

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

José Luiz Bechstedt

**BB RESPONDE – ANÁLISE E OPERACIONALIZAÇÃO
NA VISÃO DOS GERENTES DE CONTAS
NAS AGÊNCIAS DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2007

José Luiz Bechstedt

**BB RESPONDE – ANÁLISE E OPERACIONALIZAÇÃO
NA VISÃO DOS GERENTES DE CONTAS
NAS AGÊNCIAS DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros apresentado ao Programa de Pós- Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador(a): Prof. Luiz Carlos Ritter Lund.

Porto Alegre

2007

José Luiz Bechstedt

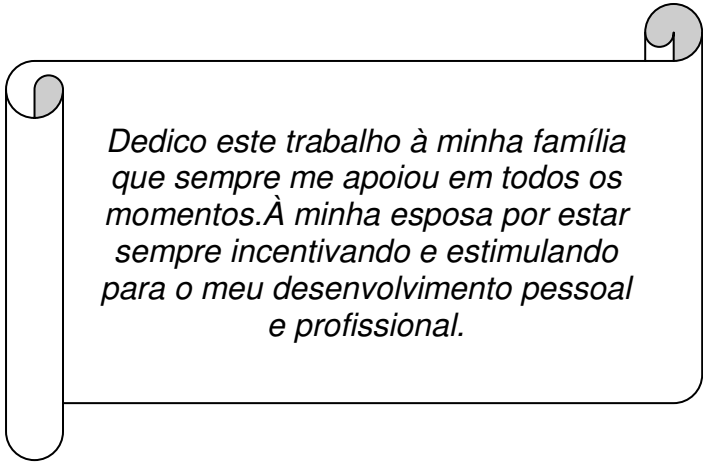
**BB RESPONDE – ANÁLISE E OPERACIONALIZAÇÃO
NA VISÃO DOS GERENTES DE CONTAS
NAS AGÊNCIAS DE PORTO ALEGRE**

Data: de de

Nota final:

BANCA EXAMINADORA

Orientador(a): Prof. Luiz Carlos Ritter Lund



Dedico este trabalho à minha família que sempre me apoiou em todos os momentos. À minha esposa por estar sempre incentivando e estimulando para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

A minha família, que me apoiou e incentivou em todos os momentos deste trabalho.

Ao Banco do Brasil, que me proporcionou a oportunidade para o desenvolvimento desta Pós- Graduação.

À professora MSc. (a) Jordana Liberali, pelo apoio e suporte a cada passo deste trabalho.

Ao colega de Banco e de Curso Régis Nei Rodrigues da Silva que, em todas as vezes que foi solicitada a sua ajuda, não se furtou em colaborar.

Enfim a todos que contribuíram para a realização desta monografia.

RESUMO

Este trabalho objetiva avaliar, na visão dos gerentes de contas das agências de Porto Alegre, os pontos fortes e fracos do BB Responde como também a frequência da utilização do sistema pelos clientes, se suas demandas são atendidas, se as agências têm levado em consideração os subsídios da ferramenta nas ações gerenciais e, por fim, o que poderia ser feito para melhorar o sistema do BB Responde. O embasamento decorre de informações coletadas junto às 36 agências de Porto Alegre entre os meses de julho e agosto de 2007. Para que o objetivo seja alcançado, após a etapa de coleta de dados secundários, foi efetuada uma pesquisa aplicada, exploratória, qualitativa junto aos funcionários envolvidos. Com isto, foram identificadas percepções dos envolvidos nas respostas do BB Responde quanto às questões apresentadas acima. Bem como, foram sugeridas ao Banco do Brasil ações que podem melhorar o sistema do BB Responde, tais como: quando repassado a outros órgãos as respostas sejam mais rápidas; colocação de funcionários qualificados em vez de contratados na Central de Atendimento; apesar do funcionamento em dias não úteis, não ficar apenas no registro mas a colocação de um plantão de atendimento sem ter que esperar o próximo dia útil para dar a resposta ao cliente.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo dos Respondentes	42
Tabela 2 – Idade dos Respondentes.....	42
Tabela 3 – Grau de Escolaridade.....	43
Tabela 4 – Tempo na Função	43
Tabela 5 – Tempo de Banco	44
Tabela 6 – Pontos Fortes do BB Responde	45
Tabela 7 – Pontos Fracos do BB Responde	46
Tabela 8 – Percentual de Atendimento das Demandas dos Clientes.....	47
Tabela 9 – Contribuição do BB Responde no Índice de Satisfação dos Clientes.....	48
Tabela 10 – Utilização dos Subsídios do BB Responde nas Ações Gerenciais.....	48
Tabela 11 – Frequência de Utilização do BB Responde pelos Clientes.....	49
Tabela 12 – Opiniões sobre o BB Responde	50
Tabela 13 – Alternativas que Poderiam Contribuir para Melhorar o BB Responde..	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
1.3	OBJETIVOS	14
1.3.1	Objetivo Geral	14
1.3.2	Objetivos Específicos	14
2	A FERRAMENTA BB RESPONDE.....	15
2.1	CONCEITO.....	15
2.2	ATRIBUIÇÕES	15
2.3	OBJETIVO DO BB RESPONDE.....	15
2.4	POLÍTICAS E DIRETRIZES	16
2.5	MEIOS DE MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE	18
2.6	ACESSOS	20
2.7	PROCESSO	20
2.8	REGISTRO DE OCORRÊNCIA.....	21
2.9	SOLUÇÃO DE OCORRÊNCIA.....	21
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
3.1	MARKETING	22
3.2	MARKETING DE SERVIÇOS.....	23
3.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	25
3.4	MARKETING BANCÁRIO.....	27
3.5	RECLAMAÇÕES DE CLIENTES.....	29
3.6	SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.....	33
4	MÉTODO.....	36

4.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA E QUALITATIVA.....	36
4.2	PESQUISA DESCRITIVA/QUANTITATIVA - MÉTODO SURVEY	37
4.2.1	Definição da População-Alvo de Estudo	38
4.2.2	Instrumento de Coleta de Dados.....	39
5	RESULTADOS	42
5.1	ANÁLISE DOS DADOS DEMOGRÁFICOS.....	42
5.2	ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO.....	44
6	CONCLUSÕES	52
	REFERÊNCIAS	55
	ANEXOS.....	57
	ANEXO A - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ETAPA QUALITATIVA.....	57
	ANEXO B - QUESTIONÁRIO APLICADO ETAPA QUANTITATIVA	58

1 INTRODUÇÃO

A economia globalizada proporcionou ao homem contemporâneo fácil e rápido acesso às informações, resultado das inovações tecnológicas, obrigando aquelas empresas que realmente desejarem permanecer em um mercado cada vez mais competitivo estruturarem ações que as permitam atenderem, de forma mais eficaz que seus concorrentes, as reais necessidades de seus públicos- alvos.

Esta nova ordem político- econômico- social dita o ritmo do mercado, caracterizada por mudanças bruscas e velozes.

As organizações estão voltando-se “para fora”, procurando o foco no cliente e fazendo da atenção no consumidor, não no produto, um fator crítico de sucesso.

A globalização do acesso às tecnologias possibilitou às empresas se igualarem em termos de qualidade dos produtos, o que leva cada vez mais ao reconhecimento de que a atenção para com o cliente, ainda muito desprezada, é a chave do diferencial competitivo.

O conjunto de tendências na era da informação reforça o papel do indivíduo na sociedade. Seu grau de exigência, portanto, torna-se maior, o que se reflete inclusive na legislação. A propaganda enganosa torna-se crime. O Código de Defesa do Consumidor garante que aquilo que antes o fornecedor encarava como uma concessão ou favor torna-se um direito seu.

E a velocidade que a tecnologia imprimiu às informações acabou dando oportunidade ao nascimento de formas de atendimento ao cliente diferentes do tradicional corpo- a- corpo.

Acompanhando as práticas internacionais, as empresas brasileiras adotaram os Serviços de Atendimento ao Consumidor – SAC, que consistem, basicamente, no atendimento ao consumidor via telefone/DDG – Discagem Direta Gratuita.

Não obstante os SACs, na prática, ainda serem encarados, por algumas empresas, como apenas um “modismo” que deve ser seguido, na verdade, a sua existência soa como abertura da empresa para com o consumidor/cliente.

Os SACs, como mais um canal de comunicação com o consumidor, se bem utilizados, devem ser encarados como um termômetro para as empresas de como está o seu tratamento do cliente, além de servirem como alerta para mudanças, na hipótese de eventual atendimento inadequado.

Mesmo que o cliente não seja totalmente satisfeito na sua reclamação/demanda, o SAC pode mostrar que a empresa pelo menos está disposta a ouvi-lo, o que lhe proporciona certo grau de conforto. No mínimo ele pode “desabafar”.

No competitivo mercado bancário, onde o que conta é o diferencial no atendimento pessoal, o SAC se constitui numa importante fonte de leitura de sentimento da clientela.

No Banco do Brasil, o BB Responde presta-se ao papel de trazer pra dentro de casa esse sentimento, geralmente reprimido no contato pessoal, de como a Empresa está sendo percebida, à qual os clientes e não clientes recorrem para buscar solução de problemas no seu relacionamento com o Banco do Brasil, nos casos não solucionados pelo atendimento convencional, mediante o registro de reclamações, denúncias, sugestões e elogios.

O BB Responde surgiu de "um conjunto de pensamentos e linhas mestras de ação" voltadas para a modernização. Naquele momento, a Empresa reforçava seu posicionamento direcionado ao cliente pessoa física e assumiu compromisso de oferecer diferenciais mercadológicos, centrados na tecnologia, com conveniência e comodidade a esse público.

Não houve uma estratégia explícita para o BB Responde, e sim um processo de delineamento tático, articulado por diversas áreas do Banco, convergindo para as diretrizes traçadas pela Diretoria.

A criação do BB Responde foi aprovada pelo Conselho Diretor em 3 de setembro de 1996. Ficou decidida sua vinculação à Unidade de Varejo e Serviços, responsável pelo relacionamento com o cliente pessoa física, pela identificação de suas necessidades em termos de produtos e serviços bancários e pelo acompanhamento da qualidade no atendimento prestado.

Vinculado no seu nascedouro a uma área de produto, o BB Responde passou a integrar a Diretoria do Banco na forma de Gerência Executiva, em 10. 03. 98, aproximando-se mais das características e conceito de Ombudsman, ou seja, adquiriu maior autonomia de ação para atuar com imparcialidade e apoio institucional para sugerir e recomendar. O BB Responde não tem o poder de revogar uma decisão, mas influencia essas decisões, sempre do ponto de vista do cliente.

