresas. Outro fato destacado é que a plataforma teria dificuldades em funcionar perfeitamente com apenas dois funcionários, sendo que um deles o gerente deve estar sempre prospectando negócios e na maior parte de seu tempo em visita as empresas o que deixaria a plataforma com apenas um funcionário para o atendimento as solicitações dos clientes.
- *A preparação dos funcionários do pilar varejo e atacado para lidar com a migração*: todos os entrevistados acharam melhor separar a preparação entre os funcionários do pilar atacado (nos quais acharam que a preparação foi boa) do pilar varejo (no qual

acharam que foi regular). Os principais argumentos foram que os funcionários do pilar atacado, pelo treinamento prestado, e por outras experiências de migração, conheciam melhor o funcionamento do processo. No entanto, além da sensação de perda das empresas para o pilar atacado, o pilar varejo, não teve maiores esclarecimentos sobre o processo de migração e como se manteria o relacionamento da agência varejo com a empresa.

Nos questionários aplicados aos funcionários das demais plataformas para se obter uma triangulação e comparação dos resultados, obteve-se a confirmação dos resultados apresentados pela plataforma, o que permite que os resultados aqui obtidos tenham uma generalização um pouco maior. A única diferença percebida foi a na avaliação do apoio da agência sede onde a avaliação foi inferior a da Plataforma de Passo Fundo, argumentando-se a dificuldade do apoio devido à distância entre os colegas.

Em vista as dificuldades mencionadas, os entrevistados da Plataforma de Passo Fundo mencionaram algumas sugestões pertinentes dentre elas: um trabalho prévio com gerente e assistente da carteira um tempo antes do processo de migração para que os mesmos possam conhecer os clientes e ver como as agências varejo os atendem; a preparação de toda estrutura física com equipamentos e softwares antes da migração; e um trabalho de esclarecimento com todos os membros do atendimento no varejo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Teve-se como objetivo geral do trabalho verificar, identificar e analisar o grau de satisfação de um grupo de clientes do Banco do Brasil da cidade de Passo Fundo e Marau no Rio Grande do Sul, após a migração para a plataforma do pilar atacado, bem como identificar os principais elementos de satisfação e insatisfação apontados por estes durante o referido processo.

Verificou-se que os principais motivos de insatisfação dos clientes durante o processo de migração foram: a) velocidade de atendimento; b) habilidade, conhecimento e capacitação do fornecedor; c) acesso, facilidade em entrar em contato com o fornecedor. Esses itens foram selecionados considerando os fatores mais relevantes para o cliente no momento do atendimento (*gráfico 2*), relacionados com os fatores com menos pontos na avaliação do cliente (*tabela 4*). Na análise desses dois resultados excluiu-se o fator menos relevante e com menor pontuação. Avaliando da mesma forma concluiu-se que o fator que mais contribuiu para a satisfação do cliente foi à credibilidade, segurança e confiança no fornecedor.

Encontram-se parte das respostas da insatisfação dos clientes para os fatores anteriormente citados, ao se analisarem as condições de trabalho proporcionadas aos funcionários da plataforma de Passo Fundo durante a migração. Conforme mostra o resultado da pesquisa com os funcionários, na seção 4.3.2, as condições de trabalho durante o processo de migração estavam longe de serem as ideais, destacando-se o fato de os equipamentos e softwares não estarem instalados, a demanda ser acima da capacidade de atendimento dos dois funcionários da plataforma e a falta de informações quanto aos procedimentos customizados das empresas.

Devido a essas condições a velocidade de resposta ficou bem abaixo do esperado pelo cliente. O acesso ficou comprometido, pois o principal canal utilizado pelo cliente era o telefone, e devido à alta demanda de serviços, as linhas permaneciam a maior parte do tempo ocupadas, sendo que em alguns momentos havia somente um atendente para os telefones na plataforma, pois o gerente da carteira estava em visita as empresas prospectando negócios. Da mesma forma a habilidade, conhecimento e capacidade dos atendentes da plataforma ficaram comprometidos pelas condições das ferramentas de trabalho, pela alta demanda *versus*

quantidade de funcionários e pela falta de informações transmitidas a respeito da forma dos clientes trabalharem com o banco.