O BB Responde não é uma “última instância” na resolução de problemas dos clientes, nem substitui o gerente ou os funcionários das diversas áreas do Banco do Brasil. Ele facilita a comunicação do cliente com o Banco, informaliza essa comunicação e gerencia os dados que são fornecidos pelos clientes, disponibilizando-os para toda a organização, através de um banco de dados que interliga todas as agências do País e no exterior.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Nos últimos anos, houve uma reestruturação do cenário bancário. Devido a fatores como o aumento da competitividade eo estreitamento das alternativas de curso de ação, as instituições financeiras remodelaram suas prioridades em busca de diferenciais nos quais pudessem se tornar mais competitivas e que gerassem maior lucratividade.

Um dos diferenciais encontrados foi o uso da tecnologia. A tecnologia acarretou a demissão de milhares de funcionários desses setores, mas, ao mesmo tempo, proporcionou vantagens como a diminuição de custos e maior eficiência operacional.

Com relação ao desenvolvimento da tecnologia da informação, esse possibilitou a obtenção de sistemas que inter-relacionam componentes que trabalham juntos a fim de coletar, processar, armazenar, recuperar e disseminar informações com a finalidade de facilitar a análise, o planejamento, o controle, a coordenação e a tomada de decisão em uma organização (LAUDON & LAUDON, 1999).

O aumento da concorrência entre as instituições financeiras fez com que, muitas dessas, alterassem sua postura em relação a seus clientes, para encontrar um diferencial competitivo.

Não apenas no setor bancário, mas em todos os setores de negócios, observase um discurso que valoriza a necessidade de melhorar o relacionamento com os clientes, pois está cada vez mais oneroso para as empresas obterem novos clientes, o que torna mais atraente manter e valorizar os clientes antigos, fazendo com que esses se tornem leais à organização (Bateson & Hoffman, 2001).

O Banco do Brasil utiliza um sistema de informação denominado BB RESPONDE, na qual os clientes e não clientes recorrem para buscar solução de problemas no seu relacionamento com o Banco do Brasil, nos casos não solucionados pelo atendimento convencional mediante o registro de reclamações, denúncias, sugestões e elogios.

Para o sucesso dessa estratégia é preciso conhecer o cliente e tomar decisões de marketing baseadas em suas expectativas, o que só é possível com a obtenção, análise e disseminação de informações.

O acesso ao BB RESPONDE é efetuado da seguinte maneira: a) clientes em geral- 24 horas ao dia, todos os dias, inclusive feriados; b) Banco Central e Procon- de segunda a sexta, das 8 às 18 horas.

O atendimento é feito pela Bancada de Ouvidoria na Central de Atendimento do Banco do Brasil, que dispõe de informações para prestar os primeiros esclarecimentos, buscando reverter ou amenizar a insatisfação dos clientes.

1.2 JUSTIFICATIVA

No mercado bancário, todas as instituições financeiras oferecem produtos com pequena diferenciação, tais como: conta corrente, aplicações, empréstimos, planos de previdência, seguridade, capitalização, etc.

O principal diferencial está na qualidade do atendimento prestado, que se torna o instrumento principal de conquista, fidelização e rentabilização de clientes. É fundamental que o atendimento ao cliente ocorra de forma cortês e atenciosa de modo a satisfazer as suas necessidades e atender suas expectativas.

Quando um cliente registra uma reclamação junto ao Banco do Brasil, é sinal que este cliente possui alguma expectativa sua que não foi plenamente atendida. A agilidade no esclarecimento de dúvidas leva o cliente a sentir-se seguro e confiante no atendimento a ele dispensado e, consequentemente, resulta na sua satisfação.

Barlow & Moller (1996), afirma que nem sempre o desejo do cliente é de somente ter dinheiro de volta: “A maioria dos clientes apenas quer o que lhes foi negado, e talvez, um pedido de desculpas. Então, se a empresa der a eles um sinal de que indenizará além do esperado, eles provavelmente vão continuar a utilizar os serviços ou comprar os produtos, e ainda dizer coisas positivas da empresa”.

Percebe-se que o quesito atendimento, cada vez mais, tem se tornado uma questão de fundamental importância para as empresas prestadoras de serviços. Isto porque, o seu diferencial está na constante da satisfação dos usuários pelo atendimento prestado, na manutenção de seus clientes fiéis e no fortalecimento de uma cultura de prestação de serviços focada no relacionamento com seus clientes. Portanto, conforme Barlow & Moller (1996) tratar as reclamações dos clientes de forma eficaz, aliadas a uma recuperação na qualidade dos serviços, são as melhores oportunidades de mostrar o que uma empresa pode fazer por seus clientes.

O presente estudo tem por finalidade identificar junto aos funcionários responsáveis pelas respostas do BB Responde (gerentes de contas) das agências de Porto Alegre, a percepção quanto a utilização da ferramenta e os possíveis ajustes a serem implementados para que o sistema melhore.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a ferramenta BB RESPONDE que o Banco do Brasil utiliza como instrumento de auxílio para desenvolvimento do relacionamento com o cliente e identificar quais os principais resultados obtidos na visão dos gerentes de contas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os possíveis ajustes a serem feitos para que o sistema melhore;
- b) verificar se, com a implementação da ferramenta, o índice de satisfação do cliente aumentou na visão de seus operadores (gerentes de contas);
- c) analisar se as demandas dos clientes estão sendo supridas; e
- d) propor, após o diagnóstico da percepção dos gerentes de contas das agências investigadas quanto à utilidade daquela ferramenta, uma linha de ação para a Empresa.

2 A FERRAMENTA BB RESPONDE

2.1 CONCEITO

O BB RESPONDE é o Serviço de Atendimento ao Cliente para acolhimento de sugestões, reclamações, denúncias e elogios sobre o atendimento e produtos do Banco do Brasil, razão pela qual é percebido pelo público externo como uma ouvidoria.

2.2 ATRIBUIÇÕES

Acolher, registrar e encaminhar reclamações, denúncias, críticas, elogios e sugestões de clientes e prestar informações sobre os produtos da marca BB, relacionar-se com órgãos externos com características semelhantes (particularmente BACEN, PROCON, Ouvidorias e outras associações e entidades afins) e retroalimentar o conglomerado com informações para subsidiar decisões estratégicas.

2.3 OBJETIVO DO BB RESPONDE

Proporcionar satisfação aos clientes na sua comunicação com o Banco;gerir suas manifestações sobre atendimento, produtos e serviços do Banco;contribuir para promover sua valorização e sua fidelização no relacionamento comercial com o Banco

2.4 POLÍTICAS E DIRETRIZES

- a) Estimular a manutenção dos padrões éticos do Banco nas relações com os clientes;
- b) garantir ao cliente amplo acesso ao serviço (que em nenhuma hipótese lhe pode ser negado), a personalização no atendimento e a agilidade no retorno aos seus questionamentos, no prazo máximo de 72h, fornecendo-lhe resposta de boa qualidade ou dando-lhe uma satisfação, com vistas a fortalecer sua confiança na empresa;
- c) permitir ao cliente a decisão de como, quando e quantas vezes utilizar o BB Responde para pedir informações, registrar reclamações e/ou reabrir ocorrência cujas soluções não o satisfizeram;
- d) utilizar o aplicativo RESPONDE para o registro de toda e qualquer reclamação de clientes, as que forem manifestadas através de carta às agências ou superintendências ou que forem recebidas pelo atendimento da Rede;
- e) preservar a identidade do cliente, a fim de resguardá-lo de qualquer constrangimento e de assegurar a espontaneidade de seu relato/manifestação. O registro de uma ocorrência anônima objetiva alertar a Organização sobre algo a ser trabalhado, do ponto de vista do cliente, que obviamente não receberá resposta por falta de identidade;
- f) intervir na condução de uma ocorrência, quando a Gerência do BB Responde julgar necessário, a fim de tornar mais ágil o processo de solução. Mas o contato com o cliente somente ocorrerá em caráter de excepcionalidade para resguardar o relacionamento cliente/agência; e
- g) proporcionar maior representatividade do Banco na promoção da cidadania e defesa dos direitos do consumidor.

O BB Responde está vinculado à Diretoria do Banco do Brasil e compreende o Núcleo de Gerenciamento localizado em Brasília, e a Central de Atendimento localizada no Rio de Janeiro.

Constitui-se num meio diferenciado de comunicação cliente- banco, através do telefone- DDG 08007295678 - , do correio –SBS- Ed. Sede III- 19ºandar- Qd 1- Bloco C-lote 32 –Cep 70073- 901- Brasília –DF, da Internet- www. bb. com. br, do FAX (11)2105- 4702, ou dos funcionários de qualquer unidade do Banco. O cliente pode, ainda, através dos Terminais de Auto- Atendimento- TAA, informar o DDD e o número do seu telefone para que sua agência de relacionamento possa retornar a ligação.

A Central de Atendimento do BB Responde funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana, e tem como meta proporcionar satisfação ao cliente na sua comunicação com o Banco, prestando esclarecimentos sobre produtos, serviços e atendimento, procurando atender suas expectativas, sedimentando o relacionamento com os mesmos e neutralizando possíveis insatisfações.

O BB Responde usa o vocabulário CLIENTE para designar quem utiliza os seus serviços- clientes e usuários, e foi constituído como um instrumento gerencial para:

- a) acompanhar a qualidade do atendimento;
- b) garantir a valorização do cliente perante o Banco;
- c) estreitar o relacionamento com o cliente, visando sua fidelização e o incremento de seus negócios com o Banco;
- d) prospectar as necessidades dos clientes quanto ao atendimento, produtos e serviços bancários;
- e) tomar conhecimento e adotar providências quanto às questões(sugestões –reclamações)trazidas pelos clientes e que não tenham sido resolvidas nas áreas de produto ou de atendimento; e
- f) contribuir para melhorar continuamente a qualidade dos produtos e serviços do Banco, sob a ótica do cliente.

O foco do BB Responde está na agilidade do retorno aos questionamentos dos clientes, fortalecendo a sua confiança na instituição. Após registrada, a ocorrência será repassada aos órgãos gestores de produtos e serviços e/ou agência

mantenedora da conta do cliente para oferecer ao mesmo uma solução ou dar-lhe uma satisfação, no prazo máximo de 72 horas.