Deve-se acrescentar ainda aos itens anteriores, a expectativa de um atendimento personalizado e exclusivo citada pela maioria dos clientes entrevistados. Em um atendimento deste tipo pressupõem-se maior velocidade de resposta, mais facilidade de acesso e maior conhecimento do cliente pelo fornecedor, que é o que o modelo de segmentação do Banco do Brasil para Médias e Grandes empresas (seção 4.1) deseja proporcionar aos clientes desse segmento.

Pelos resultados apresentados acima, explica-se o resultado obtido na avaliação geral do atendimento durante o processo de migração, que mostra que 42% consideraram o atendimento regular e 42% consideraram bom. Para um segmento, que tem como objetivos prestar um atendimento de excelência, deve-se aprimorar o processo de migração para que nesse primeiro encontro de serviço, considerado por Giansesi e Corrêa (2006) como um dos momentos críticos do atendimento (pois prepara o cliente para as percepções futuras), o segmento atacado obtenha maior satisfação no atendimento.

Em vista disso, o BB deve concentrar esforços nos fatores mais relevantes para o cliente: a) velocidade de atendimento; b) habilidade, conhecimento e capacitação do fornecedor; e c) acesso, facilidade em entrar em contato com o fornecedor.

Passando-se para a análise dos resultados após decorridos seis meses do processo de migração, seguindo o mesmo método de análise anterior para avaliar o fatores de insatisfação durante o processo de migração, destacam-se: a) acesso e b) flexibilidade. Percebe-se nesta análise que os problemas iniciais de velocidade de atendimento e habilidade, conhecimento e capacitação do fornecedor, foram resolvidos parte pela melhoria nas ferramentas de trabalho e pelo contato com os clientes, que propiciou maior conhecimento do mesmo. No entanto, devido à quantidade de funcionários da Plataforma o acesso, facilidade em entrar em contato com o fornecedor, ainda continua gerando baixa satisfação. Outro item importante que aparece neste resultado, até mesmo porque só foi possível para o cliente avaliá-lo após decorrido certo tempo, é a flexibilidade ou capacidade de adaptar rapidamente a operação devido a mudanças nas necessidade dos clientes.

Tal fator reflete a expectativa que o cliente criou de que a Plataforma Empresarial teria maior autonomia nas decisões, principalmente para influenciar a aprovação de operações e limites. Porém, como visto anteriormente, o banco segrega o estudo de operações e limites e a

influência do gerente de contas da carteira com informações qualitativas não teve mudança significativa na transferência de atendimento para a plataforma. Seguindo o mesmo método de análise verifica-se que neste momento os fatores credibilidade, segurança, confiança; e habilidade, conhecimento e capacidade do fornecedor, foram os fatores que motivaram maior satisfação do cliente.

A avaliação geral após decorridos seis meses de implantação da Plataforma empresarial obteve 40% das avaliações como muito bom e 50% como bom. Sabe-se que há fatores que ainda podem ser melhorados, mas o resultado mostra que após decorrido certo espaço de tempo, onde são resolvidos os traumas do processo de migração, o cliente percebe o diferencial de atendimento proposto pelo BB no Modelo de segmentação de Médias e Grandes empresas.

A pesquisa aponta para a necessidade de melhorias significativas na operacionalização do processo de migração e de implantação das plataformas. Como todo esse processo faz parte de uma estruturação interna do banco a um novo modelo de segmentação de clientes, estes clientes não querem problemas com essas mudanças e esperam que tudo ocorra normalmente como vinha acontecendo, ou seja, o cliente não espera as mudanças ocorrerem para continuar a demandar serviços novos. Ele continua com as mesmas exigências e espera uma velocidade no atendimento igual ou melhor do que a anterior.

5.1 Conclusões suplementares e sugestões

Os questionários utilizados na pesquisa acabaram trazendo informações suplementares que não fazem parte dos objetivos da pesquisa, mas que revelam aspectos significativos na avaliação do atendimento pelo cliente e nas estruturas do banco.

Um aspecto interessante revelado na pesquisa é que embora o fator custo tenha sido o que gerou mais insatisfação na avaliação, ele é pouco relevante para o cliente no momento de avaliar o atendimento. Esse fator pode até ser importante para a tomada de decisão quanto à aquisição, ou não, do serviço de determinado fornecedor, mas não para avaliar a qualidade do serviço. Assim pode-se concluir que o cliente não faz uma comparação significativa entre o custo e a qualidade do serviço prestado. Aparentemente para o cliente o serviço tem ou não qualidade, a comparação não é feita da forma: “pelo valor pago a qualidade é boa ou ruim”.

Outro aspecto importante citado pelos clientes durante o questionário foram reclamações quanto a o atendimento nas agências de relacionamento no varejo, que por não terem mais o cliente em suas carteiras acabam atendendo com certa indiferença. Foram destacados também problemas em certos produtos que utilizam toda a estrutura do banco como os serviços de cobrança e pagamentos, que acabam por utilizar as estruturas das agências varejo que tem uma estrutura voltada a outro padrão de atendimento, e por isso tem uma qualidade inferior às expectativas dos clientes do pilar atacado.

Esses aspectos abrem precedentes para uma pesquisa futura para avaliar os serviços prestados indiretamente pela estrutura do banco para clientes de outras agências do próprio banco, com o intuito de identificar as dificuldades encontradas e quais seriam as possibilidades para melhorar esses serviços.

A análise da pesquisa acabou gerando reflexão e dessa surgiram alternativas que poderiam ser utilizadas para melhorar o processo de migração, o atendimento da plataforma e conseqüentemente a satisfação do cliente. Algumas dessas sugestões foram levantadas por clientes e funcionários durante as entrevistas.

Relacionadas ao acesso dos clientes ao banco sugere-se a busca de canais alternativos para contato com o banco como: e-mails, o próprio auto-atendimento e no caso da plataforma o canal alternativo de telefone na agência sede onde a telefonista anotaria os recados e repassaria pelo correio interno do Banco para os funcionários da plataforma. Um fato importante a destacar é que, se o acesso a esses canais acabarem sendo todos direcionados aos dois funcionários da plataforma, corre-se o risco de se melhorar no fator acesso e se cair no fator velocidade, devido ao volume de demanda direcionado aos funcionários da plataforma. Aqui surge a necessidade de uma pesquisa futura para avaliar a necessidade de aumento do quadro de funcionários das plataformas, até mesmo devido outros fatos, do trabalho interno do banco, que envolvem: férias dos funcionários, treinamentos, reuniões com a gerência e com clientes entre outros.

Pertinente também ao acesso e velocidade de atendimento, seria o desenvolvimento de processos padronizados para que o suporte da agência sede gere maior sinergia nas soluções dos problemas dos clientes. É importante também que esses processos sejam conhecidos e explicados antecipadamente aos funcionários que irão trabalhar nas plataformas para não se perder tempo, principalmente durante o processo de migração. Esses procedimentos são importantes, pois devido a distância a comunicação entre os colegas fica comprometida, e por

isso são necessários procedimentos para se evitar a ocorrência de retrabalho por falta de troca de informações.

Relacionado a transferência de conhecimento sobre os clientes e as obrigações em relação ao atendimento das agências varejo e atacado, seria importante um contato e, talvez, uma convivência previa dos funcionários da plataforma, durante um período, com os funcionários que atendem as empresas que serão transferidas. Essa convivência seria anterior a migração de preferência na própria agência varejo para que os funcionários da plataforma peguem certas peculiaridades do atendimento de cada um dos clientes e já possam, inclusive, ir pensando em alternativas para melhorar os processos. É importante também que seja feita uma explanação envolvendo todos os funcionários das agências desde os estagiários até as gerencias para que ficassem claros os atendimentos e os serviços que ficam a cargo da agência de relacionamento no varejo. É importante que todos participassem desse esclarecimento, pois os serviços demandados vão desde o processamento de documentos pelo caixa até a separação de avisos e correspondências efetuada pelos estagiários.