2.5 MEIOS DE MANIFESTAÇÃO DO CLIENTE

1) Pessoal.

2) Telefone:

- a) Central de Atendimento atende telefone;
- b) registra a ocorrência, caso não seja passível de solução imediata;
- c) identifica se é cliente:

I - sim:

- repassa para a agência;
- agência acessa ocorrência;
- contata cliente e oferece solução;
- agência registra solução.

II - não:

- repassa para a Superintendência;
- Superintendência acessa ocorrência;
- contata interlocutor;
- oferece solução;
- registra solução.

3) Internet:

- a) é realizado pelo cliente via internet, e enviado automaticamente para o aplicativo RESPONDE no prefixo da agência onde detém a conta;
- b) a agência registra a solução, que é repassada diretamente à caixa postal do usuário, que a acessará a partir do seu micro;
- c) considerando que o retorno será direto ao cliente, e para que haja total entendimento do texto, deverá ser utilizada uma redação simples e objetiva, evitando o uso de termos específicos da atividade bancária.

- 4) TAA (terminal de auto-atendimento):
 - a) cliente acessa (outras opções) no terminal de auto-atendimento e informa número completo de telefone para contato;
 - b) o registro é enviado automaticamente para o aplicativo RESPONDE no prefixo da agência onde detém a conta;
 - c) a agência realiza contato para ouvir manifestação do cliente, imediatamente após a verificação da mensagem no aplicativo RESPONDE;
 - d) registra a ocorrência;
 - e) pesquisa sobre o assunto, retorna ao cliente, registra e soluciona a ocorrência relatando o contato mantido;
 - f) caso o assunto não seja de alçada da agência, repasse a ocorrência para a Superintendência, descrevendo claramente a manifestação do cliente;
 - g) a Superintendência analisa, retorna ao cliente observando prazo regulamentar e procede à solução da ocorrência no aplicativo RESPONDE.

- 5) Correspondência:
 - a) o registro de ocorrência recebida por carta, é realizado pelas agências, Superintendências e demais órgãos da Direção Geral;
 - b) registra a ocorrência, classifica e repassa para:
 - I - área do produto/serviço – sugestões;
 - II - superintendências – denúncias sobre fraudes e reclamações sobre o atendimento;
 - III - agências – pedidos de informação e outros assuntos que não envolvem os dois itens anteriores.

- 6) Fax.

- 7) Centrais de atendimento do BACEN.

- 8) Órgãos de defesa do consumidor.

2.6 ACESSOS

a) Clientes em geral – 24 horas ao dia, todos os dias, inclusive feriados:

- I DDG 08007295678;
- II Portal do Banco www.bb.com.br, página Ouvidoria BB;
- III Fax (0xx11) 21054702.

b) BACEN e PROCON – de segunda a sexta- feira das 8 às 18 horas:

- I DDG 08007296789;
- II e- mail: ouvidoriaexterna@bb.com.br;
- III Fax (0xx11) 21054702.

c) Outras Ouvidorias – de segunda a sexta- feira, das 9 às 18 horas:

- I telefone (0xx61) 33104959;
- II e-mail: ouvidoria@bb.com.br;
- III Fax (0xx61) 33104960.

2.7 PROCESSO

Reclamações, denúncias, sugestões e elogios – O atendimento é feito pela Bancada de Ouvidoria na Central de Atendimento BB, vinculada à DIREC – Diretoria de Distribuição e de Canais Varejo, que dispõe de informações para prestar os primeiros esclarecimentos, buscando reverter ou amenizar a insatisfação dos clientes.

Condução da Ocorrência – Compreende o registro dos contatos feitos com o cliente, dos repasses ente dependências ou áreas gestoras com pedidos de esclarecimentos e dos pareceres emitidos para proporcionar a solução conclusiva do caso. As dependências responsáveis devem empenhar-se na busca de solução efetiva do caso e entendimento com o cliente, de forma a reverter sua insatisfação

ou esclarecê-lo sobre a impossibilidade de atender sua reivindicação. Toda condução deve ser registrada no aplicativo Responde.

2.8 REGISTRO DE OCORRÊNCIA

Toda e qualquer manifestação do cliente (reclamação, denúncia, sugestão e elogio), não solucionada de imediato, deve ser registrada e enviada à dependência (agência) onde ocorreu o fato ou à área gestora responsável pelo assunto, que conduzirá a ocorrência e providenciará a resposta ao cliente.

2.9 SOLUÇÃO DE OCORRÊNCIA

O Gerente de Agência e/ou de Administração são os responsáveis pela aprovação e despacho das respostas dadas aos clientes, nos casos de reclamações e denúncias.

Registro da Solução – a solução de uma ocorrência deve ser precedida de comunicação ao cliente sobre a conclusão a que a dependência chegou após a análise do caso.

O cliente deve ser informado sobre a solução final dada à ocorrência, através de telefone, fax, internet, carta ou pessoalmente, respeitando o meio que ele indicou para retorno.

OBS.: o encerramento da ocorrência só pode ocorrer após o contato com o cliente.

Prazo – O tempo estabelecido para a solução da ocorrência de clientes e não cliente é de até 2 (dois) dias úteis, contados a partir do dia útil posterior ao do recebimento da ocorrência pelo Banco. No prazo de 2 (dois) dias úteis, estão inclusos os prazos utilizados com pareceres e repasses para a solução da ocorrência.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Com objetivo de subsidiar o desenvolvimento de todo trabalho de pesquisa e aprofundar o entendimento de assuntos que visam buscar a satisfação do cliente – objetivo primeiro de qualquer empresa que visa permanecer no mercado -será abordado, neste capítulo, conceitos de marketing. Além disso, serão abordados alguns de seus desdobramentos como marketing de serviços, marketing de relacionamento e marketing bancário, bem como, o gerenciamento de reclamações e a satisfação do cliente com o encaminhamento dessas reclamações.

3.1 MARKETING

Marketing, segundo Kotler (2002, p, 48) “ é o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens, serviços e idéias para criar trocas com grupos- alvos que satisfaçam aos objetivos dos consumidores e organizações”. E ainda, conforme o mesmo autor (2002, p. 7), pode-se definir marketing como “o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam, em razão da criação e da troca de produtos e/ou serviços de valor com outras pessoas”.

Assim uma organização busca satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, de forma eficiente, acreditando que desta forma manterá o seu consumidor file aos produtos adquiridos, possibilitando a repetição de negócios vantajosos para ambas as partes. Sim, pois a premissa ética do marketing prevê que esta “troca de produtos” resulte em uma satisfação para as partes envolvidas, ou seja, em uma relação de ganha/ganha.

A partir dos anos 60 os conceitos de marketing e vendas passaram a ser distinguidos, embora hoje ainda existam alguns “profissionais” capazes de confundirlos. Peter Drucker afirmava que o “objetivo do marketing é tornar a venda supérflua, é saber compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço o sirva e se

venda por si mesmo”. A venda é apenas um processo pelo qual a empresa obtém suas receitas para sanar os custos totais da organização, a fim de manter suas atividades. O marketing não. O marketing envolve necessidades e desejos dos consumidores, somada a criação, entrega de produtos e o consumo final. O marketing surge hoje como o orientador para a empresa voltada para o cliente.

O pensamento moderno de marketing coloca o CONSUMIDOR como o centro das relações das empresas. O CONSUMIDOR é visto por quem é (demograficamente), pelo que faz (atividades, interesses, estilos de vida), pelo o que pensa (opiniões e crenças) e pelo o que valoriza (valores e atividades).

Portanto, o marketing somente se tornará eficaz quando além de contemplar as análises quantitativas, macro, segmentado por faixa etária, classe social e sexo, evoluir para análise do perfil qualitativo, visando conhecer quem é o consumidor, seus hábitos de consumo, de mídia, leitura e suas formas de pensar. Então, buscará a satisfação desses clientes através do desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo.

Conduzindo o marketing da maneira acima colocada, a empresa alcançará a chamada administração de Marketing. Administração esta, que age de forma a influenciar a demanda ajudando a organização a atingir seus objetivos. A administração de Marketing tem como meta a conquista, a penetração de mercado e também a manutenção dos atuais clientes, mantendo-os fiéis ao produto/serviço e defensores daquilo que ele compra.

3.2 MARKETING DE SERVIÇOS

O conceito de marketing se aplica a qualquer tipo de atividade, até mesmo na vida pessoal. Quando se trata de serviços, é preciso compreender as suas particularidades para melhor aplicar as ferramentas de marketing.

Para Kotler, (2002, p. 283) , serviço “consiste em uma ação, desempenho ou ato que é essencialmente intangível e não acarreta necessariamente a propriedade do que quer que seja. Sua criação pode ou não esta vinculada a um produto material”.

Ainda segundo Kotler (2002), para qualquer atividade profissional, o segredo da lucratividade consiste em criar um serviço que atenda às necessidades e aos desejos dos clientes da empresa, e em facilitar o acesso a esse serviço, de forma que proporcione valor e satisfação para o cliente. Complementa, ao salientar as características peculiares dos serviços: são INTANGÍVEIS, isto é, não são palpáveis, não tem forma, cor, tamanho, consistência, não podem ser vistos, cheirados, saboreados ou ouvidos. São, também, INSEPARÁVEIS de seu fornecedor, ou seja, a própria pessoa que os presta são identificadas com o serviço prestado, influenciando sobremaneira na imagem da própria empresa de serviços; são altamente VARIÁVEIS, uma vez que dependem das pessoas que os executam e dos locais em que são prestados, variando em função de aspectos como habilidade, boa vontade, disposição, disponibilidade de tempo, preparo e experiência das pessoas que os prestam. Finalmente, os serviços são PERECÍVEIS, pois precisam ser produzidos quando demandados e não podem ser estocados, devendo-se providenciar uma maior alocação de funcionários nos atendimentos de “pico”, para que não se percam oportunidades de manutenção e conquista de clientes.

As instituições financeiras são enquadradas como prestadoras de serviços, principalmente porque, as quatro características anteriormente citadas são bastante visíveis nestas organizações. Todos os ditos “produtos bancários” na verdade são serviços adquiridos pelos clientes, isso pode ser exemplificado tanto na aquisição de um cartão de crédito, um seguro, ou um título de capitalização ou, pela tecnologia disponível ao cliente e atendimento recebido por intermédio de um funcionário.

Portanto, quando se trata de uma empresa de serviços, o seu grande diferencial de mercado está no atendimento.

Para Bateson & Hoffman (2001), quando um consumidor compra um serviço, ele, na verdade, “compra uma experiência criada pela prestação deste serviço”, e

ainda segundo estes autores, “um serviço de qualidade é essencial para a construção de relacionamentos”.

Como visto, o atendimento passou a principal determinante na imagem de uma empresa de serviços ao longo do tempo. Isto porque, a qualidade do atendimento influi diretamente nas futuras expectativas. Não só daquele cliente que já viveu e vive continuamente a experiência de contato com o serviço da empresa, mas também, daqueles que esse primeiro influencia, com a divulgação boca a boca da sua experiência.

Há que se lembrar ainda, a importância de todo o atendimento de pós- venda e a necessidade de reconquistar o cliente a todo o momento e em qualquer contato.

3.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O avanço da tecnologia, dos meios de comunicação, a abertura dos mercados e a globalização são as principais razões que fazem do mercado atual extremamente competitivo. Aliado a essas grandes mudanças, o comportamento do consumidor, cada vez mais exigente e bem informado, também vem mudando, tornando-o cada vez menos fiel às empresas.

Essas razões têm levado as empresas a modificarem sua forma de atuação. Dessa forma, o relacionamento cliente-empresa torna-se cada vez mais importante, fortalecendo-se à medida que o cliente torna-se fiel ao produto ou serviço.

O Marketing de Relacionamento consiste na prática de construção de relações satisfatórias a longo prazo e de longo prazo com as partes- chaves da atuação da empresa- cliente, funcionários e fornecedores – bem como com os demais envolvidos e interessados no negócio (*stakeholders*) – acionistas, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, legisladores, pesquisadores e cientistas universitários, imprensa, formadores de opinião em geral etc.

Segundo Schiffman e Kanuk (2000, p. 418) o objetivo do marketing de relacionamento é:

[...] criar relacionamentos fortes e duradouros com um grupo essencial de clientes. A ênfase está no desenvolvimento de laços de longo prazo com os clientes fazendo com que eles se sintam bem a respeito da maneira como a empresa interage com eles e permitindo-lhes algum tipo de “contato pessoal” com o negócio.

Integrar pessoas, processos, tecnologias e sistemas de conhecimentos para realizar um aprofundamento do vínculo com o cliente talvez seja o papel maior do Marketing de Relacionamento.

A estrutura organizacional também precisa ser revista. Normalmente, as empresas adotam uma estrutura em forma de pirâmide, com a alta direção posicionada no cume da pirâmide, o pessoal da linha de frente na base. E o cliente, por sua vez, abaixo da base da pirâmide. No Marketing de Relacionamento, a autoridade decisória deve estar mais perto do cliente e a estrutura organizacional deve ser circular, com o cliente colocado no centro, ou seja, o foco da empresa está nele.

A prática da estratégia de Marketing de Relacionamento busca encontrar um novo modelo para as relações de troca no mercado. Esse segmento de Marketing enfatiza a necessidade de um relacionamento em longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes.

Zeithami e Bitner (2003, p. 140) colocam que o objetivo básico do Marketing de Relacionamento é “a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos, que sejam rentáveis para a organização”. Assim, a empresa deverá se concentrar na atração, retenção e na fortificação de relacionamentos, para que depois de atraídos, os clientes sejam menos suscetíveis às abordagens da concorrência. Também mencionam que o marketing de relacionamento pode trazer benefícios para a empresa, tais como, os sentimentos de confiança e lealdade do consumidor.

O relacionamento empresa-cliente é concretizado, da parte da empresa, pelo funcionário que atende o cliente, que vende para ele, que faz negócios com ele em nome da empresa. Assim, a empresa necessita de funcionários comprometidos e orientados para o Marketing de Relacionamento.

Para tanto, faz-se necessário identificar e desenvolver características e aptidões dos funcionários, principalmente daqueles que tem contato direto com os clientes. Dentre as características desejadas para estes colaboradores destacam-se: predisposição para servir, aptidão para perguntar e ouvir, aptidão para análise, aptidões de negociação, habilidade de prever problemas e de neutralizá-los, aptidão de consultoria, habilidade para lidar com problemas e objeções, administrar a rejeição de forma positiva, conhecimentos de produtos e serviços da empresa, comprometimento com a cultura da empresa, conhecimento da organização, conhecimento dos segmentos de clientes.

Dentro do Marketing de Relacionamento torna-se importante, também, a figura do ombudsman, o qual ao ouvir os clientes, suas reclamações e sugestões, servirá para representá-los e defendê-los junto à empresa.

O marketing de Relacionamento implica numa reorientação de toda a organização, tornando-se num trabalho realmente de equipe, reunindo todos diferentes níveis dentro de uma empresa, em prol de um objetivo comum: encantar seguidamente o cliente.

3.4 MARKETING BANCÁRIO

As contínuas mudanças nos ambientes sociais, cultural, tecnológico, cultural, demográfico, político, legal, concorrencial, governamental e psicológico, que caracterizam o macroambiente de marketing moderno, fizeram com que as instituições financeiras tivessem que se adaptar a essa nova realidade. Tais organizações viram-se obrigadas a desenvolver estratégias de marketing que

dispusessem de um nível maior de conhecimento e compreensão das variáveis citadas, sustentadas na valorização e no conhecimento de seus clientes.

Antes dessa era, as instituições financeiras estavam estabelecidas com uma imagem de imponência e solidez. Sua função era guardar dinheiro e emprestá-lo mediante o pagamento de determinado valor.

Entretanto, todo o contexto foi se modificando: os consumidores tornaram-se críticos e exigentes, a concorrência cada vez mais acirrada entre as organizações financeiras, a regulamentação governamental mais rigorosa e os avanços tecnológicos mais eminentes.

Com a chegada dessa nova era, os bancos precisaram adotar novas posturas, colocando o cliente no centro de sua orientação, conhecendo-o e identificando os seus desejos. Esse aprendizado do Marketing Bancário fez com que as instituições passassem por várias fases que, segundo Kotler (1998), podem ser traduzidas em cinco estágios: o primeiro, em que o marketing resumia-se à propaganda, promoção de vendas e publicidade; o segundo estágio, marketing era apenas sorriso e uma atmosfera agradável; o terceiro, em que marketing era segmentação e inovação; o quarto estágio, marketing era posicionamento; e o quinto estágio, em que marketing era análise, planejamento complementação e controle.

Segundo Toledo (1993), o marketing bancário é um marketing especializado, pois além de se tratar de marketing de serviços, apresenta características que não são encontradas no serviço.

Os clientes bancários se relacionam de forma interligada, buscando um produto que, ao mesmo tempo, atenda as suas necessidades, tenha um preço acessível, seja atendido de forma diferenciada e de acordo com suas conveniências. Além disso, buscam uma instituição que inspire a sua confiança, através da conquista de resultados em seus investimentos traduzidos na forma de rentabilidade e segurança.

Essas relações interativas também são manifestadas pelo desempenho dos funcionários, nos mais diversos setores de uma instituição bancária. Ao contrário de que acontece em empresas de outros ramos, no setor bancário é provável que funcionários dos mais diversos departamentos tenham a oportunidade de interagir com os clientes em algum momento. Em vista disso, num cenário de concorrência acirrada, em que os produtos são bastante similares e a troca de banco é facilitada. O cliente quer ter um bom atendimento pessoal, onde todos os funcionários exerçam funções de marketing, ao adotarem comportamentos que contribuam para oferecer experiências satisfatórias a seus clientes, estabelecendo relacionamentos individuais de qualidade e de longo prazo.

3.5 RECLAMAÇÕES DE CLIENTES

A qualidade do serviço oferecido ao Cliente virou, em nossos dias, sinônimo de commodities, em qualquer ramo de negócio ou mercado. O Consumidor, cada vez mais, tem acesso à informação, o que lhe permite fazer comparações entre produtos e serviços. E, quando não fica satisfeito com a compra ou serviço, já está habituado a reclamar.

Entende-se por insatisfação “o estado cognitivo de estar inadequadamente gratificado em uma situação de compra, pelo sacrifício que ele – consumidor - fez” (HOWARD & SHET, 2001, p 27).

Existem dois tipos de clientes insatisfeitos: aqueles que simplesmente deixam de comprar o produto na empresa ou de consumir o seu serviço e, aqueles que dão uma segunda chance, ao fazer uma reclamação. Aquele que reclama está aberto ao diálogo, quer conhecer melhor a empresa (e continuar seu cliente), ou saber como ela pode solucionar seu problema.

Segundo Bateson & Hoffman (2001) clientes que registram suas reclamações dizem à empresa que ela tem problemas e que precisam de correção. Na verdade, estão oferecendo um presente à empresa, sem custos. E, poderão ser de grande

valia para aprimorar seus produtos, serviços ou processos, pois não estão envolvidos emocionalmente com os mesmos e possuem visões diferentes dos executivos de marketing de uma empresa.

A gestão das reclamações está sendo encarada com mais seriedade atualmente, não somente pelas conseqüências em termos de penalidades e publicidade adversa, mas pela tentativa de recuperação da qualidade prestada e conseqüente melhoria da satisfação dos clientes. Gerir uma reclamação é evidentemente um dos meios mais eficazes de os clientes informarem que há espaço para a melhoria, podendo ser usadas como ferramentas estratégicas para gerarem mais negócios. O cliente que reclama deve ser visto como parceiro, podendo-se tornar aliado capaz de identificar práticas prejudiciais ao desempenho da empresa.

Para que se possa entender a reclamação do cliente como uma grande oportunidade de manter sua fidelidade, é necessário separar a reclamação feita, do impacto emocional que o funcionário sofre ao atender um cliente insatisfeito. Colocar-se no lugar do cliente é fundamental. Embora, em muitos casos, por nervosismo, exasperação ou até mesmo por falta de educação, determinadas pessoas agem de forma agressiva e violenta, que exige do empregado habilidade no atendimento dessas necessidades e expectativas.

Como diz John Davis (1990, p 22) “o pulo do gato para as boas vendas é estabelecer um fluxo ininterrupto entre a mente do cliente e o ouvido do vendedor. Quando você se mantém na pista do que o cliente quer e do que não quer, do que o agrada e do que o irrita, você pode ajustar suas referências e ficar a um passo à frente da concorrência”.

Em procedimento desenvolvido pela empresa de consultoria TMI – Time Management International (4), Barlow & Moller (1996) destacam os oito passos principais a serem observados pelas empresas e seus funcionários com o intuito de aceitar as reclamações, resolver os problemas e manter o cliente fiel e satisfeito:

- a) **dizer “obrigado”** – Não se preocupar neste primeiro momento em saber se o cliente tem ou não tem razão. Agradecer a valiosa informação;
- b) **explicar a importância da informação para a empresa** – Fazer com que o cliente entenda que a reclamação fará com que a empresa possa melhorar a qualidade de seus serviços;
- c) **pedir desculpas pelo erro cometido** – Desculpar-se pelo ocorrido e usar, para demonstrar que verdadeiramente você sente a dificuldade do cliente, o pronome “eu” ao invés de “nós”. Essa forma de tratamento denota mais sinceridade, já que quem está se desculpando é “você”, que o está a atender;
- d) **assegurar que alguma providência será tomada de imediato** – A parte tangível de assunto é fazer alguma coisa para solucionar o problema, que custará tempo e dinheiro para a empresa;
- e) **procurar saber as informações completas sobre a reclamação** – Juntar todas as informações sobre o ocorrido, quem “vendeu”, o que aconteceu, qual o resultado esperado e o que realmente aconteceu que gerou a insatisfação ao cliente;
- f) **providenciar a correção imediata do erro** – Cumprir o que se prometeu ao cliente;
- g) **verificar se o cliente ficou satisfeito** – Acompanhar os resultados do encontro com o cliente, . Manter contato, de diversas formas se necessário, para saber de sua satisfação (ou não); e
- h) **prevenir os erros futuros** – Fazer com que os envolvidos tomem conhecimento da reclamação e das providências que foram tomadas para satisfazer o cliente. Revisar o sistema e orientar os funcionários para os novos procedimentos a serem adotados.

Acrescenta-se a esses procedimentos o treinamento dos funcionários da empresa. Funcionários bem treinados podem agir como poderosa ferramenta de comunicação com os clientes. Sem ser invasivos, podem criar oportunidades para que o cliente expresse seus sentimentos, comentários e sugestões, além de perceber desejos e insatisfações que os clientes não conseguem expressar.

No Brasil, os estudos sobre a insatisfação do consumidor e o gerenciamento de reclamações são bastante recentes, iniciando-se por volta dos anos 90 com o Código de Defesa do Consumidor (Lei n. ° 8. 078, 11/09/90), em que “estabelece normas de proteção e defesa do consumidor, . . . ” (IDEC, 1991, p. 1). Entretanto hoje já existem várias entidades governamentais e civis que atuam na defesa e proteção do consumidor, dentre outros – IDEC, IPEM, Juizados de Pequenas Causas, CONAR e PROCON – que atua como órgão fiscalizador do encaminhamento das reclamações dos consumidores.

No ambiente empresarial e, mais especificamente, no segmento bancário tornou-se muito comum a criação de setores específicos na empresas responsáveis pelo atendimento das reclamações, como o SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor, responsável pela centralização e gerenciamento das reclamações dos clientes. O Banco do Brasil possui um canal de ouvidoria externo, o BB Responde, que é o responsável pelo recebimento, encaminhamento e gerenciamento das reclamações de seus clientes. O Banco Central, autarquia federal responsável pela execução das orientações do Conselho Monetário Nacional, apesar de não ser uma agência exclusiva de defesa do consumidor, possui uma estrutura voltada para o atendimento de reclamações acerca do descumprimento de normas que regem a atividade financeira.

Toda a reclamação é uma oportunidade para aumentar a intimidade com o cliente e fortalecer uma relação tantas vezes difícil de conseguir entre as instituições e os clientes. As grandes instituições e prestadores de Serviços Públicos e Privados vêm hoje a Gestão das Reclamações não como uma imposição legal ou algo para estar em conformidade com as regulamentações governamentais de defesa do consumidor. E sim, como uma oportunidade real de melhoria na prestação de seus serviços, de estreitar o relacionamento com seus clientes e de obter melhores resultados ao conhecer melhor as expectativas de seus clientes.

Para Barlow & Moller (1996, p. 31), “é muito fácil fazer com que os clientes se afastem. Há muitas maneiras de fazê-lo, e algumas empresas tentaram todas elas. Dois métodos mais comuns são ignorar as reclamações ou administrá-las de forma

deficiente. Porém, reclamações bem administradas podem criar laços fortes entre clientes e as empresas”.

3.6 SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Em uma era de grande competitividade, em que a concorrência pode estar a poucos metros ou do outro lado do mundo, a satisfação do cliente deve ser uma preocupação permanente. A satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver. Se a percepção for maior do que a expectativa, o cliente fica mais satisfeito, se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência.

Segundo Kotler (2000), a satisfação consiste na sensação de prazer ou de desapontamento decorrente da comparação de desempenho percebido em relação às expectativas inicialmente criadas por parte do cliente.

A satisfação do cliente pode ser o fruto de apenas uma relação de consumo, a fidelização pressupõe o aprofundamento do relacionamento e, principalmente, uma conquista de longo prazo.

Reter esses clientes e torná-los fiéis é um investimento contínuo e permanente. Clientes fiéis são mais propensos a comprar e menos suscetíveis à ação da concorrência. Também reclama ao ter uma experiência negativa, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na empresa e querem melhorá-la. Os clientes infiéis simplesmente vão embora, sem nenhuma “dor” pela mudança, além de falarem mal da empresa.

De acordo com Kotler(2000), para ouvir melhor o cliente devem ser criados instrumentos que facilitem o processo de reclamações, através do uso de formulários de sugestões, serviços telefônicos gratuitos, endereços eletrônicos. Acrescentar também que, conquistar novos clientes torna-se mais caro, entre 5 a 7 vezes, do que buscar reter os clientes atuais.

A reclamação de um cliente nunca vem sozinha. Ela vem acompanhada de sentimentos negativos sobre a empresa e a possibilidade de uma ruptura futura nesse relacionamento. Dessa forma, faz-se necessária a satisfação pós-reclamação, uma vez que, ao dedicar atenção à reclamação de um cliente, a empresa resolve o problema dele – cliente- e, principalmente, o seu. Situações de dificuldade são boas oportunidades de a empresa mostrar o comprometimento com seus clientes e a importância dispensada para com o que estes reclamam, podendo aumentar a satisfação deles com a empresa.

A satisfação final relaciona-se com a satisfação com o gerenciamento das reclamações, ocasionadas pelo não atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Sendo assim, a satisfação está ligada, num primeiro momento, à idéia de atingimento das expectativas de um produto ou serviço após a compra ou consumo e, num segundo momento, ligada a um processo de avaliação sobre a performance desse produto ou serviço que está sendo comprado.

O cliente forma a sua percepção de uma empresa através de diversidade de contratos que realiza com as pessoas e com os produtos dessa organização. Todas as pessoas que integram esta organização realizam algo para satisfazer esses clientes e, portanto influenciam em sua satisfação.

Portanto, a satisfação dos clientes deve ser uma preocupação de toda a empresa e não apenas de um setor ou gerência específicos. Os funcionários devem entender que os clientes não dependem da empresa, e sim, a empresa é que depende dos clientes. Satisfação do cliente não é somente o melhor produto, o menor preço ou a melhor propaganda, mas aquilo que o cliente deseja e espera da empresa.

Relacionamento com clientes e a lucratividade da empresa estão intimamente vinculados à quantidade do produto e do serviço prestados. Os clientes não aceitam mais baixa qualidade. Aquelas empresas que querem continuar no mercado precisam satisfazer seus consumidores através do atendimento de suas expectativas e da percepção desse desempenho por seus clientes. Ou seja, se o

desempenho ficar longe das expectativas o consumidor estará insatisfeito, se atendidas às expectativas estará satisfeito e se excedê-las estará encantado.

Estabelecer um relacionamento de longo prazo com o cliente tem obrigado as empresas a mudarem suas formas de atuação. É preciso encantar seguidamente o cliente para mantê-lo fiel.

A ética nas relações também é muito importante para fidelização de um cliente. O consumidor enganado não compra mais naquela empresa. Para defender os interesses dos consumidores – e visando evitar fraudes e irregularidades nas “relações de trocas” – foi criado o Código de Defesa do Consumidor. Mas esta é apenas uma das evoluções que afetaria a relação do cliente com a empresa, portanto, torna-se cada vez mais importante as organizações de todos os tamanhos “compreenderem” seus consumidores, para melhor reformular ou traçar suas estratégias.

Na questão do atendimento, a conquista de patamares em níveis de excelência tornou-se uma condição relacionada a sobrevivência de mercado, tanto quanto a importância da qualidade de produtos, eficácia de operações e saúde financeira das empresas. Recursos tecnológicos de ponta agilizam negociações, a infra-estrutura do atendimento é importante, processos ajustados e adequados aos clientes são fundamentais, porém o diferencial são as pessoas. Aos olhos do cliente, a excelência é percebida sob a forma de superação de suas expectativas e anseios. Portanto, cabe aos fornecedores de serviços a estratégia de incorporação do hábito e do estado de espírito de que a excelência é um desafio a ser perseguido constantemente e extensivo a todos os níveis da organização.

4 MÉTODO

Classifica-se o presente trabalho em duas etapas: uma qualitativa (exploratória e outra quantitativa (descritiva).

Na primeira etapa do estudo realizou-se, inicialmente, uma análise exploratória da ferramenta BB Responde, realizada a partir do livro de instruções codificadas do Banco do Brasil (LIC). Nesta etapa, buscou-se prover um maior conhecimento sobre a ferramenta. Identificou-se que essa é uma ferramenta de trabalho para registro das manifestações dos clientes e um instrumento gerencial que possibilita sistematizar as informações para facilitar a rastreabilidade dos dados com vistas ao atendimento.

Nesta etapa, realizou-se a análise qualitativa, a qual tem por objetivo alcançar uma visão e compreensão detalhada do problema (Malhotra, 2000). Escolheu-se como processo de obtenção dos dados a abordagem direta, através da técnica de entrevista em profundidade (não estruturada).

Na segunda etapa, realizou-se a análise quantitativa (usando a técnica de *survey*), utilizando um questionário estruturado com todos os gerentes de contas das agências de Porto Alegre. As entrevistas foram realizadas durante os meses de julho e agosto de 2007. No roteiro de entrevista, foram abordados os seguintes aspectos: pontos fracos e fortes da ferramenta, eficiência da ferramenta, resultados obtidos através da implementação do sistema, possíveis sugestões para melhoria do sistema, instrumento de auxílio para o desenvolvimento com o cliente.

4.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA E QUALITATIVA

Para Malhotra (2001, p. 106), esta etapa visa a um melhor entendimento sobre o tema, já que “em geral, a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para

prosseguir com o projeto de pesquisa”. O principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema estudado pelo pesquisador, ou ainda conforme Gil (1999, p. 43) a pesquisa exploratória, “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias”.

Para definir o problema ou elaborar uma abordagem adequada utiliza-se a pesquisa qualitativa. Segundo Malhotra (2001, pg. 155) ela caracteriza-se como sendo uma “metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema”, gerando hipóteses e identificando variáveis que podem ser incluídas em uma pesquisa posterior.

Conforme proposto por Rossi e Slongo (1997), os elementos participantes da fase qualitativa devem ser, preferencialmente, escolhidos dentre a população de clientes da empresa. É importante que os entrevistados nesta fase, apresentem capacidade de distinguir quanto a relevância dos indicadores, sendo que, para isso sejam dotados de experiência com o fornecedor do produto ou serviço considerado. Por essa razão o critério de escolha dos elementos da amostra por julgamento é o mais reconhecido.

A fase exploratória deste trabalho buscou através de pesquisa qualitativa com uma amostra de 18 participantes (gerentes de contas das agências de Porto Alegre). A realização das entrevistas em profundidade tiveram como apoio um roteiro semi-estruturado (anexo A). A sondagem teve importância decisiva para obtenção de respostas significativas que auxiliaram no desenvolvimento da pesquisa quantitativa e na construção do questionário a ser aplicado.

4.2 PESQUISA DESCRITIVA / QUANTITATIVA - MÉTODO SURVEY

Pesquisa descritiva é “um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo, normalmente características ou funções de mercado”

(MALHOTRA 2001, p. 108), ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999).

Assim, o método de pesquisa descritiva é o mais indicado para o estudo a ser realizado, porque é planejado para explorar as associações entre variáveis específicas, já que as informações necessárias são previamente definidas. Em consequência disso, a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada (MALHOTRA, 2001).

Foi desenvolvida, nesta etapa, uma pesquisa descritiva quantitativa, a fim de quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população- alvo, denominada *Survey*, através da aplicação de um questionário aos funcionários, gerentes de contas, envolvidos nas respostas do BB Responde, enviados por correio, conferindo anonimato ao entrevistador (anexo B). Segundo Malhotra (2004, p. 183), a utilização de entrevistas postais "consiste em um envelope de remessa, carta explicativa, questionário e envelope-retorno. Os entrevistados preenchem e devolvem os questionários. Não há interação verbal entre o pesquisador e o entrevistado".

Desta forma, foi realizado um estudo descritivo com o propósito de atingir os objetivos traçados anteriormente, verificando a percepção dos funcionários em relação ao BB Responde como instrumento de auxílio para o desenvolvimento do relacionamento com o cliente.

4.2.1 Definição da População-Alvo do Estudo

Muitas vezes a população alvo é grande demais para se fazer pesquisa. Deve-se então, selecionar uma amostra como faz o profissional de análise clínica para um exame de sangue. Para Contandriopoulos (1997, p. 60) amostra é um subconjunto de indivíduos da população-alvo, com as mesmas características, para que o resultado possa ser generalizado.

Há dois tipos de amostras, probabilísticas e não probabilísticas. O projeto de pesquisa deverá indicar com que tipo de amostra irá trabalhar, justificando a escolha e definindo o tamanho da amostra.

Quanto à amplitude do Universo de Pesquisa, este pode ser finito ou infinito. Considera-se finito aquele universo de pesquisa que tem até 100.000.

No presente trabalho, utilizou-se amostras não probabilísticas por conveniência, em universo de pesquisa finito. De acordo com Mattar (1996, p. 133) amostras por conveniência ou acidentais fazem parte do grupo de amostras não probabilísticas sendo “selecionadas por alguma conveniência do pesquisador. [...] são utilizadas frequentemente para testar idéias ou obter idéias, sobre determinado assunto de interesse”. A população escolhida para o desenvolvimento da pesquisa foi os funcionários (gerentes de contas) do Banco do Brasil das 36 agências de Porto Alegre que respondem ao BB Responde. Ao todo foram coletados 50 questionários válidos dos 100 questionários enviados aos funcionários que detêm a função de gerente de contas das agências. Cabe ressaltar que não significa que retornou apenas 50% dos questionários, pois nem todos os gerentes de contas respondem ao BB Responde. Fica a critério de cada agência, qual ou quais gerentes de contas que devem responder ao BB Responde, como também das 36 agências pesquisadas, muitas por serem de pequeno porte, possuem poucos gerentes de contas.

4.2.2 Instrumento de Coleta de Dados

Na elaboração de um trabalho deverá pensar-se em como fará para coletar os dados, indicando quais os instrumentos que vai utilizar e quais os critérios que serão utilizados para análise e interpretação das informações obtidas. Dependendo do tipo de informação que o pesquisador pretende obter, ele deve definir o tipo de instrumento que vai utilizar.

Entende-se por instrumento de pesquisa aquilo que é utilizado para a coleta de dados. Há muitos instrumentos que podem ser utilizados e variam de acordo com o tipo de investigação que se pretende fazer. Entre os instrumentos de pesquisa mais utilizados temo: Questionário; Entrevista; Observação; Coleta Documental; Técnicas Mercadológicas; Medidas de opiniões e atitudes; História de vida, etc.

No trabalho proposto aplicamos uma das ferramentas mais estudadas e utilizadas no campo do Marketing: o questionário.

Questionário este, que segundo Bobbi Brantley, gerente de treinamento, serviços de pesquisa da Burke Inc., “ deve conquistar o entrevistado e estimular seu interesse por dar respostas completas e precisas. Deve alcançar este objetivo ao mesmo tempo em que estabelece uma compreensão simultânea, por todos os entrevistados, tanto das perguntas como das respostas” (Malhotra, 2001, p. 273).

Malhotra (2001) ainda menciona que o questionário consiste em um conjunto formal de perguntas cujo objetivo é obter informações dos entrevistados, utilizando-se de perguntas não-estruturadas, ou seja, abertas e de respostas livre e de perguntas estruturadas, utilizando-se da Escala do tipo Lickert.

Esta escala exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma das séries de afirmações do questionário. Esta escala tem, tipicamente, cinco categorias de resposta, que vão desde o “discordo totalmente” - escore 1, e “concordo totalmente” - escore 5.

Para elaboração do questionário, levou-se em consideração ainda as respostas obtidas através da pesquisa qualitativa, onde se conseguiu traçar um perfil de perguntas que abordasse questões levantadas através das respostas, afirmações e dúvidas, entre outros, dos funcionários (gerentes de contas) nas entrevistas em profundidade.

Preliminarmente à aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com uma amostra selecionada por conveniência pelo próprio pesquisador. Segundo Malhotra (2001), o pré-teste é uma maneira de analisar o questionário em uma

pequena amostra de respondentes para identificar e eliminar possíveis problemas. Após, a realização deste pré-teste, foram feitos os ajustes necessários para elaboração do questionário definitivo, conforme Anexo B.

5 RESULTADOS

Neste capítulo, é apresentada a análise dos dados coletados através do questionário aplicado para os gerentes de contas a qual são os responsáveis pelas respostas do BB Responde nas 36 agências de Porto Alegre. Os primeiros itens destinaram-se a dados demográficos como sexo, idade, grau de escolaridade, tempo na função atual e tempo de banco. Os demais foram agrupados, por temas, de forma a facilitar as análises respectivas.

5.1 ANÁLISE DOS DADOS DEMOGRÁFICOS

Tabela 1 – Sexo dos Respondentes

SEXO DOS RESPONDENTES	N	%
Feminino	18	36
Masculino	32	64
Total	50	100

N= Freqüência

Fonte: Coleta de Dados ago/2007

A Tabela 1 nos mostra que dos 50 questionários respondidos a variável sexo mostra a predominância de homens como gerentes de contas nas agências pesquisadas. Há 64% respondentes do sexo masculino para 36% do sexo feminino.

Tabela 2 – Idade dos Respondentes

IDADE DOS RESPONDENTES	N	%
20 - 25	3	6
26 - 30	3	6
31 - 35	3	6
36 - 40	6	12
41 - 45	15	30
46 - 50	15	30
51 - 55	5	10
Total	50	100

N= Freqüência

Fonte: Coleta de Dados ago/2007

A Tabela 2 refere-se a idade dos respondentes, que em sua maioria concentra –se entre 41 e 50 anos (60%). Também podemos destacar que 30% dos gerentes de contas das agências de Porto Alegre estão com idade entre 20 e 40 anos.

Tabela 3 – Grau de Escolaridade

GRAU DE ESCOLARIDADE	N	%
2º Grau	2	4
3º Grau Incompleto	12	24
3º Grau Completo	16	32
Pós-Graduação/Mestrado/Doutorado	20	40
Total	50	100

N= Freqüência

Fonte: Coleta de Dados ago/2007

A Tabela 3 mostra, que 40% dos gerentes de contas questionados, estão cursando ou já terminaram Pós- Graduação/Mestrado ou Doutorado, seguido de 32% com o nível superior completo; 24% nível superior incompleto. Apenas 2 pesquisados só possuem o 2º grau. No Banco do Brasil, para ingresso, é exigido apenas 2º grau completo. Podemos observar com estes dados, o alto grau de escolaridade que os gerentes de contas possuem. Isto se deve, em grande parte, a Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB constitui-se numa moderna ferramenta para capacitação dos funcionários, e a Direção do Banco do Brasil certamente continuará imbuída da importância de se utilizar tal instrumento para profissionalizar os funcionários, principalmente para lidar com pessoas.

Tabela 4 – Tempo na Função

TEMPO DE FUNÇÃO	N	%
Até 2 anos	26	52
Mais de 2 anos - até 5 anos	14	28
Mais de 5 anos	10	20
Total	50	100

N= Freqüência

Fonte: Coleta de Dados ago/2007

Nesta tabela, podemos verificar que mais da metade dos pesquisados 52% estão exercendo a função até dois anos, seguido de 25% entre dois e cinco anos e 10% com mais de cinco anos na função. Estes dados vêm de encontro com a Tabela 5. O Banco do Brasil vêm oferecendo aos seus funcionários, novas oportunidades de crescimento profissional em seus quadros.

Tabela 5 – Tempo de Banco

GRAU DE ESCOLARIDADE	N	%
Até 5 anos	8	16
Mais de 5 anos - até 10 anos	6	12
Mais de 10 anos - até 15 anos	4	8
Mais de 15 anos - até 20 anos	4	8
Mais de 20 anos - até 25 anos	14	28
Mais de 25 anos - até 30 anos	12	24
Mais de 30 anos - até 35 anos	2	4
Total	50	100

N= Freqüência

Fonte: Coleta de Dados ago/2007

A Tabela 5 mostra o tempo decorrido desde o ingresso no Banco do Brasil, observa-se que a maioria dos gerentes de contas que responderam o questionário (52%) estão entre 20 e 30 anos de Banco. Isto mostra que na função que estão executando a maioria dos funcionários tem uma boa experiência de Banco. Por outro lado, observa-se que até 10 anos de Banco há um percentual significativo (28%) demonstrando que está acontecendo uma renovação nos quadros de comissionados no Banco do Brasil.

5.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO

O questionário aplicado aos 100 gerentes de contas das agências pesquisadas, possui 08 perguntas sendo 4 de escolha múltipla (1;2;7 e 8) e 4 de respostas simples (3;4;5 e 6). A análise está baseada na freqüência de cada resposta.

Questão 1

Em sua opinião o BB Responde possui qual ou quais pontos fortes relacionados abaixo:

- (1) agilidade
- (2) facilidade de acesso
- (3) tempo de resposta
- (4) interatividade
- (5) pronto atendimento
- (6) credibilidade
- (7) transparência
- (8) soluções sem a presença do cliente
- (9) nenhum
- (10) outro. Qual?

Tabela 6 – Pontos Fortes do BB Responde

	RESPONDENTES		PERCENTUAL POR CASOS
	N	%	
Q1(a) Agilidade	27	16,3%	54%
Facilidade de acesso	30	18,1%	60%
Tempo de resposta	27	16,3%	54%
Interatividade	14	8,4%	28%
Pronto atendimento	16	9,6%	32%
Credibilidade	19	11,5%	38%
Transparência	12	7,2%	24%
Soluções sem a presença do cliente	18	10,8%	36%
Nenhum	1	0,6%	2%
Outro	2	1,2%	4%
Total	166	100,0%	332%

Q1 Frequência

Podemos observar que nesta questão, os gerentes de contas atribuem como pontos mais fortes do BB Responde, facilidade de acesso seguido de agilidade e tempo de resposta. Também com percentuais significativos foram apontados credibilidade e soluções sem a presença do cliente. Apenas um gerente de contas mencionou que o BB Responde não possui nenhum ponto forte.

Questão 2

Em sua opinião o BB RESPONDE possui qual ou quais pontos fracos relacionados abaixo:

- (1) demora nas respostas pelos gerentes de contas
- (2) impessoalidade
- (3) utilização da ferramenta de forma punitiva para as agências
- (4) solução do problema pelo gerente mesmo que não dependa dele
- (5) repasse entre os diversos órgãos do Banco ocasionando demora da resposta
- (6) embora atendimento 24horas, em dias não úteis, cliente fica sem retorno
- (7) onera mão de obra das agências
- (8) falta de credibilidade pelos clientes
- (9) nenhum
- (10) outro. Qual?

Tabela 7 – Pontos Fracos do BB Responde

	RESPONDENTES		PERCENTUAL POR CASOS
	N	%	
Q2(a) 2.1	5	3,9%	10%
2.2	7	5,4%	14%
2.3	28	21,7%	56%
2.4	17	13,2%	34%
2.5	24	18,6%	48%
2.6	25	19,4%	50%
2.7	15	11,6%	30%
2.8	1	0,8%	2%
2.10	7	5,4%	14%
Total	129	100,0%	258%

Q2 Frequência

Como pontos fracos do BB Responde, podemos observar que o mais apontado - 21, 7% - foi utilização da ferramenta de forma punitiva para as agências na visão dos gerentes de contas, seguido 19, 4% de embora atendimento 24hs, em dias não úteis, cliente fica sem retorno como também 18, 6% - repasse entre os diversos órgãos do Banco ocasionando demora nas respostas. Apenas um gerente

de contas mencionou que o BB Responde não possui ponto fraco. No item 2. 10 (7 apontamentos) - mencionar outro ponto fraco que não seja os acima mencionados, predominou conforme respostas anotadas, que colocassem funcionários na Central de Atendimento com mais experiência de Banco e de agência para auxiliar e resolver problemas dos clientes.

Questão 3

Você acredita que o cliente é atendido em suas demandas?

Discordo					Concordo
totalmente					totalmente
1	2	3	4	5	

Tabela 8 – Percentual de Atendimento das Demandas dos Clientes

	RESPONDENTES		PERCENTUAL POR CASOS
	N	%	
Q3(a) 3.2	1	2,0%	2%
3.3	5	10,0%	10%
3.4	32	64,0%	64%
3.5	12	24,0%	24%
Total	50	100,0%	100%

Q3 Frequência

Nesta questão, a grande maioria 64% dos respondentes, acredita que as demandas dos clientes que utilizam o BB Responde, são quase que totalmente atendidas. Apenas um gerente de contas discordou totalmente desta afirmação.

Questão 4

Em sua opinião, o BB RESPONDE tem contribuído para aumentar o Índice de satisfação do cliente?

Discordo					Concordo
totalmente					totalmente
1	2	3	4	5	

Tabela 9 – Contribuição do BB Responde no Índice de Satisfação dos Clientes

	RESPONDENTES		PERCENTUAL POR CASOS
	N	%	
Q4(a) 4.1	1	2,0%	2%
4.2	2	4,0%	4%
4.3	5	10,0%	10%
4.4	37	74,0%	74%
4.5	5	10,0%	10%
Total	50	100,0%	100%

Q4 Frequência

Os dados apresentados mostram que na visão dos gerentes de contas 74% acreditam que o BB Responde tem contribuído para aumentar o índice de satisfação dos clientes. Já apenas um gerente de contas discordou totalmente desta afirmação.

Questão 5

A administração de sua agência tem levado em consideração os subsídios do BB RESPONDE nas ações gerenciais?

- () nunca () quase nunca () poucas vezes
 () muitas vezes () quase sempre () sempre

Tabela 10 – Utilização dos Subsídios do BB Responde nas Ações Gerenciais

	RESPONDENTES		PERCENTUAL POR CASOS
	N	%	
Q5(a) 5.1	1	2,0%	2%
5.2	3	6,0%	6%
5.3	11	22,0%	22%
5.4	17	34,0%	34%
5.5	9	18,0%	18%
5.6	9	18,0%	18%
Total	50	100,0%	100%

Q5 Frequência

A pesquisa revelou que 34% dos gerentes de contas afirmaram ter muitas vezes aproveitado os subsídios do BB Responde nas suas ações gerenciais. Ainda, 22% responderam que poucas vezes levaram em consideração tais subsídios; 18% responderam quase sempre e sempre. Houve apenas um gerente que afirmasse que nunca leva em consideração os dados do BB Responde.

Questão 6

Com que freqüência você acredita que os clientes utilizam o BB RESPONDE?

- () nunca () quase nunca () poucas vezes
 () muitas vezes () quase sempre () sempre

Tabela 11 – Freqüência de Utilização do BB Responde pelos Clientes

		RESPONDENTES		PERCENTUAL POR CASOS
		N	%	
Q6(a)	6.2	3	6,0%	6%
	6.3	24	48,0%	48%
	6.4	21	42,0%	42%
	6.5	1	2,0%	2%
	6.6	1	2,0%	2%
Total		50	100,0%	100%

Q6 Freqüência

Nesta tabela, podemos verificar que quase a metade dos pesquisados 48% afirmaram que poucas vezes os clientes utilizam a ferramenta BB Responde para seus questionamentos, seguido 42% afirmaram que muitas vezes os clientes utilizam tal ferramenta. Podemos constatar que esta questão, para os gerentes de contas, ainda não está bem definida.

Questão 7

Em sua opinião o BB RESPONDE: (caso opte por mais de uma alternativa), pontue em ordem crescente de importância (1, 2, 3.)

- () é uma boa ferramenta, porém, subutilizada pelo Banco, visto que o objetivo não foi totalmente compreendido pelo corpo funcional;
- () é uma boa ferramenta, cujos resultados são bem aproveitados pelo Banco;
- () é uma ferramenta cuja relação custo x benefício ainda não justificou os investimentos da Empresa;
- () é uma ferramenta imprescindível, mas que necessita de aprimoramentos para que seja mais bem aproveitada enquanto subsídio nas ações gerenciais.

Tabela 12 – Opiniões sobre o BB Responde

	RESPONDENTES		PERCENTUAL POR CASOS
	N	%	
Q7(a) 7.1	21	24,1%	42%
7.2	13	15,0%	26%
7.3	12	13,8%	24%
7.4	41	47,1%	82%
Total	87	100,0%	174%

Q7 Frequência

Nesta questão podemos observar que 47,1% dos respondentes apontaram que o BB Responde é uma ferramenta imprescindível, mas que necessita de aprimoramentos para que seja mais aproveitada enquanto subsídio nas ações gerenciais. Isto vem de encontro com a resposta da questão 5. Quando os gerentes de contas mencionam que o BB Responde é uma boa ferramenta, porém, subutilizada pelo Banco, visto que o objetivo não foi totalmente compreendido pelo corpo funcional – 24, 1% das citações, estão revelando que ainda pode estar faltando a internalização da cultura do bom atendimento. Todos têm consciência de que é necessário atender bem, mas nem todos ainda estão capacitados para fazê-lo.

Questão 8

Assinale abaixo qual ou quais alternativas que você acredita poderiam contribuir para melhorar o BB RESPONDE:

- () qualidade nas conduções.
- () melhor divulgação.
- () plantão de atendimento para dias não úteis (não somente o registro pelo atendente)
- () quando repassado a outros órgãos, respostas mais rápidas
- () utilização dos resultados para melhoramento dos equipamentos e sistemas do Banco
- () colocação de funcionários em vez de contratados na Central de Atendimento
- () nenhuma
- () outra. Qual?

Tabela 13 – Alternativas que Poderiam Contribuir para Melhorar o BB Responde

	RESPONDENTES		PERCENTUAL POR CASOS
	N	%	
Q8(a) 8.1	17	12,7%	34%
8.2	8	6,0%	16%
8.3	25	18,7%	50%
8.4	34	25,4%	68%
8.5	19	14,2%	38%
8.6	27	20,0%	54%
8.8	4	3,0%	8%
Total	134	100,0%	268%

Q8 Freqüência

Na Tabela 13, verifica-se que o item que melhor contribui para melhorar o BB Responde, na visão dos gerentes de contas de Porto Alegre, é que quando repassado a outros órgãos as respostas sejam mais rápidas. Também com percentuais significativos foram apontados, a colocação de funcionários em vez de contratados na Central de Atendimento e apesar do funcionamento em dias não úteis, não ficar apenas no registro, mas a colocação de um plantão de atendimento que resolva os questionamentos sem ter que esperar o próximo dia útil para dar a resposta ao cliente.

6 CONCLUSÕES

Este trabalho realizou um estudo sobre o BB Responde na visão dos gerentes de contas das agências de Porto Alegre. Buscou-se identificar pontos fortes como também pontos fracos do sistema, se as demandas dos clientes eram atendidas, a frequência de utilização da ferramenta pelos clientes, se o índice de satisfação com a implementação do sistema aumentou, se as agências têm levado em consideração os subsídios do BB Responde nas ações gerenciais, e por fim, o que poderia ser feito para melhorar o BB Responde.

No dia-a-dia das agências, constata-se uma grande pressão por desempenho dos funcionários, tendo em vista a premissa da substituição da mão-de-obra pela automação bancária. Na verdade, a informatização e os mecanismos de auto-atendimento substituem a maior parte da intervenção humana, mas não estão isentos de problemas e não dão resposta a todas as indagações do cliente.

A pesquisa revelou que a ferramenta BB Responde possui vários pontos positivos como: facilidade de acesso, agilidade, credibilidade e tempo de respostas aos questionamentos dos clientes. Por outro lado, na visão dos gerentes de contas de Porto Alegre o BB Responde, fica a desejar em alguns pontos como: usar o sistema de forma punitiva as agências, isto porque para cada reclamação de cliente, a agência perde pontos em seu Acordo de Trabalho. Também foi mencionada a demora nas respostas quando repassado a outros órgãos para solução de problemas dos clientes. Quando necessária a interveniência de outros departamentos do Banco, para ajudar na solução de determinadas ocorrências, às vezes falta urgência no tratamento do assunto, o que prejudica o cumprimento do prazo cobrado às agências. Por fim, como ponto fraco do BB Responde, os gerentes, assinalaram de forma significativa, embora atendimento 24hs, em dias não úteis, cliente fica somente com o registro, pois a solução fica a espera do próximo dia útil.

Apesar dos pontos fracos mencionados acima, 64% dos gerentes de contas, acreditam que as demandas de seus clientes, são atendidas. Como também, 74%

deles acham que o BB Responde tem contribuído para aumentar o índice de satisfação do cliente. Isto demonstra a credibilidade que o sistema possui perante os clientes do Banco do Brasil.

Quanto à frequência da utilização do sistema pelos clientes, não ficou bem definida na visão dos gerentes de contas de Porto Alegre, pois 48% acreditam que poucas vezes o sistema é utilizado pelos clientes e 42% acham que muitas vezes a ferramenta é utilizada. Ainda há o que se fazer no sentido de melhor “vender” o BB Responde à base do corpo funcional. A gerência Média, por sua vez, sabe da importância do produto, porém, pressionada pelo acúmulo de tarefas, acaba priorizando o tempo à qualidade da resposta.

A necessidade de aprimoramento do BB Responde, levantada pelos gerentes de contas, mostra que esse sistema, como qualquer outro, não é um produto acabado.

Também foi levantada a necessidade de criação de um plantão de atendimento, para dias não úteis, não somente para registro da ocorrência, mas para a solução do questionamento do cliente, como também o maior número de funcionários na Central de Atendimento em vez de contratados. Isto demonstra que o funcionário incumbido de dar o retorno ao cliente que registrou a ocorrência, por falta de capacitação para lidar com insatisfações, não tem a disposição para aproveitar o contato e explorar uma nova oportunidade comercial e/ ou promover a atualização da base cadastral.

A Central de Atendimento do BB Responde poderia dar solução a muitos questionamentos sobre itens padronizados como, por exemplo, taxas, prazos, cotações, etc. e não simplesmente repassar tais questões às agências de relacionamento dos clientes.

Enfim, o BB Responde continua sendo o elo democrático entre os clientes e o Banco, e tem demonstrado ser um direito consolidado do consumidor BB. O BB Responde, mesmo com todos os possíveis avanços que ainda deve perseguir, é um instrumento estratégico do Banco do Brasil e que está seguramente dentre os mais

modernos mecanismos de SAC do país. Representa um enorme passo da Empresa no seu relacionamento com o cliente e pode ser considerado um marco na implantação da cultura interna do compromisso em atender bem.

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL – LIC - Livro de Instruções Codificadas / Sistema BB RESPONDE . Brasília, 2007.

BARLOW, Janelle; MOLLER, Claus. **Reclamação de Clientes? Não tem melhor presente.** São Paulo. Futura. 1996.

BATESON, J. E. G. e Hoffman, K. D. **Marketing de Serviços.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CONTRANDIAOPOULOS, A. P. et al. **Saber preparar uma pesquisa:** definição, estrutura e financiamento. São Paulo: Hucitec, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOWARD & SHET, aud SANTOS, 2001, p. 27.

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

KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N; HAYES, Thomas. **Marketing de serviços profissionais.** 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo, 2000.

LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação com internet.** 4. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

NORMANN, Richard. **Service Management.** Nova York: John Wiley & Sons, 1984.

ODILA DE LARA PINTO. **O serviço de atendimento ao cliente e o respeito ao consumidor: o caso BB Responde.** Internet, nov. 2001.

ROSSI, C. A. & SLONGO, L. A. **Pesquisa de satisfação de clientes: estado-da-arte e proposição de um método brasileiro.** Anais do 21º ENANPAD, 1997.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor.** 6. ed. 2000.

TOLEDO, Geraldo L. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório.** São Paulo: Atlas, 1993.

ANEXOS

ANEXO A - ROTEIRO SEMI- ESTRUTURADO PARA ETAPA QUALITATIVA

Pesquisa em Profundidade

Nesta primeira etapa aborda-se o funcionário do Banco do Brasil (gerente de contas) e solicita a sua participação na entrevista explicando os objetivos da pesquisa. O funcionário aceita a proposta e é convidado a falar sobre sua percepção quanto ao canal de comunicação entre o Banco e o cliente: o BB RESPONDE.

- 1) Como você descreveria o BB Responde?
- 2) Quais são os pontos fortes do BB Responde?
- 3) Quais são os pontos fracos do BB Responde?
- 4) Você acredita que o BB Responde é uma ferramenta gerencial eficiente? Por quê?
- 5) Você percebe o BB Responde como sendo um instrumento de auxílio para o desenvolvimento do relacionamento com o cliente? É eficaz? Por quê?
- 6) Quais são os resultados obtidos pelo Banco através da implementação do sistema BB Responde? Explique.
- 7) O que pode ser feito para melhorar o BB Responde?

ANEXO B - QUESTIONÁRIO APLICADO ETAPA QUANTITATIVA**DADOS DEMOGRÁFICOS:**

Sexo: () masculino () feminino

Idade:

Grau de escolaridade:

() 2º grau () 3º grau incompleto () 3º grau completo
() pós- graduação, mestrado ou doutorado.

Função atual:

Tempo na função atual: () meses () anos.

Tempo de Banco: () anos.

Agência de localização:

QUESTIONÁRIO:

- 1) Em sua opinião o BB RESPONDE possui qual ou quais pontos fortes relacionados abaixo:
- (1) agilidade
 - (2) facilidade de acesso
 - (3) tempo de resposta
 - (4) interatividade
 - (5) pronto atendimento
 - (6) credibilidade
 - (7) transparência
 - (8) soluções sem a presença do cliente

(9) nenhum

(10) outro. Qual?

2) Em sua opinião o BB RESPONDE possui qual ou quais pontos fracos relacionados abaixo:

(1) demora nas respostas pelos gerentes de contas

(2) impessoalidade

(3) utilização da ferramenta de forma punitiva para as agências

(4) solução do problema pelo gerente mesmo que não dependa dele

(5) repasse entre os diversos órgãos do Banco ocasionando demora da resposta

(6) embora atendimento 24horas, em dias não úteis, cliente fica sem retorno

(7) onera mão de obra das agências

(8) falta de credibilidade pelos clientes

(9) nenhum

(10) outro. Qual?

3) Você acredita que o cliente é atendido em suas demandas?

Discordo

Concordo

totalmente

totalmente

1

2

3

4

5

4) Em sua opinião, o BB RESPONDE tem contribuído para aumentar o índice de satisfação do cliente?

Discordo

Concordo

totalmente

totalmente

1

2

3

4

5

5) A administração de sua agência tem levado em consideração os subsídios do BB RESPONDE nas ações gerenciais?

() nunca

() quase nunca

() poucas vezes

() muitas vezes

() quase sempre

() sempre

6) Com que freqüência você acredita que os clientes utilizam o BB RESPONDE?

() nunca

() quase nunca

() poucas vezes

muitas vezes quase sempre sempre

7) Em sua opinião o BB RESPONDE: (caso opte por mais de uma alternativa), pontue em ordem crescente de importância (1, 2, 3. . . .)

é uma boa ferramenta, porém, subutilizada pelo Banco, visto que o objetivo não foi totalmente compreendido pelo corpo funcional

é uma boa ferramenta, cujos resultados são bem aproveitados pelo Banco

é uma ferramenta cuja relação custo x benefício ainda não justificou os investimentos da Empresa

é uma ferramenta imprescindível, mas que necessita de aprimoramentos para que seja mais bem aproveitada enquanto subsídio nas ações gerenciais

8) Assinale abaixo qual ou quais alternativas que você acredita poderiam contribuir para melhorar o BB RESPONDE

qualidade nas conduções

melhor divulgação

plantão de atendimento para dias não úteis (não somente o registro pelo atendente)

quando repassado a outros órgãos, respostas mais rápidas

utilização dos resultados para melhoramento dos equipamentos e sistemas do Banco

colocação de funcionários em vez de contratados na Central de Atendimento

nenhuma

outra. Qual?