Enfim, em uma análise holística de todos os elementos levantados e avaliados nesta pesquisa concluiu-se, que o processo de migração da forma atual como é conduzida pelo banco, diminui a satisfação do cliente no primeiro momento quando ele tem seu atendimento transferido à nova agência. Este fato se dá, principalmente, devido aos funcionários não possuírem as informações e as ferramentas necessárias para um atendimento com mais qualidade. Passado o processo de migração, na sua maioria, os clientes percebem a melhora no atendimento. No entanto, permanecem ainda, alguns problemas que geram insatisfação decorrente do alto volume de demanda em relação à quantidade de funcionários da plataforma e também, devido a falta de procedimentos padronizados, pelo banco, que maximizem a integração entre as Plataformas e suas agências mães, gerando uma maior sinergia. Por não haver procedimentos que determinem a maneira de relacionamento das Plataformas com suas agências mães, os processos acabam ficando a critério dos funcionários que se relacionam e acabam sendo perdidos pela movimentação interna desses funcionários quando são deslocados para outras agências.

Finalmente, é importante destacar o sucesso do modelo de segmentação do Banco do Brasil para as Médias e Grandes empresas entre os clientes da Plataforma de Passo Fundo. Como mostra a pesquisa o cliente tem um nível de satisfação de Bom a Muito Bom após o processo de migração. A pesquisa aponta para alguns pequenos ajustes no processo de migração e nas condições de atendimento atuais das Plataformas, para elevar o seu

atendimento ao nível de excelência. Devido aos entrevistados pertencerem a um grupo de clientes regionais das cidades de Passo Fundo e Marau no estado do Rio Grande do Sul, deve se restringir a generalização desses resultados em relação aos demais clientes do Banco do Brasil, por se tratar de uma empresa com ampla atuação no mercado nacional e também internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKHARD, Richard. Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos. São Paulo: Edgar Blücher, 1972

BELL, J. Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science. 2. reimpr. Milton Keynes, England: Open University Press, 1989.

BENNIS, Warren G. Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgar Blücher, 1972.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações – Rio de Janeiro: Campus, 1999

GIANESI, Irineu G.N., CORRÊA, Henrique Luiz Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. - 1.ed. - 14.reimpr. - São Paulo: Atlas, 2006.

HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C e SYMON, G. (Ed.). Qualitative methods in organizational research: a practical guide. London: Sage, 1994.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle; tradução Ailton Bonfin Brandão – 5.ed. - São Paulo : Atlas, 1998.

LIC – Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil S/A.

NORMANN, R. Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

O'CONNOR, Joseph e SEYMOUR, John. Introdução a programação neurolinguística: como entender e influenciar as pessoas. São Paulo: Summus, 1995.

RICHERS, Raimar e PIMENTA, Maria Cecília. Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro - São Paulo: Nobel, 1991.

SOLOMON, Michael R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. trad Lene Belon Ribeiro. -- 5.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2002.

YIN, R.K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A., BERRY, L.L. Delivering service quality: balancing customers perceptions and expectations. New York: Free Press, 1990.

Anexo A – QUESTIONÁRIO ORIENTADO PARA CLIENTES

1. Quais os fatores mais relevantes no momento do atendimento prestado pelos Bancos. Ordene por ordem de importância de 1 à 10:

- instalações físicas, equipamentos, pessoal, material de comunicação ou sistema de operação
- conformidade ou padrão na prestação do serviço
- habilidade, conhecimento e capacitação do fornecedor.
- Velocidade de atendimento
- a atenção dispensada, a cortesia e a comunicação
- Flexibilidade – a capacidade de adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes
- Credibilidade, segurança, confiança.
- Acesso, facilidade em entrar em contato com o fornecedor.
- Custo
- Outro. Qual? _____

2. Quais foram às expectativas criadas quanto à mudança do atendimento para a Plataforma da Empresarial Bento Gonçalves?

3. Como você avalia o atendimento da plataforma no primeiro mês da migração?

- péssimo ruim regular bom muito bom

4. Como você avalia os fatores que envolvem o atendimento da questão 1 no primeiro mês da migração?

a) instalações físicas, equipamentos, pessoal, material de comunicação ou sistema de operação da Plataforma Empresarial.

- péssimo ruim regular bom muito bom

b) conformidade ou padrão na prestação do serviço

- péssimo ruim regular bom muito bom

c) habilidade, conhecimento e capacitação da Plataforma Empresarial.

- péssimo ruim regular bom muito bom

d) Velocidade de atendimento

péssimo ruim regular bom muito bom

e) a atenção dispensada, a cortesia e a comunicação

péssimo ruim regular bom muito bom

f) Flexibilidade – a capacidade de adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades da Empresa

péssimo ruim regular bom muito bom

g) Credibilidade, segurança, confiança.

péssimo ruim regular bom muito bom

h) Acesso, facilidade em entrar em contato com a Plataforma Empresarial pelos vários canais de atendimento.

péssimo ruim regular bom muito bom

i) Custo dos serviços

péssimo ruim regular bom muito bom

j) Outro. Qual? _____

péssimo ruim regular bom muito bom

5. Como você avalia o atendimento hoje? Por que ?

péssimo ruim regular bom muito bom

Por que?

6. Como você avalia os fatores que envolvem o atendimento da questão 1 hoje?

a) instalações físicas, equipamentos, pessoal, material de comunicação ou sistema de operação da Plataforma Empresarial.

péssimo ruim regular bom muito bom

b) conformidade ou padrão na prestação do serviço

péssimo ruim regular bom muito bom

c) habilidade, conhecimento e capacitação da Plataforma Empresarial.

péssimo ruim regular bom muito bom

d) Velocidade de atendimento

péssimo ruim regular bom muito bom

e) a atenção dispensada, a cortesia e a comunicação

péssimo ruim regular bom muito bom

f) Flexibilidade – a capacidade de adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades da Empresa

péssimo ruim regular bom muito bom

g) Credibilidade, segurança, confiança.

péssimo ruim regular bom muito bom

h) Acesso, facilidade em entrar em contato com a Plataforma Empresarial pelos vários canais de atendimento.

péssimo ruim regular bom muito bom

i) Custo dos serviços

péssimo ruim regular bom muito bom

j) Outro. Qual? _____

muito ruim ruim regular bom muito bom

7. O que na sua opinião ainda poderia ser citado e que o questionário não abordou?

Anexo B – QUESTIONÁRIO ORIENTADO PARA FUNCIONÁRIOS

1. Como você avalia as condições de atendimento da plataforma empresarial no primeiro mês da migração?

péssimo ruim regular bom muito bom

Justificativa:

2. Como você avalia as condições do ambiente físico da plataforma empresarial no primeiro mês da migração?

péssimo ruim regular bom muito bom

Justificativa:

3. Como você avalia as condições das ferramentas de trabalho da plataforma empresarial no primeiro mês da migração?

péssimo ruim regular bom muito bom

Justificativa:

4. Como você avalia as condições e qualidade das informações transmitidas para a plataforma empresarial no primeiro mês da migração?

péssimo ruim regular bom muito bom

Justificativa:

5. Como você avalia o apoio da agência central para a plataforma empresarial no primeiro mês da migração?

péssimo ruim regular bom muito bom

Justificativa:

6. Como você avalia a demanda de serviços verso quantidade de funcionários da plataforma empresarial no primeiro mês da migração?

péssimo ruim regular bom muito bom

Justificativa:

7. Como você avalia a preparação dos funcionários do Banco para lidar com a migração, tanto funcionários do varejo como do atacado?

péssimo ruim regular bom muito bom

Justificativa:

8. O que na sua opinião ainda poderia ser citado e que o questionário não abordou em relação as condições do atendimento da plataforma empresarial no primeiro mês de migração?

péssimo ruim regular bom muito bom

Justificativa:
