

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

Roseli Maria Colombo Barrionuevo

**A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO SOB A VISÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL NO PARANÁ**

LONDRINA (PR)

2007

Roseli Maria Colombo Barrionuevo

**A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO SOB A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO
BANCO DO BRASIL NO PARANÁ**

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

Orientador: Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi

Tutor: Prof. Paulo Abdala

LONDRINA (PR)

2007

Roseli Maria Colombo Barrionuevo

**A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO SOB A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO
BANCO DO BRASIL NO PARANÁ**

Conceito final:

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.Dr. _____ . – Instituição

Prof. Dr. _____ – Instituição

Orientador – Prof. _____ – Instituição

AGRADECIMENTO

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por me dar forças e saúde.
A minha família, que soube compreender as minhas ausências e a minha dedicação
ao MBA.

Ao tutor prof. Paulo Abdala, pela orientação e apoio, fundamentais para a
conclusão deste trabalho.

Aos professores, tutores, por todas as informações que recebi, pelo aprendizado,
pela vivência e experiências profissionais passadas.

Um agradecimento especial aos colegas que colaboraram com a pesquisa
permitindo a conclusão do trabalho.

“Excelência é uma arte conquistada pelo treino e hábito. Nós não agimos certo porque temos virtuosidade ou excelência, mas preferencialmente as temos porque agimos certo. Nós somos o que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um ato, mas um hábito”

(Aristóteles)

BARRIONUEVO, Roseli Maria Colombo. *A Excelência No Atendimento Sob A Visão dos Funcionários do Banco do Brasil no Paraná.*. Porto Alegre: Escola de Administração, UFRGS, 2007.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é discutir os conceitos de excelência no atendimento na prestação de serviços na atividade bancária. Sabemos que a excelência na prestação de serviços de uma empresa leva não apenas à satisfação do cliente externo. Também facilita a vida das pessoas envolvidas na execução das atividades, elevando sua auto-estima, o que é de suma importância para a mesma. Neste trabalho serão analisadas algumas questões, referentes à excelência no atendimento no Banco do Brasil, nas agências do Paraná. Serão verificados também, de forma sucinta, quais são: (1) os conceitos de prestação de serviços na atividade bancária, (2) os normativos do Banco Central do Brasil em relação as atividades bancárias, (3) O programa excelência no atendimento implementado no Banco do Brasil, (4) A visão dos funcionários em relação ao respectivo programa. Serão acrescentadas sugestões dos funcionários como forma de contribuição para melhoria do programa de excelência.

Palavras-chave: Excelência; atendimento, prestação de serviços bancários, Código de defesa do consumidor bancário.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 BB em grandes números-Pontos de Atendimento17

FIGURA 2 Total de reclamações registradas no BB Responde no Paraná.....44

FIGURA 3 Quantidade de denúncias verificadas junto ao BACEN no Paraná..45

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
LISTA DE FIGURAS.....	8
1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Problema de Pesquisa.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Organização do trabalho.....	14
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	15
2.1 A empresa Banco do Brasil S/A.....	15
2.2 O programa Excelência no Banco do Brasil.....	18
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
3.1 Cenário Atual do Atendimento Bancário no Brasil.....	21
3.2 Código de Defesa do Consumidor.....	23
3.3 Marketing de Serviços.....	24
3.4 Definição de Serviços.....	28
3.5 Qualidade no atendimento.....	30
3.6 Excelência no Atendimento.....	32
3.7 A Importância dos funcionários na Excelência do Atendimento.....	34
4 METODOLOGIA.....	39
4.1 Os sujeitos da pesquisa.....	39
4.2 A coleta de Dados.....	40
4.3 Instrumento da coleta de dados.....	41
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	42
5.1 O BB responde Canal de Ouvidoria do BB.....	42
5.2 O Ranking do Bacen.....	44
5.3 Interpretação dos Resultados.....	46
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXO A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO.....	63
ANEXO B – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS.....	64

1. INTRODUÇÃO

A situação atual da Economia Brasileira tem sido apontada como positiva e calma, sendo apresentada talvez como o melhor momento das últimas décadas. No mundo globalizado em que atuamos as mudanças estão ocorrendo de forma contínua e sucessiva que faz com que as empresas sempre busquem novas formas de atender as necessidades do mercado.

Neste contexto os Bancos estão inseridos como prestadores de serviços. No setor bancário, os produtos e serviços oferecidos estão muito similares, principalmente com os grandes bancos estrangeiros que estão atuando no país e outros que ainda estão por vir. A concorrência é acirrada, portanto a qualidade do atendimento e o relacionamento com os clientes tornam-se diferenciais competitivos.

O compromisso com a qualidade no atendimento aplicando com eficácia as proposições contidas nos seus códigos de conduta e ética constitui o grande desafio para conquistar e fidelizar os clientes. A qualidade no atendimento prestado ao cliente é a força necessária para assegurar a continuidade e o crescimento no mercado. A competitividade típica de uma economia globalizada exige que as empresas busquem inovações e diferenciais que proporcionem seu crescimento e manutenção.

É urgente a necessidade das instituições financeiras ampliarem o nível de satisfação dos diferentes públicos, afinal o cliente bem tratado volta sempre. O tema "Atendimento" tem sido motivo de reflexões no âmbito dos Bancos não apenas motivados pelas mudanças de regulação divulgadas pelo BACEN, mas como tema central do futuro do Sistema, à medida que se discutem conceitos como "liberdade de escolha da instituição financeira para recebimento de salários" e pulverização de canais de Atendimento.

O Banco do Brasil, a partir deste momento tratado como BB, é a maior instituição financeira da América Latina em postos de atendimento e foi fundado em 12.10.1808. A marca BB simboliza tradição, confiabilidade, seriedade, segurança e credibilidade. Sua permanente modernização e valorização fazem parte da busca por eficiência e qualidade da Empresa na prestação de serviços no País.

Ao final de 2005 o Banco do Brasil encomendou pesquisa ao Instituto A. C. Nielsen para identificar, segundo a opinião dos clientes, os atributos de um banco ideal. A partir deste levantamento o BB pode avaliar qual é o seu posicionamento na

indústria Bancária e reverter às fragilidades da Empresa, para aumentar a satisfação dos clientes.

O resultado da pesquisa permitiu afirmar que o consumidor bancário é menos fiel, mais exigente e bem informado. Ele quer comodidade, conveniência e facilidades. Não gosta de filas, deseja estar em um ambiente agradável e com distração na espera. Valoriza mais o bom atendimento e a qualidade dos produtos e serviços do que preços e ou propaganda.

Como desdobramento da pesquisa encomendada o Banco programou um grupo de discussão sobre o tema qualidade no atendimento. Em fevereiro de 2006 no ranking do Bacen o BB foi apontado como o banco mais reclamado pelos clientes. Para reverter este quadro e como resultado do grupo de discussão instituído pelo Banco onde vários indicadores mostravam onde o BB podia e deveria melhorar, foram criadas uma série de ações para o desenvolvimento de um atendimento de excelência, que foi implementado em 2006.

Este programa tem uma importância estratégica no atendimento do BB, a fim de torná-lo o diferencial competitivo para os próximos anos. Segundo palavras do **Presidente Rossano Guimarães do BB em Abril/2006** no lançamento do Programa Atendimento de Excelência: **“Não tem como pensar em melhoria de atendimento sem atitude. Precisamos mostrar nossa capacidade de atender, para clientes, acionistas e sociedade, é preciso encantar o Cliente.”**

O atendimento ao cliente é o teste final, a empresa pode fazer tudo certo em termos de produto, preço e marketing, mas a não ser que o atendimento seja eficiente corre-se o risco de perder negócios e até mesmo clientes. O Foco do programa Atendimento de Excelência é voltar o atendimento como ponto principal, visto que o cliente é imprescindível para a empresa. Melhorar o grau de satisfação é contribuir para a sustentabilidade comercial e continuidade da Empresa.

Há um consenso na importância do atendimento, mas será que todos os funcionários têm a real dimensão dessa importância? Os estudos de mercado demonstram que quanto maior o índice de satisfação de clientes de uma empresa, maiores são os retornos em renda e participação de mercado que sua base de clientes provê conforme Barros (2002).

Nesse sentido, torna-se fundamental para o Banco do Brasil saber se seus funcionários estão conscientes do Programa e colocando em prática as mudanças

implementadas com as três dimensões básicas: infra-estrutura de atendimento, melhorias de processos e gestão de pessoas.

Todo o esforço do Banco em busca da eficiência operacional exigiu também, o comprometimento de seus funcionários com os propósitos organizacionais. Mudanças de comportamentos e atitudes, equilibradas com ações de Infra-estrutura de atendimento e Melhoria de Processos, possibilitam os resultados que o Banco procura na melhoria do atendimento, rentabilização e fidelização dos Clientes.

Segundo Peter Drucker (1998) “Marketing é primeiramente uma dimensão central do negócio inteiro. E o negócio como um todo visto do ponto de vista do seu resultado final, isto é, do ponto de vista do cliente”. Portanto há um consenso na cúpula estratégica do BB que o cliente é fundamental para a continuidade dos negócios e que a mensagem de dedicação veiculada nos anúncios das campanhas de marketing às vezes não se refletem nos diversos pontos de atendimento com os funcionários prestando um atendimento de excelência.

Muitos são os pontos a serem analisados nesta problematização, diante deste contexto o presente trabalho consiste em verificar após um ano de implantação do programa de Atendimento de Excelência, a eficácia das mudanças implementadas pelo Banco para atingir a Excelência no Atendimento acrescentando a visão dos funcionários do Paraná.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

- Como ocorreu a implantação do Programa Atendimento de Excelência no Banco do Brasil?
- Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos funcionários no Atendimento nas Agências do Banco do Brasil do Paraná?
- Qual o grau de conhecimento dos funcionários das agências do BB em relação ao Programa de Atendimento de Excelência?
- Como está a situação do BB junto às estatísticas do Bacen após um ano de implantação do Programa?

1.2 OBJETIVOS

PRINCIPAL

Analisar os resultados da implementação do Programa de Atendimento de Excelência do Banco do Brasil nas agências do Paraná.

ESPECIFICOS

- Verificar as principais mudanças ocorridas no Atendimento do BB um ano após o início do Programa de Excelência
- Pesquisar com funcionários do Paraná como está o atendimento das agências, e o seu conhecimento do Programa de excelência.
- Identificar as dificuldades e necessidades dos funcionários pesquisados sobre o Atendimento, resumindo as críticas e sugestões eventualmente por eles apresentadas.
- Efetuar pesquisas junto ao Bacen para comparar a situação atual do Banco com a que existia antes do início do Programa.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo foi efetuado através da realização de um levantamento bibliográfico sobre o assunto, tendo por objetivo adquirir e verificar os conceitos de excelência, qualidade e normativos relativos ao acompanhamento das instituições financeiras pelo BACEN. A análise da problematização está relacionada a excelência no atendimento na prestação de serviços bancários, especificamente pelo Banco do Brasil., com o foco na visão dos funcionários. Após o levantamento dos conceitos foi elaborado um questionário para pesquisa junto as agências do BB do estado do Paraná.

O estudo foi organizado em 5 tópicos, uma introdução, três capítulos e a conclusão.

Na primeira parte do trabalho foram abordados os assuntos que estão relacionados com a justificativa do tema, delimitação e a relevância do estudo, assim como os objetivos, Geral e Específico.

O tópico 2 foi tratado sobre a caracterização da Empresa e sua posição no sistema financeiro atual.

O tópico 3 a fundamentação teórica utilizada para embasar os conceitos relacionados à problemática, tais como Código de defesa do consumidor Bancário, qualidade no atendimento, conceitos e excelência.

O tópico 4 apresenta a metodologia utilizada para o trabalho, o método escolhido, a sua justificativa, público-alvo e as etapas de estudo.

O tópico 5 teve por objetivo analisar e apresentar os resultados obtidos com a pesquisa. Por fim as conclusões finais deste estudo.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 A EMPRESA BANCO DO BRASIL S/A

Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. O BB foi fundado em 12/12/1808, por D.João VI, quando a família real portuguesa se estabelece no país, sendo a primeira instituição financeira a ser constituída. Em 1888, com a libertação dos escravos, o BB cria as primeiras linhas de crédito para agricultura. Em 1906 coloca suas ações ordinárias (ON) para negociação na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Em 1941, o BB inaugura sua primeira agência no exterior, em Assunção - Paraguai. Em 1953 é criada a CACEX-Carteira de Comércio Exterior, que foi desativada em 1990.

Na inauguração de Brasília em 1960 a sede do BB foi transferida para aquela capital. No ano de 1964 foi criado o Banco Central do Brasil – BACEN, o quadro todo era composto por funcionários do BB. Em 1969 foi lançado o Cheque Ouro, o primeiro cheque especial do mercado. Em 1986 com a criação do Plano cruzado, o BB perde a “conta movimento” (fundos do Tesouro Nacional), uma das principais fontes de receita do Banco, com isso, ficou autorizado a atuar em todos os segmentos do mercado. Foi criada então a BBDTVM – BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, atualmente a maior administradora de fundos do país.

A partir de 1996, o BB passou por um processo de modernização estrutural, tanto em tecnologia quando em pessoal, conseguindo ser o primeiro banco a conquistar em 1998 o certificado ISSO 9002 em qualidade em análises de créditos e o mesmo prêmio por otimização de gestão de operações em atendimento telefônico a clientes, o BB Responde.

O BB é o segundo órgão executivo da política financeira governamental, detendo ainda as várias funções de um banco comercial. A lei de reforma bancária subtraiu do estabelecimento, várias das funções típicas de um Banco Central, embora tenha conservado como Agente Financeiro do Tesouro Nacional e como instrumento de execução da política creditícia e financeira do Governo Federal.

O BB tem ainda sob sua responsabilidade funções e departamentos que não se encontram presentes em bancos comerciais: Câmara de Compensação de Cheques, a execução de serviços ligados ao Orçamento Geral da União, do Serviço

da Dívida Pública Consolidada da política de preços de mercado dos produtos agropastoris e outros.

Sob a perspectiva de Marketing, o BB deve ser visto sob um tríplice enfoque: como sociedade anônima, cuja maioria acionária se encontra em poder do Governo Federal, como órgão executivo da política econômica do governo, executando-lhe a política creditícia juntamente com BACEN e o BNDES e no ambiente político e legal de Banco Comercial.

Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Foi o primeiro a lançar cartão de múltiplas funções; e o serviço de mobile banking, bem como a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador.

Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros. Essas vitórias são resultados dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência.

Tudo isso, aliado à tradição da Empresa, fez do Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País.

Para conduzir os programas e projetos corporativos que dão forma à atuação do BB e obter resultados ainda melhores, a estratégia do Conglomerado Banco do Brasil foi revisada, estabelecendo as orientações maiores sobre o posicionamento da empresa, além de aprimorada a sua missão que passou a ter o seguinte enunciado: “Missão do BB: Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.”

Em 2004, foi criada a **Agenda 21 Brasileira** e, na ocasião, o Banco do Brasil assumiu o compromisso com o Ministério do Meio Ambiente para desenvolver uma agenda cujas ações evidenciarão o comprometimento da empresa com o desenvolvimento sustentável de seus negócios. Com definição de princípios e estratégias de responsabilidade socioambiental e, dadas as semelhanças das

intenções estratégicas do Banco com os princípios da Agenda 21, o Banco do Brasil estabelece sua **Agenda 21 Empresarial**.

BB EM GRANDES NÚMEROS

BB em Grandes Números	Jun/06	Jun/07	Var. %
Colaboradores	93.333	89.108	-4,5%
Funcionários	82.879	79.310	-4,3%
Estagiários	10.454	9.798	-6,3%
Rede de Distribuição - País	14.956	15.161	1,4%
Agências	3.948	3.977	0,7%
Outros	11.008	11.184	1,6%
Rede de Distribuição - Exterior	40	41	2,5%
Agências	17	16	-5,9%
Outros	23	25	8,7%
Terminais de Auto-Atendimento	41.712	39.952	-4,2%
Contas Correntes (em mil)	23.259	24.575	5,7%
Pessoas Físicas	21.812	22.993	5,4%
Pessoas Jurídicas	1.447	1.581	9,3%
Cartões de Crédito (em milhões)	9,9	15,7	58,6%
Adm. de Recursos de Terceiros (R\$ bilhões)	171,2	208,9	22,0%

Fonte: Banco do Brasil - 23/05/2007

Relações com Investidores no site- <http://www.bb.com.br/portalbb/page>

Figura 1 – BB em grandes números

2.2 O PROGRAMA EXCELÊNCIA NO BANCO DO BRASIL

A lista das inúmeras atividades do banco revela, de imediato, que ele funciona como banco comercial, concorrendo com a rede bancária tradicional e as redes bancárias internacionais, visto a instalação de diversos Conglomerados Internacionais no Brasil nos últimos anos.

Com a realidade da automação das transações bancárias e sua evolução, o processo de diferenciação mercadológica para bancos esta cada vez mais difícil. Conforme BARROS (1999) os produtos bancários são similares, os equipamentos e seus recursos disponíveis são exatamente iguais, os facilitadores de atendimento são facilmente copiados e até melhorados, só resta um caminho a seguir: buscar a melhoria da qualidade dos serviços e a excelência no atendimento.

Podemos definir a satisfação do cliente como um estado no qual as suas necessidades, desejos e expectativas são atendidos ou excedidos, resultando na sua lealdade ou fidelização à empresa. Basicamente o cliente quer produtos e serviços que correspondam aos benefícios que ele precisa ou espera obter por intermédio deles e receber um tratamento em que se sinta valorizado e respeitado nos seus contatos com a empresa. Mas cabe à empresa, que busca a excelência no atendimento, extrapolar essas expectativas, adicionando “algo mais” que gere o “encantamento” do cliente.

A relação funcionário X cliente continua sendo determinante para o sucesso do BB por maior que seja o numero de terminais de auto-atendimento. O contato direto com o cliente, e o relacionamento é o que pode diferenciar o BB dos demais. Desde 1997 o BB vem desenvolvendo programas de consultoria com foco no atendimento pessoal. Foram utilizados o “Cliente Oculto” “cliente Consultor” sempre o foco de avaliação do nível de atendimento. Em 2002 o BB criou o PEA-Programa de Excelência no Atendimento, com diversas ações através de consultores de Rede atuando nas agências e pesquisas de satisfação dos clientes por empresas terceirizadas.

Em 2006 diante também, do cenário de evolução nos direitos dos consumidores bancários, da divulgação pelo BACEN das empresas com maiores reclamações dos clientes e dos conceitos de excelência no atendimento como forma de preservar a competitividade no acirrado mercado bancário o BB desenvolveu um plano de melhoria, para elevar o índice de satisfação dos clientes.

Na visão atual do BB o atendimento de excelência tem três pontos principais: respeito, sensibilidade e gestão. O bom atendimento não tem fórmula pronta, é questão de princípio humano, de respeitar a dignidade de qualquer pessoa, seja ela quem for. Além de ter a sensibilidade de perceber o problema do cliente e colocar-se no lugar dele. O impacto da gestão no clima organizacional interfere diretamente na qualidade do atendimento. As ações implementadas pelo BB tiveram três dimensões básicas: Infra-estrutura de atendimento, melhoria de processos e gestão de pessoas.

No item de Infra-estrutura as ações desenvolvidas pelo BB foram a renovar as salas de Auto-atendimento no País substituindo as máquinas antigas e adquirindo cerca de 4.700 TAA (terminais de Auto Atendimento), 6.400 impressoras de caixa e 2.000 terminais de atendimento, além da implantação de terminais de Gerenciamento do atendimento em 3948 agências no país. Os processos foram redesenhados reduzindo o consumo da estrutura das agências e facilitando o atendimento dos clientes. O desenvolvimento dos funcionários teve foco com cursos de competências negociais de gestão e processos e de Equipes.

Outro ponto do programa de Excelência do BB são os processos, na sequência da questão do atendimento, vemos o processo, e o que é um processo? segundo RUMMER E BRACHE (1994) " é uma atividade de interligação da cadeia produtiva (Produtos e serviços) que transforma insumos (inputs) em resultados (outputs)". Um processo de qualidade é aquele que adiciona valor a cadeia produtiva. Portanto a qualidade de um atendimento tem forte dependência na eficácia do processo ao qual está inserido. Com a intervenção de várias diretorias, estão sendo redesenhados diversos processos, que reduzirão o consumo de estrutura das agências, facilitando o atendimento dos clientes.

O objetivo da diretoria do BB ao iniciar o programa foi de alcançar a participação e integração de todos os funcionários, mas isso só ocorrerá se o foco na qualidade for constante, sendo necessário à participação ativa de todos os funcionários.

Os diretores destacaram a importância da criação de uma estratégia de atendimento ampla para o BB, envolvendo toda organização do banco, das redes de atendimento as diretorias, todos em busca do atendimento ideal. O programa pretende alcançar a participação e integração de todos os funcionários, mas isso só ocorrerá se o foco na qualidade for constante. Não basta a melhoria de processos,

investimentos ou cursos de capacitação se não houver o comprometimento dos funcionários.

O Atendimento de excelência consiste em superar a expectativa do cliente, de forma a antecipar suas necessidades, realizando muito além do que ele considera um padrão de atendimento. É importante lembrar que as ações destinadas ao bom atendimento resultam, também, num menor consumo de estrutura para o tratamento das possíveis insatisfações, considerando que essas exigem um esforço redobrado para restabelecer a relação de confiança anterior.

O atendimento de reclamações exige muita agilidade e eficácia dos funcionários, deve haver sempre uma busca da solução efetiva do caso, com clareza junto aos clientes, com atitudes que revertem à insatisfação e melhoram o relacionamento com o Banco, sem gerar Denúncias junto ao BACEN.

Neste contexto analisaremos a implantação do Programa de Excelência no Atendimento e as dificuldades encontradas pelos funcionários no atendimento das agências do BB. Afinal as visões destes funcionários podem enriquecer muito os conceitos de qualidade nas relações com os clientes para a Empresa.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 CENÁRIO ATUAL DO ATENDIMENTO BANCÁRIO NO BRASIL

O grande desafio de toda empresa de serviços consiste em gerar resultados, manter-se competitiva e primar pela excelência no atendimento do cliente. A concorrência existe em todos os ramos de atividades, inclusive no setor bancário e os clientes estão cada vez mais seletivos, bem informados e conhecedores dos seus direitos, além de exigirem qualidade, preço e atendimento. A comoditização dos produtos e serviços e alinhamento dos preços praticados resultam em necessidades crescentes de investimento em tecnologia avançada e soluções diferenciadas, visando a fidelização dos clientes (ALBRECHT, 1992).

O mercado bancário nacional está em expansão , com fusões ocorrendo, traduzindo-se em um mercado concentrado, com perspectiva de volta de diversos grupos financeiros internacionais motivados com a estabilidade da economia e perspectiva do financiamento mobiliário que tem sido objeto de ações desenvolvidas pelos grandes Bancos do Mercado Brasileiro.

Neste mercado concorrido os investidores estrangeiros, chegam com alta produtividade e taxas competitivas, proporcionados pela economia de escala e excelência em serviços. Isto significa emprestar mais e melhor, com elevado grau de automação das operações, continuo controle dos custos administrativos e pessoais mais e mais qualificados.

A qualidade no atendimento é considerada como uma deficiência na maior parte das instituições financeiras. O custo de aquisição de um cliente representa uma boa parte dos custos totais da maioria dos produtos financeiros. A retenção de um cliente é duplamente importante: rentabiliza um produto vendido e gera receptividade a aquisição de outros produtos, já que para um cliente satisfeito torna-se possível aquisição de outro. O cliente mal atendido muda de Banco antes de se tornar rentável para a Instituição financeira e divulga a sua má experiência a outras pessoas. (Reis, 1998).

A conquista de um novo cliente também é mais elevada para uma Instituição financeira do que a manutenção de um antigo. Portanto, ainda segundo Reis (1998), as Instituições que não apresentarem índices de produtividade, eficiência e

qualidade competitivas não conseguirão sobreviver no concorrido Mercado financeiro Brasileiro.

Essa situação está exigindo que os funcionários e a empresa sejam mais inovadores. E uma das estratégias de Inovação e competitividade é, sem dúvida, oferecer um atendimento de qualidade e conquistar a fidelização dos clientes. Se o cliente estiver satisfeito com o atendimento, ele será fiel e trará mais clientes. Caso contrário procurará outra empresa que o atenda melhor, segundo ALBRECHT (1992.)

Quando falamos em serviços logo pensamos em bancos, seguradoras, distribuidoras, transportadoras, turismo, negócios imobiliários, etc. Mas essa é uma visão muito limitada de serviços. Na verdade, todas as empresas, de alguma maneira, prestam serviços, pois sempre existem os momentos em que a organização atende o cliente. E nessas horas, se o atendimento não for bom, a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço não será boa.

Qualidade do Serviço é definida de acordo com a percepção do cliente. Para prestar um serviço de qualidade, a empresa precisa saber o que o cliente está esperando. Quais são as suas expectativas com relação ao serviço que será executado. O serviço será inconscientemente avaliado pelo cliente de acordo com as suas expectativas. Portanto, deve haver uma clareza entre a produção do serviço e a comunicação da empresa, para não prometerem um serviço que a Empresa não pode oferecer (Reis, 1998). Porque nesse caso, estará elevando as expectativas do cliente, e quando este receber um serviço que não correspondam a essas expectativas, o resultado do serviço será visto como de má qualidade, mesmo que este não seja ruim. O problema é que as expectativas criadas quanto ao serviço estavam muito elevadas.

A Qualidade em Serviços é uma estratégia competitiva muito importante, pois verificamos que ainda nos dias de hoje, as empresas não têm se preocupado muito com esse fator. E a empresa que quiser ganhar mercado tem na Qualidade em Serviços uma arma muito poderosa.

3.2 O CODIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

Há que se considerar neste contexto, as mudanças ocorridas após a aprovação do Código de Defesa do Consumidor em 1990, pela Lei 8.078. O código reconheceu e detalhou os direitos básicos do consumidor, criou normas específicas para a responsabilidade civil do fornecedor e pela impropriedade de serviços e produtos comercializados; inverteu o ônus da prova, passando a ser exigida do fornecedor e não mais do consumidor. Dispôs sobre a propaganda, estabelecendo mecanismos para controlar as condições gerais dos contratos, além de instituir mecanismos para serem utilizados pelos consumidores em sua autodefesa e dispôs sobre o aparato repressivo administrativo e penal.

O consumidor sempre teve, no Brasil, poucos instrumentos legais para defender-se e reivindicar o que lhe fosse direito. Essa situação mudou com a constituição de 1988, que ampliou os direitos do consumidor. Sob a proteção do código, passou a ser possível ao consumidor: exigir a troca de um produto com defeito, exigir que um serviço de má qualidade seja refeito; em casos de desistência da compra de imóveis ou consórcios, cobrar a devolução do dinheiro desembolsado.

Os efeitos do código de defesa do consumidor sobre a qualidade e a produtividade das empresas fizeram-se sentir imediatamente. Isto influenciou diretamente nas empresas que tiveram que melhorar a qualidade, produtividade e o nível de serviços prestados aos seus clientes. Quanto mais exigentes se tornam os clientes maior é a contribuição ao aperfeiçoamento da própria Empresa.

Alguns dos efeitos mais evidentes do código: cresceu a quantidade de ações concretas de clientes que se consideravam lesados por maus serviços, produtos de baixa qualidade, erros de fabricação, desonestidades da empresa fornecedora; aumentou o número de entidades disponíveis para que o consumidor possa defender-se caso se considere lesado. Também passaram a ser procurados pelos consumidores para suas reclamações o PROCON, o CONAR, O BANCO CENTRAL DO BRASIL, este atendendo as reclamações sobre irregularidades e informações sobre o sistema bancário.

Baixada pelo BACEN no dia 26/07/01, a Resolução nº. 2878, noticiada na imprensa como sendo o Código de Defesa do Consumidor Bancário. O documento institui um código que descreve os deveres das instituições bancárias e os seus direitos enquanto cliente, criando um padrão de atendimento para as instituições e

agências bancárias brasileiras, objetivou o aperfeiçoamento do relacionamento entre os participantes do mercado, estimulou a transparência, disciplina, competitividade e confiabilidade. Além disso, a medida consolidou todas as regras anteriormente editadas sobre o assunto. Um resumo dos pontos principais:

A. Transparência nos contratos

Todos os termos dos contratos devem ser submetidos previamente aos consumidores devendo-se destacar, com clareza, as cláusulas que imponham responsabilidades e penalidades aos consumidores. Os termos utilizados nos contratos devem ser claros, especialmente em relação à taxa de juros, comissão de permanência, prazo, multa por atraso de pagamento e quaisquer outros encargos. O cliente tem o direito de receber, após assinado, uma cópia do contrato e comprovante de todo e qualquer pagamento realizado.

Nos contratos de abertura de conta corrente os clientes deverão ser informados de todas as situações que ocorrerem na vigência desse contrato: penalidades por emissão de cheques sem fundos; tarifas praticadas; condições para encerramento da conta; custos e prazos para compensação de cheques, etc. Também nos contratos de cheque especial devem-se assegurar aos clientes todas as informações relativas a prazo de vigência, condições para renovação e rescisão bem como tarifas incidentes sobre o mesmo.

B. Publicidade

Ficam as instituições financeiras obrigadas a cumprirem todas as informações ou publicidades que veicularem por qualquer forma ou meio de comunicação. As promessas feitas nessas publicidades devem constar dos contratos que vierem a ser celebrados. Fica proibida de vez a utilização de publicidade enganosa ou abusiva. É enganosa qualquer modalidade de informação ou comunicação capaz de induzir a erro o cliente ou o usuário. É abusiva, dentre outras, a publicidade que contenha discriminação de qualquer natureza ou que caracterize imposição ou coerção. Ficam as instituições financeiras obrigadas a dar aos clientes e usuários todas as informações necessárias relativas à publicidade que fez.

C. Clareza nas informações

Todas as informações nos documentos emitidos devem ser prestadas de forma clara e transparente. Os extratos e outros demonstrativos não podem conter termos de difícil compreensão, especialmente em relação a débitos de tarifas e outras cobranças realizadas na conta do correntista.

D. Atendimento preferencial a pessoas portadores de deficiências

As instituições financeiras devem oferecer condições satisfatórias para atendimento das pessoas portadoras de deficiência ou com dificuldade de locomoção. Igual tratamento deve ser dispensado às pessoas com idade superior a 65 anos. As pessoas portadoras de deficiências visuais e auditivas devem receber um tratamento especial, cabendo às instituições financeiras adotar os procedimentos necessários para que as mesmas possam realizar todas as operações no banco da mesma forma que as pessoas normais.

E. Uso dos caixas convencionais

O usuário não é obrigado a dirigir-se apenas aos caixas eletrônicos de auto-atendimento para realizar alguma operação. Até dezembro de 2002 todas as agências deverão que ser adaptadas para oferecer ao consumidor as duas opções: auto-atendimento e caixa convencional.

F. Discriminação de não - clientes

A partir de agora as instituições financeiras não poderão mais discriminar os não-clientes, impondo-lhes um tratamento diferenciado em relação aos clientes.

G. Saques de valores elevados

Para saques de valores acima de R\$ 5.000,00, o prazo máximo exigido pelo Banco não poderá ser superior a 4 horas.

H. Venda casada

Ficam as instituições financeiras proibidas de praticar a chamada venda casada, ou seja, condicionar a realização de um negócio a outras operações, exemplo: só concede o financiamento se o consumidor contratar com o banco um seguro de vida.

I. Aplicação financeira

Nenhum recurso do correntista, depositado em caderneta de poupança ou conta corrente poderá ser transferido para outra aplicação sem a sua prévia e expressa concordância.

J. Quitação antecipada de dívida

O consumidor que desejar quitar antecipadamente uma dívida tem o direito ao abatimento proporcional dos juros cobrados no contrato. Em caso de atraso de pagamento de dívida contraída junto à instituição financeira o percentual máximo a título de multa é 2%. Em hipótese alguma poderá o banco, na cobrança de dívida, expor a ridículo ou submeter o consumidor a qualquer constrangimento.

K. Onde reclamar os direitos

O consumidor, em caso de abuso por parte do banco, deve formalizar sua reclamação junto ao Banco Central e aos Procon's. O telefone do BACEN é 0800992345.

No site do BACEN, seção OUVIDORIA pode ser registrada as reclamações, sendo que existe a divulgação dos bancos mais reclamados por parte do BACEN.

Este ranking é denominado RANKING BACEN, e divulga reclamações procedentes e não procedentes, dos Bancos com mais de um milhão de clientes e menos de um milhão.

Após a divulgação desta resolução as relações com clientes bancários foram passando por uma evolução nos relacionamentos. Hoje os clientes são conscientes de seus direitos e as reclamações estão se tornando muito mais enfáticas e eficientes. Os consumidores estão cada vez mais procurando os órgãos de imprensa para reclamar dos serviços e produtos quando sentem que sua voz não está sendo ouvida pelos órgãos competentes.

3.3 MARKETING DE SERVIÇOS

Muitas são as definições para o Marketing, umas mais científicas outras até depreciativas, isto se reflete, segundo TOLEDO (1993) "em função do fato que as fronteiras da maioria dos compôs de estudo, especialmente daqueles ligados ao comportamento humano, estão sendo constantemente redefinidas, em razão das alterações sofridas nas bases materiais, tecnológicas e culturais da sociedade".

Entre as incontáveis definições dadas ao marketing, KOTLER (1998) a coloca como uma função ou tarefa genérica do marketing. Para ele, a função de Marketing é a arte de realizar trocas.

O desafio dos administradores de marketing é conseguir conhecer as expectativas do cliente antes, durante e depois da compra e identificar as satisfações e insatisfações contraídas pelo consumo dos produtos ou serviços vendidos. O marketing deve ser ajustado às alterações ambientais, e como o mercado brasileiro vive em constantes alterações, as atividades de marketing devem estar sempre sendo adaptadas.

As empresas ao desenvolver um plano de marketing, sofrem influências de uma série de variáveis, como: tecnologia, ambiente político/legal, econômica e

outras, chamadas de variáveis incontroláveis, devendo-se adaptar às suas imposições. Em razão disto, grande partes das atividades dos profissionais de marketing estão relacionadas ao planejamento.

No que diz respeito a marketing de serviços, existem poucas obras publicadas, e poucos os trabalhos que podem ser transferidos de produtos para os de serviços. Se analisarmos este setor, iremos nos surpreender com o percentual de trabalhadores nessa área em relação às demais. Os setores de serviços são bastante variados: bancos, hospitais, correios, bombeiros, auditores, analistas de diversos campos, escolas particulares, polícia, a indústria da diversão (Cinema, teatro, circo, animadores de festas, etc.) instituições sem fins lucrativos como igrejas, museus fundações etc.

No Brasil, como no resto do mundo, com a automação das fábricas o emprego nas indústrias tem se extinguido e o setor de serviços, em contrapartida aumentando. O crescimento urbano e a evolução de renda e do poder de compra dos consumidores induzem à solicitação de serviços mais adequados, tornando as atividades empresariais deste setor mais complexas e competitivas.

Segundo LAS CASAS (1991), uma instituição financeira realiza várias atividades de marketing quando pesquisa perfil de seus clientes, quando coloca pessoal diferenciado para prestação de serviços, quando reformula todo o visual de suas agências para atendimento ao cliente e coloca estas características diferenciadas de seus serviços através de propaganda.

O marketing, porem, em alguns setores de serviços, ainda não é muito bem aceito, uma vez que ainda se confunde muito marketing com propaganda ou venda. Muitos empresários acreditam que dominam a técnica de um serviço específico e só por isso não tem necessidade de se preocuparem como marketing que poderia ser feito em torno dele. Outros são pequenos empresários e muitas vezes não tem condições de pagar um profissional para realizar um trabalho de marketing.

Com o aumento da concorrência, além de setores de serviços maiores, como os bancos, redes de restaurantes e hotéis, outros já vem se utilizando de profissionais de marketing para poderem se diferenciar no mercado.

3.4 DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS

As diversas atividades existentes na economia são segmentadas, para fins de análise, em três setores: primário, secundário e terciário, que é o setor de serviços.

É uma transação realizada por uma empresa ou empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem, que pode ser considerado como alguma coisa, um artigo, um objeto ou um material e serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho.

Segundo KOTLER (1996) é a seguinte a definição de serviços: "Desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou um serviço é qualquer ato não estar vinculada a um produto físico."

Os serviços existem de diversas formas, tipos e categorias, sendo alguns mais intangíveis que outros, independentemente da intangibilidade os serviços se caracterizam mesmo é pela *ação*. Ainda segundo KOTLER (1996): "Uma oferta de uma empresa ao mercado inclui alguns serviços. O componente serviço pode ser ou não ser parte importante desta oferta. A oferta pode ser apenas um bem físico em um extremo ou totalmente intangível em outro extremo".

Ele classifica assim as categorias de oferta:

- Bem Tangível: A oferta é o bem;
- Bem tangível acompanhado de serviços: A oferta é um bem, porém acompanhado de um ou mais serviços;
- Híbrido: A oferta consiste em partes iguais de bens e serviços, ex: restaurantes.
- Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários: a Oferta principal é um serviço que é acompanhado por um bem. Ex: empresas aéreas, compra-se o serviço e é oferecido revistas, almoço/jantar etc..
- Serviço: a oferta é somente um serviço. Ex: professores.

Características dos serviços: Os serviços apresentam as seguintes características:

a) Serviços são intangíveis – Isto é não podem ser tocados, o que temos do fornecedor são promessas, que não sabemos serem verdadeiras ou não. Uma das maneiras de se certificar da qualidade de determinado serviço é através de indicação de algumas pessoas que já tenham se utilizado deste serviço. O Ambiente e os profissionais que ali trabalham, também são fatores complementares na

escolha de determinado serviço. O preço também é um fator a ser considerado. A relação entre comprador e vendedor, porém em determinadas áreas do serviço, pode ser fator determinante na escolha do mesmo. Como exemplo podemos citar uma instituição bancária, as instituições trabalham de maneira tão homogênea, que a simpatia de um atendente, caixa ou gerente, pode ser a principal razão para ser cliente daquela instituição.

b) Serviços são inseparáveis – Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. O profissional da empresa é que está produzindo a ação para o consumo do cliente. Ao serem desenvolvidos serviços às empresas não podem simplesmente pensar em atender o que o cliente quer, mas o que ele espera. As pessoas são diferentes e suas expectativas também, deve-se pensar em todas as possibilidades.

c) Serviços são heterogêneos – Os serviços mesmo com treinamento, dificilmente poderão ser padronizados, uma vez que os serviços, muitas vezes estão ligados à pessoa do vendedor. Como nem sempre um funcionário é igual ao outro, poderá haver diferentes formas de atendimento dentro de uma mesma empresa. Um exemplo é o funcionário de banco, em determinada agência ele atende de uma maneira, de forma que satisfaça aquela clientela, mas em outra agência, pode ocorrer o contrário e este funcionário não agradar totalmente a clientela daquela agência, mudando a percepção de atendimento.

d) Serviços são perecíveis – Para o serviço não existe um tempo para o seu consumo, não podem ser produzidos em massa e estocados, por isso o maior desafio de uma empresa prestadora de serviços que trabalha com horários de pico é como direcionar seu pessoal nos outros horários. No setor bancário os horários em que os caixas estão parados à espera de clientes representam um custo adicional para a empresa.

Segundo REIS (1998), os sete pecados na área de prestação de serviços:

- i. Apatia
- ii. Má Vontade
- iii. Frieza (hostilidade)
- iv. Condescendência;
- v. Automatismo;

- vi. Apego excessivo as normas;
- vii. Jogo de empurra.

O compromisso com a qualidade no atendimento constitui o desafio de qualquer empresa que pactue com as novas diretrizes organizacionais voltadas para a competência técnica aliada à comportamental. O profissional de atendimento é peça-chave dessa engrenagem e seu desempenho será mais eficaz se ele considerar que conhecendo o seu cliente ele consegue interferir no processo de compra de algum serviço.

De acordo com KOTLER & ARMSTRONG (1993), as expectativas dos clientes desempenham um papel central na avaliação do serviço de uma empresa. Os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam com aquilo que obtém. Para conquistar uma reputação pela qualidade do serviço, as empresas devem executar seus trabalhos em níveis que os clientes sintam estar satisfazendo ou ultrapassando suas expectativas.

Ainda segundo KOTLER & ARMSTRONG (1993), o marketing de serviços, também requer o marketing interno e o marketing interativo. O marketing interno ou Endomarketing implica que a empresa de serviços deve treinar e motivar seus funcionários que contratam os clientes e todo o pessoal de apoio ao serviço como um time para proporcionar satisfação ao cliente. Para que a empresa possa fornecer uma qualidade consistente de serviços, todos os funcionários devem praticar uma orientação para o consumidor. O consumidor julga a qualidade do serviço não apenas pela qualidade técnica, mas também pela qualidade funcional.

3.5 A QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Muitos autores da área da Qualidade total e Marketing utilizam o termo produto para designar bens e serviços, seguindo a idéia de que um produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo.

De acordo com KLOTER (1996) “um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não

resulte na propriedade de nada" serviços não podem ser vistos ou provados antes de serem comprados. São produzidos e consumidos simultaneamente e são altamente despadronizados, pois dependem de quem os executa e de outras variáveis.

Na verdade um serviço é formado por um conjunto de elementos visíveis e por outro de elementos invisíveis. Quando um consumidor vai a um banco procurando um empréstimo, ele vê outras pessoas esperando por serviços. Tudo ao ser redor o influenciara na sua avaliação sobre a qualidade do serviço. A qualidade do atendimento prestado pelas pessoas é o que vai afetar a percepção de qualidade do serviço, muito mais do que a estratégia utilizada pela Empresa ou divulgada pela propaganda é o diferencial na percepção.

Muitas empresas falham em atender bem o cliente. Os motivos são vários, a empresa pode não perceber corretamente as expectativas dos clientes ou pode não conseguir traduzir essas expectativas em especificações de produtos, os serviços prestados também podem não corresponder à propaganda realizada pela empresa ou simplesmente o serviço percebido pelo cliente não corresponde à sua expectativa.

O cliente de serviços, como não possui um produto ou uma abordagem única, é o cliente mais consciente, mais exigente e mais agressivo dos demais, e de outras épocas. A revolução do consumidor e a percepção do cliente da qualidade do serviço estão nos detalhes. Os clientes podem ser muito compreensivos quando percebem que você realmente está se esforçando para fazer as coisas direito.

Para se obter qualidade na prestação de serviços também é necessário construir um ambiente especial na empresa, onde a excelência do serviço prestado ao cliente seja uma missão de todos os membros integrantes da organização. O cliente tem que ser visto como um investimento que se valoriza em longo prazo, já que a sua plena satisfação é a única garantia para mantê-lo. Segundo KOTLER (1996) "O conceito de marketing afirma que a chave para atingir os objetivos da organização consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes".

Quem quiser ter uma vantagem competitiva, mais cedo ou mais tarde precisará resolver o assunto com os gerentes e funcionários que cometem os pecados dos serviços. Quando se fala em serviços de qualidade estamos nos referindo à plena satisfação do cliente. Significa criar um serviço que atenda ou

exceda as suas expectativas, para tanto é necessários conhecer e compreender as necessidades para atendê-las com criatividade e produtividade.

A qualidade do serviço é um fenômeno tão complexo, que torna necessário um estudo mais detalhado. E o melhor estudo se dá levando em conta o que o cliente entende como qualidade. Existe sempre um risco de que quando a qualidade é definida muito estreitamente, os programas de qualidade se tornem muito limitados.

Na realidade, os clientes percebem a qualidade como um conceito muito mais amplo, que vai além da qualidade técnica do produto. Se um produto ou serviço for muito bom tecnicamente, muito bem produzido, porém o tratamento do funcionário ou vendedor perante o cliente for inadequado ou insatisfatório, a qualidade percebida pelo cliente não será boa. Portanto, as empresas devem definir a qualidade de seus produtos da mesma forma que fazem os seus clientes, isto é, as empresas devem se colocar no lugar dos seus clientes. Sem esquecer a importância dos funcionários no processo, dedicando especial atenção em relação ao treinamento.

3.6 A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

Quando se fala em qualidade e excelência, estamos nos referindo à plena satisfação do cliente. Estamos vivendo um processo de mudança básica, de um mundo onde os produtos eram fabricados e vendidos, para um mundo em que os clientes exigem o tipo de produto e serviço pelo qual estão dispostos a pagar. Se não conseguem o que querem da maneira que desejam, vão procurar em outro lugar. Muitas empresas ainda não se adaptaram as mudanças, e acham que sabem o que é melhor para os clientes, sem conhecer as reais necessidades deles.

A excelência tem sido tratada em muitas organizações como um desafio pontual ou um alvo a ser atingido, resultante de estratégias previamente determinadas por campanhas ou programas de metas de Produtividade, Qualidade, Atendimento, Vendas ou outros segmentos de impacto nos negócios (D'ARTAGNAN 2003). Atingir a excelência e sustentá-la é o objetivo da Gestão Moderna sem, no entanto ser considerada como algo novo. *Aristóteles* pensador e filósofo grego (322

A.C.) deixou a seguinte mensagem para a humanidade "somos o que, repetitivamente fazemos, portanto, a excelência não é um feito, mas um hábito" .

A conquista de patamares em nível de excelência tornou-se condição relacionada à sobrevivência de mercado, tanto quanto a qualidade dos produtos, a eficácia de operações e saúde financeira das empresas. Sob o ponto de vista do cliente a excelência é percebida sob forma de superação de expectativas.

Atender em nível de excelência é estar além do trivial satisfazer clientes, que relaciona expectativa com a percepção. Quando um cliente tem a percepção do atendimento em grau inferior as suas expectativas, ele certamente demonstrará insatisfação. O que a maioria das empresas tenta fazer é equalizar a percepção com as expectativas do cliente ou seja, atender estritamente o que o cliente deseja. Este cliente ficara satisfeito.

No entanto, a satisfação tem tendência para o obvio. Ela esta implícita nas relações entre fornecedores e clientes, é uma condição intrínseca, Ou seja, atender as expectativas dos clientes é o que está previsto nos contratos, o cenário competitivo atual está exigindo mais, em particular do mercado de serviços, que devem ir além da satisfação dos clientes, devem estas empresas almejar o encantamento, superação de expectativas, a Excelência.

Para as Empresas tornam-se necessário este diferencial, já que o mercado é equalizado com muitos concorrentes em pé de igualdade. Neste contexto o Banco do Brasil, objetivando reforçar a posição de liderança nas instituições financeiras, vem atuando intensamente na busca das soluções diferenciadas para garantir satisfação do cliente e ser referencia de atendimento.

O profissional consciente compreende que ser bem atendido é um direito do cidadão e não um privilégio. Dessa forma, dá uma dimensão humana e profunda a seu trabalho, ao significado deste junto à comunidade e está atento a qual é a meta que pretende traçar para a própria história pessoal. Essa percepção, aliada à determinação para superar desafios, atua como alavanca para a autovalorização.

Segundo (DÁRTAGNAN, 1999), as exigências em relação à qualidade no atendimento ao cliente estão se tornando cada vez maiores e assim, brevemente, o não cumprimento desse padrão de excelência criará um impasse importante para a triagem de bons serviços. As fileiras dos esquecidos estarão reservadas àqueles que prestam um atendimento medíocre, displicente e as empresas poderão escolher entre a adaptação ao novo modelo ou o desaparecimento.

3.7 A IMPORTANCIA DOS FUNCIONÁRIOS NA EXCELÊNCIA DO ATENDIMENTO

Do ponto de vista do posicionamento competitivo ALBRECHT (1992), define excelência de serviço, como: “Um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes”.

A perda de um cliente, por motivo de insatisfação com o atendimento, não representa apenas prejuízos financeiros com o cancelamento de vendas, nem apenas danos à imagem da empresa com a propaganda negativa feita boca-a-boca. E tudo isso junto representado pela dificuldade que a empresa terá de expandir sua participação no mercado.

Porque somos fiéis a um estabelecimento bancário quando praticamente todos os bancos têm serviços e produtos similares e normatizados? A resposta está nas pessoas, é o atendente ou o Gerente que trata com respeito, empatia e presteza. O diferencial está nas pessoas e na capacidade e habilidade de conquistar os clientes.

No entanto, segundo D'ARTAGNAN (1999) diz que é necessária uma auto-avaliação constante em relação aos três pré-requisitos fundamentais para um atendimento em nível de excelência: primeiro o básico, que é o prazer em servir ou sob outro aspecto gostar de gente. Este é um requisito largamente pesquisado e exigência admissional para os funcionários em todos os níveis de diversas empresas que trabalham com excelência.

O segundo pré-requisito refere-se às técnicas que capacitam o funcionário em habilidades como atender, orientando-o sobre postura, atitudes, formas de abordagem, tratamento, despedida etc. Quando um funcionário demonstra prazer em servir e domina as técnicas do atendimento, sua habilitação na questão conquista e retenção de clientes está completa. Provavelmente o cliente fique satisfeito com um atendimento deste, mas o encantamento requer dos funcionários uma competência extra a arte cênica, não como interpretação encenada, teatral, mais relacionada à capacidade de ajustar-se ao perfil do cliente no momento do atendimento. Isto requer do funcionário uma habilidade diferencial.

Clientes idosos e jovens têm expectativas de atendimento diferentes, não só em relação à velocidade do atendimento ou formalidade do tratamento, mas na demonstração de empatia do funcionário, que deve harmonizar o relacionamento em conformidade ao perfil do cliente em questão.

Os funcionários que trabalham na linha de frente são o vínculo entre a Empresa e o consumidor. Normalmente o papel deste funcionário é definido pelas expectativas, demandas e pressões comunicadas a ele pelos seus superiores hierárquicos. Quando as expectativas da Empresa e as do consumidor entram em conflito, são os funcionários que conscientes do seu papel, os responsáveis pela resolução do conflito.

A empresa deve saber administrar a expectativa dos clientes e dos funcionários. Para isto deve investir no treinamento dos funcionários e proporcionar infra-estrutura para um atendimento de qualidade.

Treinamento é a chave. Em uma época em que o sucesso dos negócios tem à frente o atendimento e na base o foco no cliente, conhecer plenamente o potencial dos colaboradores pode ser um bom caminho a ser trilhado. Treinar é acima de tudo valorizar o funcionário e prepará-lo para, também, valorizar o cliente. Segundo D'ARTAGNAN (1999) infelizmente, vários programas de treinamento de atendimento ao cliente ensinam apenas como ser simpático, sorrir e cumprimentar pessoas. Não é que tratar o cliente com respeito e agradavelmente esteja errado. É, inclusive, muito importante. Todavia, somente, sorrisos feitos com "caras e bocas" não garantem um atendimento de qualidade. O encanto e a simpatia é o início da excelência no atendimento, porém, o caminho é muito mais longo.

O atendimento deve reciclar-se e evoluir com a mesma velocidade e freqüência com que mudam os desejos, exigências e vontades dos consumidores.

Atrair, converter e fidelizar clientes são etapas de um caminhar sem fim. Como profissional o funcionário deve conhecer a filosofia que norteia a administração da empresa, mantendo-se atualizado em relação aos produtos e serviços que ela oferece. Como a percepção da qualidade tem relação direta com as expectativas do cliente, as empresas devem sempre pesquisar o que os seus clientes querem e quais são as suas expectativas com relação ao produto.

Na lista abaixo, estão os resultados de um grande estudo de GRÖNROOS (1995) "Os Seis Critérios da Boa Qualidade Percebida do Serviço", que envolvem

todos os aspectos importantes da boa qualidade que têm que ser levados em consideração.

- **Profissionalismo e Habilidades**

Os clientes compreendem que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional (critérios relacionados aos resultados).

- **Atitudes e Comportamento**

Os clientes sentem que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável (critérios relacionados ao processo).

- **Facilidade de Acesso e Flexibilidade**

Os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus empregados e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar os acessos aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível (critérios relacionados ao processo).

- **Confiabilidade e Honestidade**

Os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes (critérios relacionados a processos).

Os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tomará de imediato e ativamente ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução (critérios relacionados a processos).

- **Reputação e Credibilidade**

Os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho

e valores que podem ser compartilhados entre os clientes e o prestador de serviços (TOLEDO, 1993).

Conforme KOTLER e ARMSTRONG (1993), uma empresa é constituída por agentes e forças que estão fora do controle de marketing, e afetam a habilidade da administração da empresa em desenvolver e manter transações bem sucedidas com os consumidores que pretende atingir. Para se bem-sucedida, uma empresa deve adaptar as suas ações de marketing às tendências e desenvolvimentos nesse ambiente.

Ao atender o cliente, o funcionário está personificando a própria Empresa, é o BB que está prestando um bom ou mau atendimento. Muito da imagem e do conceito da empresa junto ao público são formados a partir do tipo de atendimento prestado. Diante deste enfoque, todos os funcionários desempenham um papel fundamental no BB.

E somente com as habilidades comportamentais é possível resolver a questão do atendimento no BB? é certo que as habilidades comportamentais têm relevância, porem há outros aspectos que influenciam positivamente ou negativamente este contexto. A infra-estrutura do atendimento é um importante aspecto, representada pela disponibilidade dos recursos tecnológicos, metodológicos, maquinas equipamentos e condições de trabalho.

A infra-estrutura de suporte ao atendimento deve estar permanentemente sendo aperfeiçoada e disponibilizada ao nível das necessidades dos clientes. Como o atendimento é um serviço prestado em tempo real, não programável, o suporte de infra-estrutura com qualidade pode ser um elemento diferencial concomitante à habilidade do funcionário.

O caminho da qualidade é irreversível no mundo principalmente com o avanço da competitividade e da globalização. O processo da busca da excelência é acima de tudo, um processo de conscientização de educação com muita disciplina e seriedade. Atender as expectativas do cliente é buscar a excelência, e somente com participação dos funcionários que atuam no atendimento na linha de frente nas agências do BB será atingida.

Portanto, a qualidade na prestação de serviços se faz por intermédio das pessoas, já que depende exclusivamente do desempenho de cada funcionário, consciente do papel que tem a cumprir, comprometido com a eficácia da Empresa.

São as pessoas, portanto que fazem com que os serviços sejam diferenciados pelo atendimento prestado ao cliente. Os atributos de um funcionário que presta um atendimento de qualidade são muito mais valiosos do que tecnologia sofisticada.

4. METODOLOGIA

A metodologia aplicada neste trabalho será a pesquisa *Survey*, que é utilizada quando a pesquisa envolve coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões relativas a um grande grupo de pessoas ou organizações, denominado população. *Survey* é uma pesquisa descritiva, que têm como objetivo neste caso, quantificar a opinião em relação aos conceitos de excelência além de coletar opiniões e sugestões na população de referência. A coleta de dados será efetuada via questionários junto aos funcionários das agências do BB no estado do Paraná.

Para atingir os objetivos deste estudo a pesquisa foi composta de duas etapas: exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória buscou identificar, através de dados secundários, aspectos inerentes ao Programa de Excelência no Atendimento do BB, bem como os instrumentos do canal da Ouvidoria do BB o BB RESPONDE e da Ouvidoria do BACEN com ênfase no Ranking do BACEN que divulga as Instituições financeiras mais reclamadas mensalmente.

4.1 OS SUJEITOS DE PESQUISA E A ÁREA DE ABRANGÊNCIA

Como não haveria tempo hábil, nem disponibilidade de tempo para análise de pesquisa efetuada a nível nacional, em razão do elevado numero de pontos de atendimento existentes pelo BB (3948 Agências). Definiu-se então por desenvolver a pesquisa quantitativa com a criação de um instrumento de coleta de dados e a aplicação do mesmo nas agências do estado do Paraná o que corresponde a 263 pontos de atendimento do BB.

Os funcionários serão o foco da pesquisa, pois é na visão deles que o atendimento pode ter seus problemas. Eles estão realizando a prestação dos serviços no dia-a-dia, estão frente a frente com o cliente. Será então verificada a opinião do público alvo selecionado com relação ao objetivo principal de “Analisar os resultados da implementação do Programa de Atendimento de Excelência do Banco do Brasil nas agências do Paraná”.

4.2 A COLETA DE DADOS

As limitações de tempo e de custos foram determinantes para que essa pesquisa quantitativa fosse realizada via Internet, através de e-mail enviado a todas as agências do Paraná. A informação dos funcionários que trabalham no atendimento do BB, em diversas agências do Paraná de diferentes níveis, de diferentes cidades, é necessária para constituir a análise da qualidade do atendimento sob o ponto de vista destes funcionários.

Identificado o público alvo, foi desenvolvido um questionário que foi enviado via Internet, com acompanhamento do nível de resposta e respectivo reenvio até o atingimento de número razoável de respostas. O questionário, sem campo para identificação do responsável pelo preenchimento foi formatado para resposta e devolução também via Internet. Sem a necessidade de identificação, visto que a pesquisa concentra-se na análise das respostas relativas ao atendimento e não em características específicas dos funcionários, ficando mais fácil para o público alvo expressar sua opinião em relação à qualidade do atendimento repassando a sua visão em relação à sua agência.

Procedeu-se então o encaminhamento à caixa postal oficial das agências, onde normalmente quem tem o acesso para leitura são os administradores ou responsáveis pela área administrativa chamada gerência média no BB. Após o envio da primeira etapa de questionários para todas as agências, foi efetuado um acompanhamento nas respostas com a recepção e impressão dos questionários que foram respondidos.

Decorrido uma semana, novo questionário foi enviado as agências as quais não se obteve resposta. Foi aguardado mais uma semana e como pouco agências haviam retornado o questionário com as respostas, decidiu-se enviar o mesmo aos funcionários do estado do Paraná que estão participando do MBA de Negócios Financeiros pela UFRGS, através do grupo de contato da plataforma NAVI, excluindo os funcionários das respectivas agências que já haviam retornado os questionários respondidos. O número de retornos elevou-se e após uma semana, chegou-se ao número de 52 questionários respondidos equivalente a 19,77% do total de enviados. Consideramos que o baixo nível de respostas das agências, pode ter várias e desconhecidas causas, podendo também ser relacionadas ao elevado

numero de atividades diárias desenvolvidas nas agências onde nem sempre há tempo disponível.

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, conforme disposto no *anexo A Questionário Completo*, o qual correspondeu a 12 questões com 05(cinco) opções de resposta com objetivo de avaliar as dificuldades encontradas no atendimento e uma questão final aberta com espaço para opiniões onde o objetivo foi de receber o retorno das dificuldades encontradas no atendimento bem como de sugestões que serão repassadas ao BB do Paraná com o objetivo de contribuir para o Atendimento de Excelência.

As respostas foram efetuadas do nível de *discordância plena ou parcial*, passando por uma opção neutra de *não discordância nem concordância* até a *concordância parcial e plena*. Foi incluída também uma opção para aqueles que *não tinham opinião sobre a questão*. As perguntas questionaram o nível de conhecimento do Programa de Excelência, seus normativos, o atendimento da agência em si, as reclamações registradas nos canais de Ouvidoria. No texto de abertura do próprio *questionário*, constaram as explicações sobre a pesquisa .

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo trata da análise dos dados obtidos a partir da realização da pesquisa. Estes dados serão fundamentais para verificação dos objetivos propostos anteriormente.

5.1 O BB RESPONDE CANAL DE OUVIDORIA NO BB

No dia-a-dia da agência, receber o cliente com boa vontade, escutar seu problema com atenção e principalmente só deixar que ele volte para casa com a questão solucionada ou pelo menos, bem encaminhada, são requisitos básicos para satisfazê-lo. A pior propaganda é aquela chamada boca a boca dos clientes insatisfeitos, que relatam sua má experiência para vinte ou trinta pessoas, o que certamente acaba causando um impacto negativo à imagem da empresa.

Toda reclamação ou qualquer outra forma de manifestação dos clientes ou usuários deverá ser bem recebida e vista como uma oportunidade de aperfeiçoamento dos produtos, serviços, recursos humanos, processos, sistemas e equipamentos.

Uma reclamação pode não refletir apenas a inconformidade de um cliente sobre determinada situação, mas deve ser vista como uma possibilidade de que esta mesma situação já ocorreu, está ocorrendo ou poderá ocorrer com um número desconhecido de outros clientes.

Como toda reclamação envolve, isoladamente ou de forma agrupada, problemas com produtos, falhas de recursos humanos, funcionamento de equipamentos, sistemas ou processos, torna-se necessário descobrir a causa que originou a reclamação e solucioná-la definitivamente. A verdadeira solução não é apenas resolver as reclamações e sim encontrar onde ou no que está a origem ou as causas da reclamação.

Mas para oferecer um atendimento apropriado também é preciso conhecer o cliente e para isso o BB tem se utilizado de ferramentas como: O BB RESPONDE, que é um canal direto de comunicação com o cliente através dos terminais das salas de auto-atendimento, onde o cliente pode fazer suas reclamações, sugestões ou conversar com o BB.

Este canal não funciona como indicador de problema. Funciona sim como uma inestimável fonte de informações. Quando o cliente reclama, oferece, na verdade, consultoria gratuita ao BB. Em entrevista *Odila de Lara Pinto, Gerente Executiva do Banco do Brasil*, comentou que no Banco do Brasil em 1991 foi inaugurado o primeiro canal direto e informal, com o suporte de um sistema de informações, que interliga todas as unidades do País e exterior, sobre as suas diversas manifestações.

Esse serviço se inspirou no ombudsman e se chamou BB Responde. Em 1998, ele foi estruturado e ficou vinculado diretamente à presidência do Banco. O ano de 98 foi dedicado ao aperfeiçoamento do serviço e à padronização dos procedimentos internos do Banco através da NBR ISSO 9002, cujo certificado foi obtido em novembro do mesmo ano, quando a diretoria priorizou a qualidade do atendimento aos clientes nos anos seguintes.

A partir de 2004, foi criada a Gerencia de Ouvidoria Externa na Diretoria de marketing e Comunicação. A Ouvidoria foi valorizada, e por conseqüência o clientes, tornando-se uma instancia da Organização a qual o cidadão recorre para resolver problemas no seu relacionamento com a empresa. Ficou destacado que no Banco do Brasil o Canal BB-RESPONDE tem o papel de buscar soluções corporativas para as questões dos clientes, focar o seu relacionamento com órgãos de defesa do consumidor, BACEN, parcerias com outras ouvidorias e atuação junto à concorrência através da Federação Brasileira das Associações de Bancos – Febraban para troca de experiências e desenvolvimento de projetos e ações que visem ao aprimoramento das relações das instituições bancárias com seus clientes. O canal da Ouvidoria do BB faz valer os direitos de Consumidor e Cidadão, abrindo espaço para o contato através da Central de Atendimento do BB ou da Internet BB.com.br.

Atualmente a Ouvidoria BB é a instância à qual os clientes/ cidadãos recorrem para buscar solução de problemas no seu relacionamento com o Banco do Brasil, mediante o registro de reclamações, denúncias e sugestões. Visa essencialmente tratar dos casos não solucionados pelo atendimento convencional e contribuir para a melhoria de processos, produtos e serviços do Banco propondo soluções corporativas e melhorias à organização. A maioria dos registros é referente a atendimento telefônico, atendimento filas, desconhecimento de produtos, ambiente das agências, descortesia no atendimento, problemas no auto-atendimento

máquinas (Falta de cédulas, formulários cheques, envelopes). O reclamante recebe um retorno da sua ocorrência registrada, escolhendo os meios de contato. O retorno tem prazo estabelecido. As reclamações dos clientes podem também serem registradas junto a Ouvidoria do Bacen.

Total de Reclamações registradas no BB Responde			
	Jun/2005	Jun/2006	Jun/2007
A-Total do País	18.971	10.051	10.898
B-Total do Paraná	745	428	475
Percentual B/A	3,92 %	4,25%	4,35%

Figura 2 : Total de Reclamações BB responde – PR Fonte: Resumo Geral do BB Responde

5.2 O RANKING DO BACEN

Um cliente reclama quando entende ter sido desrespeitado os seus direitos. Atualmente, as pessoas estão mais conscientes da legislação que as protege, especialmente em função da forma com que a mídia vem divulgando o assunto. Além disso, os clientes estão valorizando cada vez mais o seu dinheiro, exigindo o cumprimento do prometido pelos prestadores de serviço.

Um indicador que vem ganhando destaque na comparação da qualidade do atendimento das Instituições Financeiras é o ranking de Denúncias BACEN. Ele consiste em um serviço prestado pelo Banco Central à sociedade sobre a qualidade do atendimento oferecido pelas instituições financeiras, onde são listados as que apresentam maiores numero de reclamações. Elaborada com os dados obtidos junto ao público pelas centrais de atendimento do BC espalhadas em todo o país, a relação é divulgada neste site, dividida em administradoras de consórcios, bancos com mais de um milhão de clientes e bancos com menos de um milhão de clientes. Esse ranking é publicado mensalmente e tem como objetivo trazer ao conhecimento da sociedade quais foram os bancos e os consórcios que receberam mais reclamações fundamentadas no período.

No ranking são abordadas as reclamações de correntistas e não correntistas, em que se constatou descumprimento, por parte da Instituição Financeira, de

normativo do Conselho Monetário Nacional ou do Banco Central do Brasil, sendo a divulgação realizada no dia 15 de cada mês. Tais resultados insatisfatórios ocorrem em um cenário onde se acumulam pressões, decorrentes de legislações específicas (que estabelecem o tempo máximo para atendimento aos clientes) e da atuação de Órgãos de Defesa do Consumidor. Banco Central traz também no site, informações para quem pretende abrir uma conta ou utilizar um outro banco para movimentar seus recursos.

Em 2003, as Centrais de Atendimento ao Cidadão do BACEN Banco Central receberam 11.065 reclamações, 14.144 denúncias e 509.032 pedidos de informação. As denúncias sobre falhas no fornecimento de documentos e informações e as reclamações sobre filas foram as mais freqüentes durante o ano. As centrais estão localizadas em cada uma das gerências-regionais do Banco e em sua Sede, em Brasília.

A grande e complexa estrutura dos bancos dificulta a percepção pelas diretorias do que se passa com o cliente. Os serviços de Ouvidoria propiciaram maior visualização do cliente. Através da atuação dos canais de comunicação e uma estrutura de equipe de atendimento, podem ser realizados com mão de obra própria ou terceirizada ou compartilhada. Sendo os mais comuns o Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC geralmente utilizado como serviço de contato pós-venda, é um serviço de relacionamento com o cliente presencial ou à distância.

O Fale Conosco, comum na internet procura uma aproximação maior com o usuário, permitindo o tratamento mais específico dos problemas, mas raramente intermedeia soluções, geralmente tem função de registro de contatos e uso estatístico das informações tratadas. A Ouvidoria em geral atua no pós-atendimento, na mediação de conflitos entre o cidadão, usuário, cliente ou fornecedor e a instituição. Procura personalizar o atendimento ao usuário e individualizar o tratamento da mensagem. O registro dos contatos serve para geração de dados estatísticos que promovam alterações nos processos internos de trabalho e no comportamento dos profissionais responsáveis.

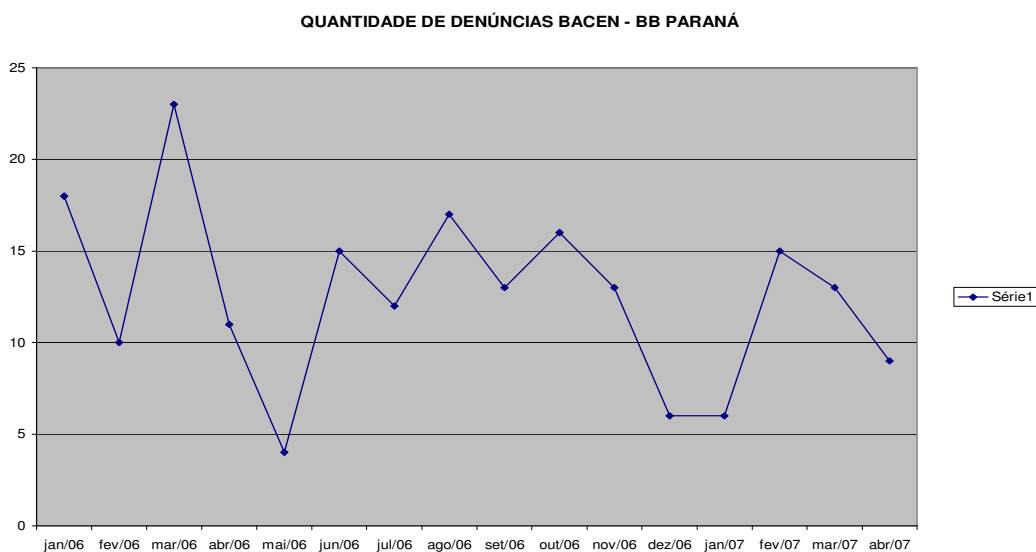


Figura 4 : Quantidade de denúncias verificadas junto ao Bacen – BB do Paraná
Dados fornecidos pela Superintendência de Varejo (PR).

5.3 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após o retorno dos questionários enviados, observado um prazo de 05 dias sem que nenhuma resposta mais tivesse sido recebida, procedeu-se a seleção, tabulação e análise dos dados. Os dados foram agrupados e tratados de forma quantitativa, consolidando percentuais em relação ao universo pesquisado. A análise dos dados está estruturada da seguinte forma: serão mostrados os dados dos 12 questionamentos da amostra analisada, utilizados para avaliar a percepção dos funcionários a respeito do Atendimento de Excelência.

Em seguida apresenta-se a análise individualizada para cada uma das 12 variáveis onde serão mostrados através de gráficos os dados das 06 opções de escala de respostas da amostra analisada, utilizados para avaliar a percepção dos funcionários a respeito do Atendimento das Agências. Escala observada nas respostas:

0–Não tenho opinião sobre esta questão;

1-Discordo plenamente;

2-Discordo parcialmente;

3–Não concordo nem discordo;

4–Concordo parcialmente;

5-Concordo plenamente.

01) Você considera que o Atendimento em sua Agência melhorou no ultimo ano?

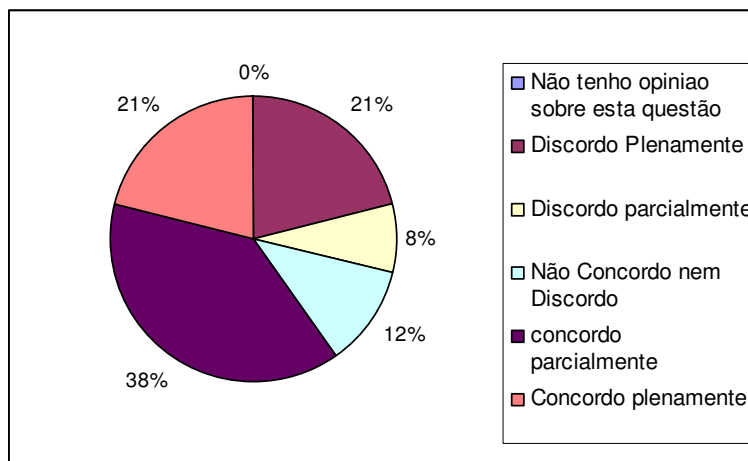


Gráfico questão 1

Na resposta sobre a melhora do atendimento nas agências no último ano, podemos verificar que todos se manifestaram sobre a questão, com concordância plena de melhora de 21% e discordância plena também 21%. O que sobressai nos índices é que 38% concordam parcialmente com a melhora evidenciando assim que houve uma mudança no atendimento no ultimo ano desde a implantação do programa excelência. Os dados são visualizados no Gráfico da questão 01 acima.

02) Os funcionários conhecem o Programa de Atendimento de Excelência implantado pelo BB em 2006?

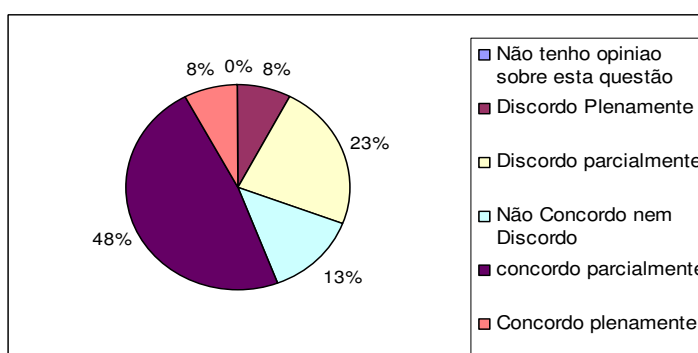


Gráfico questão 02

Quando questionados sobre o conhecimento do programa de excelência implantado pelo BB as respostas evidenciam que : 48% concordaram parcialmente e 8% concordaram plenamente, ou seja a maioria conhece o programa, com apenas 8% discordando plenamente e 23% discordando parcialmente.

03) Os funcionários têm acompanhado as alterações ocorridas nos processos de trabalho com vistas a alcançar a Excelência no Atendimento?

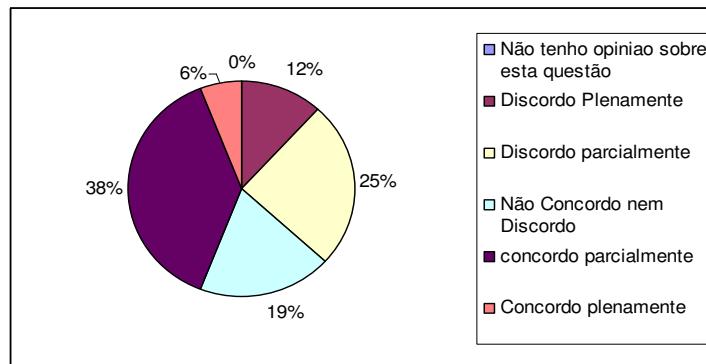


Gráfico questão 03

Quando questionados sobre o acompanhamento nas alterações ocorridas nos processos de trabalho proporcionadas pelo programa de excelência implantado pelo BB as respostas evidenciam que : 38% concordaram parcialmente e 6% concordaram plenamente, e 12% discordando plenamente e 25% discordando parcialmente e 19% não concordam nem discordam, podendo assim ressaltar que existe um grande numero de funcionários que não estão acompanhando totalmente as alterações ocorridas. Resta observar nas respostas seguintes ou nas críticas e sugestões se existe alguma razão para os resultados evidenciados no grafico da questão 03 .

04) As informações divulgadas pelos canais do Banco com vistas às mudanças dos processos de atendimento são claras?

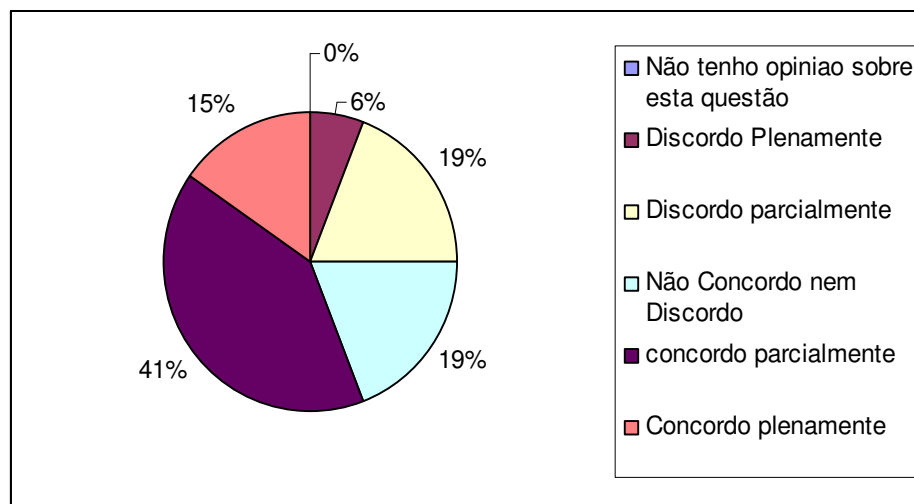


Gráfico questão 04

Quando questionados sobre a clareza nas informações divulgadas pelos canais do Banco sobre as mudanças nos processos de atendimento as respostas evidenciam que : 41% concordaram parcialmente e 15% concordaram plenamente, 19 % não concordam nem discordam, 6% discordando plenamente e 19% discordando parcialmente, ou seja a maioria considera que as instruções são claras não havendo dificuldades no entendimento. Os dados podem ser visualizados no grafico da questão 04 acima .

05) Os funcionários recebem treinamento suficiente sobre o Código de defesa do Consumidor Bancário-Resolução 2878 do BACEN?

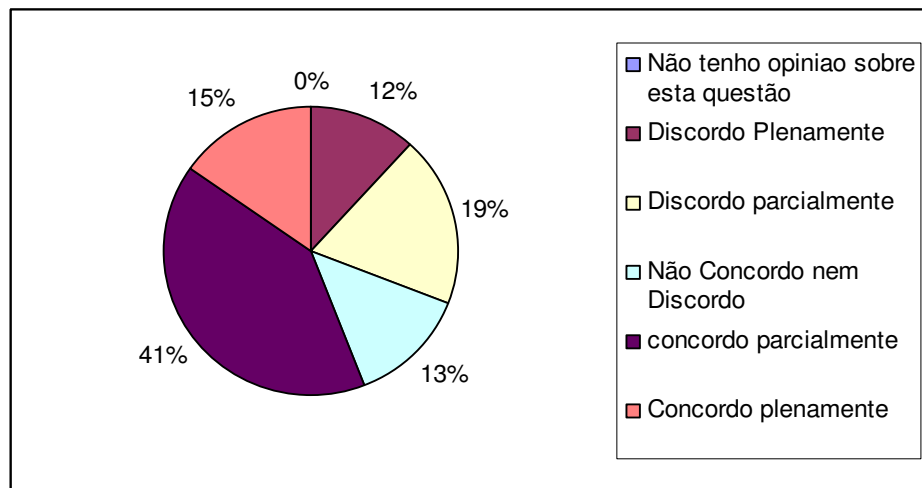


Gráfico questão 05

Quando questionados sobre a o treinamento sobre a Resolução Bance 2878 as respostas evidenciam que : 41% concordaram parcialmente e 15% concordaram plenamente, 13 % não concordam nem discordam, 12% discordando plenamente e 19% discordando parcialmente, ou seja a maioria recebeu treinamento, no entanto deve ser analisado porque um percentual consideravel informa que não conhece o normativo base para o atendimento Bancário. Os dados podem ser visualizados no grafico acima da questão 05 .

06) Baseados na dimensão de Infra-estrutura do Projeto Excelência as instalações da agência são suficientes para prestar um atendimento de qualidade?

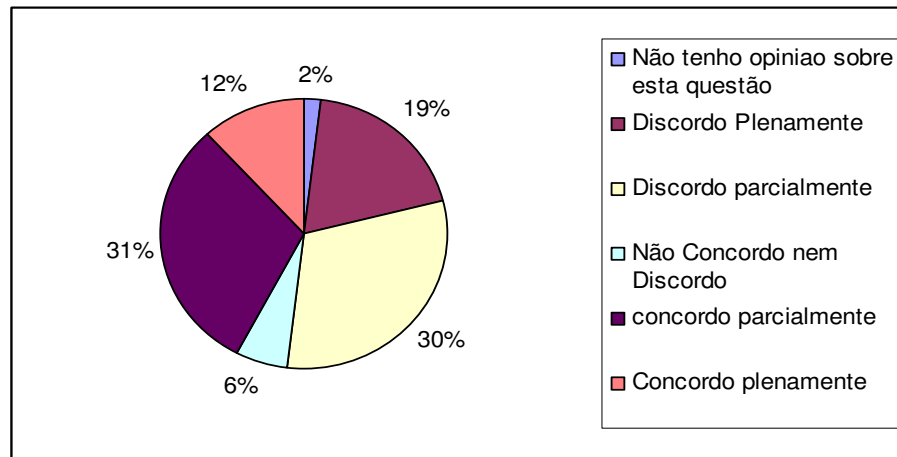


Gráfico questão 06

Na resposta sobre as instalações da agencia no item de infra-estrutura que compõem o programa excelência no atendimento, podemos verificar 2% não se manifestaram sobre a questão, com concordância plena de melhora de 12% e concordância parcial de 31% , no entanto o que sobressai é que a discordância plena é de 19% e discordância parcial de 30% evidenciando que a maioria informa que existe deficiência na infra-estrutura. Este item é essencial para o programa e embora o BB tenha efetuado muitas alterações, ainda é insuficiente conforme os respondentes repassaram .Os dados são visualizados no Gráfico da questão 06 .

07) Os clientes perceberam alterações no Atendimento da Agência desde a implementação do Programa Excelência?

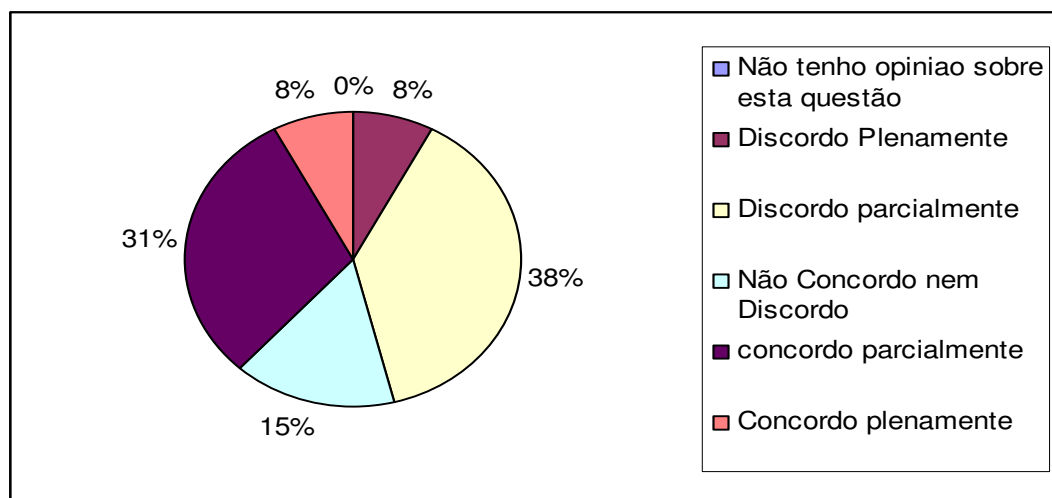


Gráfico questão 07

Na resposta sobre a percepção dos clientes no atendimento nas agências no último ano, podemos verificar que todos se manifestaram sobre a questão, com concordância plena de melhora de 8% e discordância plena de também 8%. O que sobressai nos índices é que 38% concorda parcialmente contra 38% que discorda parcialmente evidenciando assim que na concepção dos respondentes os clientes não perceberam as mudanças no atendimento no último ano desde a implantação do programa excelência. Os dados são visualizados no Gráfico da questão 07.

08) As reclamações dos clientes da sua Agência registradas nos canais de Ouvidoria do Banco (BB-Responde) diminuíram desde a implantação do Programa Excelência?

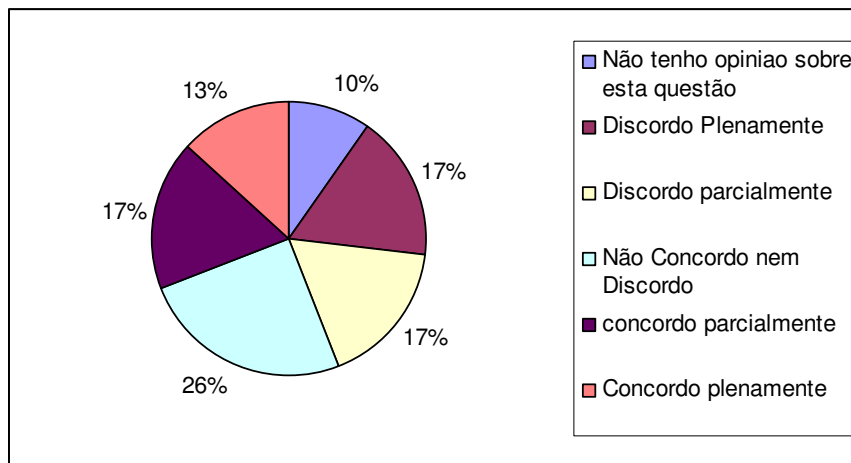


Gráfico questão 08

Na resposta sobre a diminuição das reclamações dos clientes registradas no BB responde no último ano, podemos verificar que 10% não tinham opinião sobre a questão, e 26% não concordam nem discordam evidenciando que muitos respondentes não tem conhecimento sobre o assunto. O que sobressai nos índices é que 13% concordam plenamente 17% concordam parcialmente, 17% discorda parcialmente e 17% discordam plenamente evidenciando que não houve diminuição do número de reclamações no último ano. Os dados são visualizados acima.

09) As denúncias dos clientes da sua Agência registradas nos Canais de Ouvidoria do BACEN diminuíram desde a implantação do Programa Excelência?

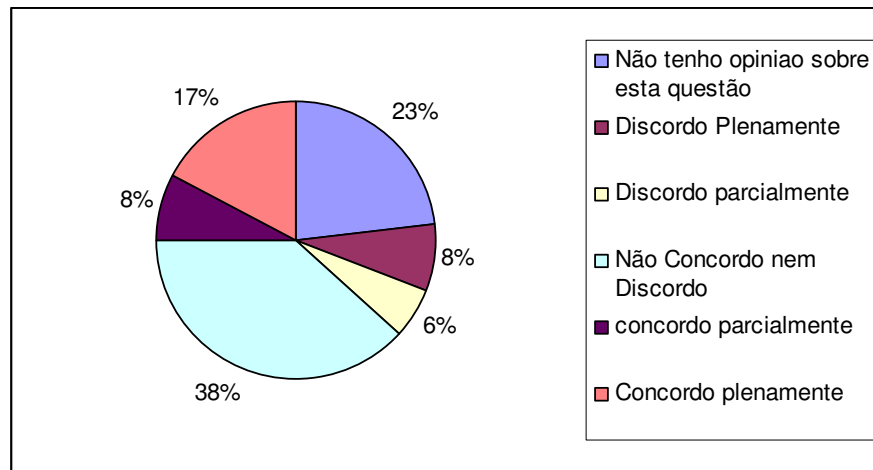


Gráfico questão 09

Na resposta sobre a diminuição de denúncias no BACEN das agências no último ano, podemos verificar que 23% não tiveram opinião sobre a questão e 38% não concordam nem discordam, sobressaindo o desconhecimento sobre o assunto pelos respondentes. A concordância plena de melhora de 17% e concordância parcial de 8% contra discordância parcial de 6% e discordância plena de 8% evidencia que o impacto do programa teve redução no número de denúncias. Os dados são visualizados no Gráfico da questão 09 .

10) Considerando a existência de Denúncia ao BACEN os motivos procedentes estão relacionados com deficiências no atendimento pessoal?

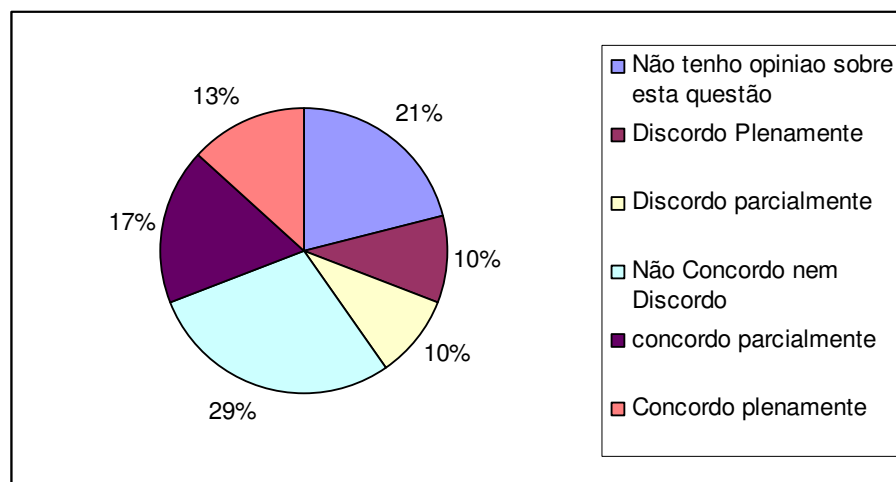


Gráfico questão 10

Na resposta sobre a deficiência no atendimento pessoal como motivo na existência de denúncias ao BACEN, podemos verificar que a maioria não se manifestou sobre a questão, com 21 % que não tem opinião sobre a questão e 29% que não concordam nem discordam da questão. O que sobressai nos índices é que 13% concordam plenamente e 17% concordam parcialmente contra 10% que discorda plenamente e 10% que discorda parcialmente ou seja, podemos concluir que existem deficiências no atendimento pessoal vinculado as denúncias do BACEN.Os dados são visualizados no Gráfico da questão 10 acima.

11) Considerando a existência de Denúncia ao BACEN os motivos procedentes estão relacionados com deficiências na Infra-estrutura de Atendimento?

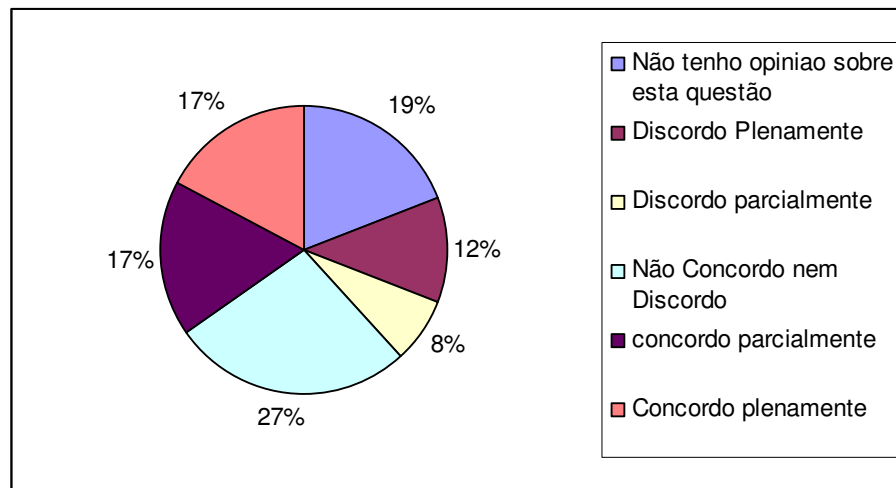


Gráfico questão 11

Na resposta sobre a deficiência na infra-estrutura das agências como motivo na existência de denúncias ao BACEN, podemos verificar que a maioria também não se manifestou sobre a questão, com 19 % que não tem opinião sobre a questão e 27% que não concordam nem discordam da questão. O que ficou evidenciado no que se manifestaram e que 17% concordam plenamente e 17% concordam parcialmente contra 12% que discorda plenamente e 08% que discorda parcialmente, podemos concluir também que existem deficiências na infra-estrutura de atendimento nas agências vinculado as denúncias do BACEN.Os dados são visualizados no Gráfico da questão 11 acima.

12) Você considera que o Atendimento da sua Agência satisfaz os clientes?

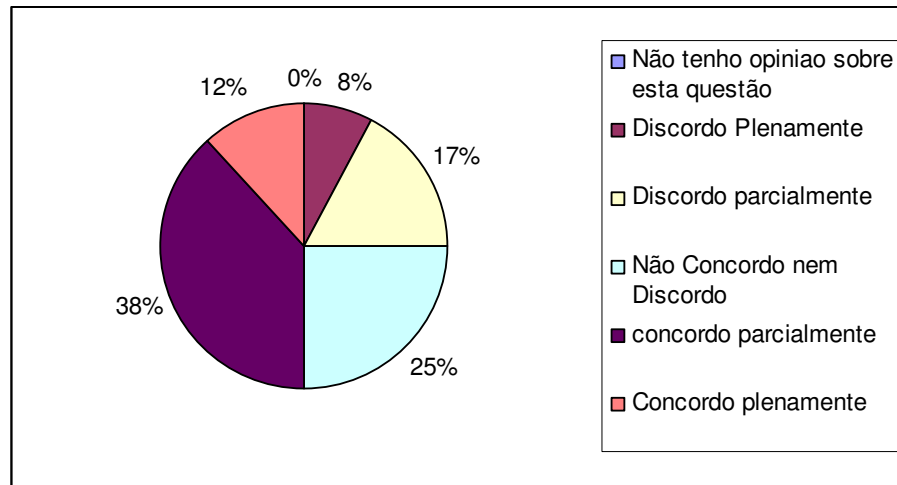


Gráfico questão 12

Na resposta sobre a opinião dos respondentes sobre se o atendimento na sua agência satisfaz os clientes, podemos verificar que todos se manifestaram sobre a questão, com 25% que não concordaram nem discordaram. A concordância plena de bom atendimento e de 12% e concordância parcial de 38%. A discordância plena foi de 8% e discordância parcial de 17%. Sobressai nos índices que a maioria considera que o atendimento da sua agencia é parcialmente bom, o que indica que muito ainda há para ser feito sobre o assunto nas agências. Os dados são visualizados no Gráfico da questão 12 ..

13) Críticas e sugestões acerca do Programa de Excelência no Atendimento Implantado pelo Banco do Brasil em Abril de 2006, abaixo transcrição de todas as críticas enviadas:

- Apesar de existir um plano diretor com a infra-estrutura necessária para o número de funcionários nas agências existem muitas diferenças de localidade para localidade;
- A excelência no atendimento é uma tendência de mercado, no entanto o aumento exponencial do número de clientes traz para o interior das agências um volume ainda maior de usuários, o que deveria ser precedido de uma readequação das instalações físicas, bem como uma revisão no numero de funcionários para este atendimento. Evitando-se nesta condição uma explosão

de doenças ocupacionais e desmotivações que refletiram diretamente no foco do programa: a conquista, a manutenção e a receita gerada por esses clientes.

- O programa poderia ser mais consistente se as pessoas que o planejaram estivessem convivendo no dia a dia da agência. A diversidade existente entre as mesmas mostra que o remédio para uma não serve para outras.
- Poucos funcionários para atendimento ao público e excessivo controle de despesas com horas extras diminuindo o atendimento personalizado aos clientes.
- O programa deveria ser mais divulgado, através de cartilhas, vídeos e palestras os quais deveriam ser voltados para motivar cada vez mais a excelência.
- Desconhecemos o programa de excelência do BB nunca se falou sobre ele na minha agência.
- Na verdade mesmo o que falta são funcionários, como há muita rotatividade, muitas vezes temos deficiência no treinamento, quando a pessoa está treinada, logo ela é nomeada em outra agência ou rodiziada na própria.
- O propósito do programa é excelente, entretanto não há recursos humanos, tecnológicos e materiais para implantá-lo como deveria.
- O programa é importante, o atendimento é a porta de entrada da Instituição, necessários se faz apoiar e trabalhar para que o programa dê certo.
- Não vemos ênfase no programa, o que sobressaí no dia a dia da agência é o cumprimento dos orçamentos. Não há uma padronização dos processos nas agências.
- Acreditamos que a preocupação em manter um padrão de ambiência será notada rapidamente pelos clientes e isso será o gatilho para a mudança de atitude também das pessoas. O foco em excelência tem que continuar.
- Alguns processos tiveram avanço e melhoraram o atendimento, no entanto ainda está longe do ideal. A infra-estrutura física ainda esta deficiente nos auto atendimentos.
- O banco esta certo em implementar o programa, no entanto na correria do dia a dia não sobra muito tempo para debater o assunto e treinar mais.
- O conceito de excelência está presente nas agências em forma de comunicação, mas há funcionários que pouco conhecem. O banco ainda esta deficiente no treinamento dos funcionários.
- A intenção do banco é interessante, mas, não vemos condições de trabalho para um atendimento de excelência, principalmente nas agencias varejo.

- É uma preocupação viável e coerente, mas há que treinar mais os funcionários do atendimento. Precisa haver mais organização e padronização visual nas agências.
- Falta investimento em treinamento dos funcionários e clareza nos objetivos do programa. Recebemos muitas informações de diversos canais o que dificulta na absorção dos princípios básicos. Deveria haver uma cartilha resumida, bastante objetiva que ficasse visível o tempo todo com todos os funcionários do atendimento para ajudar a fixar melhor os princípios e padronizar os atendimentos. Os órgãos de apoio também deveriam se conscientizar da importância do programa para as agências.
- Faltam funcionários para prestar um atendimento de excelência .
- O programa esta mais na teoria do que na pratica, o conceito esta na cabeça dos funcionários mais colocar em pratica é difícil e muitas vezes isto se deve a falta de planejamento e organização nas agencias.

Um aspecto positivo a favor do Programa é que muitos funcionários o conhecem, no entanto, vemos que são muito esclarecedoras as críticas e sugestões dos funcionários. Vemos que o baixo índice de retorno dos questionários também pode ter sido influenciado pela falta de funcionários nas agencias alegado por grande parte dos que enviaram criticas.

A constatação mais significativa consiste na descoberta de que somente 12% dos entrevistados consideram o atendimento da sua agência como satisfatório para os seus clientes conforme a questão número 12. Este resultado é comprovado pela questão 01 onde 21% discordam que o atendimento melhorou no ultimo ano.

Um grande percentual de funcionários 23% também confirmou que conhecem parcialmente o programa implantado pelo BB conforme gráfico resultante da questão número 2. As alterações ocorridas nos processos de trabalho, questão número 03 também não estão sendo acompanhadas conforme 25% concordaram parcialmente.

As instruções divulgadas a certa do programa são claras, conforme foi alertado nas sugestões e também no gráfico da questão numero 4. O treinamento é um ponto de fragilidade visto que foi amplamente citado nas criticas e também na questão numero 5 onde 19% dos respondentes discordam parcialmente.

A falta de infra-estrutura física nas agências também foi lembrada por 30% dos funcionários das agencias conforme questão numero 6 e número 11. Poucos

clientes visualizaram as mudanças ocorridas nas agências, conforme questão número 7, 38% dos funcionários informaram que discordam parcialmente.

Percebe-se por estes dados que, muito mais que uma questão de conceitos de qualidade, o programa de Excelência no Atendimento não está sendo convenientemente divulgado aos funcionários do Banco. Falta muito também da estrutura física: máquinas, equipamentos, instalações e número adequado de funcionários para prestar um atendimento de excelência. A solução para tanto é treinamento e revisão do número de funcionários que trabalham no atendimento nas agências.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho não tem a pretensão de qualificar ou não o programa de Atendimento de Excelência implantado pelo BB em abril de 2006, até mesmo porque a amostra do público alvo ficou restrita ao estado do Paraná, e o programa está implantado no geral.

Uma empresa para sobreviver num ambiente altamente competitivo como o que se apresenta atualmente, deve ter como foco uma gestão direcionada para a satisfação dos clientes (atuais e potenciais), dos seus acionistas, das pessoas que compõem a sua força de trabalho e da sociedade.

A idéia desenvolvida neste trabalho procurou mostrar como o programa esta sendo visto pelos funcionários e quais as contribuições a certa do tema que eles poderiam repassar para a Direção do Banco atingindo neste aspecto o objetivo específico de Identificar as dificuldades e necessidades dos funcionários pesquisados sobre o atendimento.

Vimos que pelas estatísticas do BB responde o numero de reclamações de clientes no estado do Paraná reduziu após a implantação do Programa de Excelência. No entanto, permanece um número grande de denúncias no BACEN no estado do Paraná, e para ter melhor desempenho percebemos que a falta de treinamento e quantidade de funcionários é um fator extremamente importante para o BB realmente trabalhar no conceito de excelência.

O ambiente de competição acirrada entre os bancos, nos leva a auto-analise constante, o BB precisa investir em tecnologia para proporcionar um melhor atendimento aos seus clientes, e também melhor desempenho dos funcionários.

Finalmente, enfatizamos que em sua missão o BB deve buscar de forma incansável a qualidade de seus processos. Os profissionais são desafiados à busca da aprendizagem permanente porquanto a validade do conhecimento não está no conhecimento; está na sua permanente atualização. Se o BB quer se manter na rota do sucesso deve investir no seu capital humano.

O principal objetivo do capital humano é a inovação (em produtos e serviços; nos processos e em atividades). O dinheiro tem poder, mas não pensa. Máquinas operam melhor que pessoas, mas não inventam. Os gestores, que têm sabido avaliar bem o retorno do investimento em equipamentos, passam a ter que se tornar competentes em avaliar a inventividade de cada colaborador.

DRUCKER (1998) afirma “que só pequena parte do potencial humano é aproveitada e posta a trabalhar em qualquer organização” e que o poder vem passando das mãos do detentor do capital para as mãos do detentor do conhecimento. A preparação dos profissionais do futuro começa na escola, mas sua formação se dá, cada vez mais nas empresas, através das Universidades Corporativas.

No Brasil, havia mais de 1 milhão de bancários em 1994. No ano de 2005, eram menos de 370 mil (FEBRABAN, 2004). Para sobreviver, nessa profissão, tem que ter capacidade de se adaptar. Já não basta saber operar computadores. São outras as demandas. A captação e o empréstimo de recursos, bem como a intermediação de pagamentos continuam na essência. Foram transformados na prática. A maior complexidade das relações sociais, a informatização e a rapidez das comunicações agregaram demandas e oportunidades. Tornaram-se importantes, para empregados em todos os níveis, competências sofisticadas em mercado de capitais, marketing, relações humanas, técnicas de administração, informática, habilidades de negociação e etc.

Desapareceu o bancário tradicional. Passou a trabalhador mental, que, além das competências já exemplificadas, precisa de outras (planejamento, coordenação, flexibilidade, inventividade, criatividade e iniciativa). O bancário tem que se apresentar com qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) apropriadas.

A formação precisa ser permanente como forma de acompanhar a mudança permanente. Essa mesma demanda é a da empresa. Se não cuidar de admitir e preparar os melhores profissionais, deixa de ser competitiva. Vence a empresa com os melhores colaboradores. DRUCKER (1998), diz que o administrador trabalha com gente e que trabalhar com gente é formar pessoas. Na sociedade do conhecimento, a função pedagógica do administrador adquire importância sempre maior. Dirigir o trabalhador intelectual é tarefa essencialmente nova e mais difícil que a de dirigir o trabalhador braçal.

Qualquer empresa, independente do ramo de atividade, pode colocar em prática um plano de excelência em serviços. Com um plano bem executado, a empresa terá uma vantagem competitiva muito importante em relação aos seus concorrentes.

De acordo com o trabalho aqui apresentado, consideramos que a pesquisa atingiu o objetivo de análise da implementação do Programa de Excelência do BB.

Com a análise dos resultados e as sugestões apresentadas podemos enumerar as contribuições mais importantes para o sucesso e permanência do Programa no atendimento do BB:

- Investir em Tecnologia e padronização visual : Com o foco no auto-atendimento e Internet, proporcionando aos clientes mais conforto, comodidade, economia, rapidez e segurança na realização de suas transações bancárias. Visualmente apresentar um ambiente de organização, transparência, leveza, automação, modernidade e qualidade, além de realçar os elementos da identidade da marca BB;
- Comprometer os funcionários para o bom atendimento dos clientes: todos os funcionários do BB devem estar comprometidos com a idéia de fornecer um atendimento de primeira. Eles devem saber que o cliente é o mais importante e tudo que o cliente deseja deve ser levado em conta.
- Dar treinamento adequado aos funcionários: o pessoal do BB deve ser bem treinado para que desenvolva um trabalho excelente em todos os setores da empresa, mesmo os que não atendem diretamente os clientes. Buscar o desenvolvimento de habilidades e atitudes dos funcionários para melhorar o atendimento.
- Padronização do Atendimento: padronizar todas as ações do atendimento com o objetivo de transformar as necessidades dos clientes em padrões para desempenho em cada detalhe, melhorando a satisfação do cliente e alcançando a fidelização dos mesmos. Neste item podemos considerar o número de funcionários que trabalham no atendimento, deve ser em número que satisfaça os clientes daquela agência.

Os resultados analisados mostram que o BB está no caminho certo ao implantar um Programa de Excelência, no entanto sabemos que a implantação de qualquer programa de qualidade exige mudanças radicais de comportamento, é preciso que funcionários nas agencias tenham mudança de comportamento e investimento por parte do Banco. Assim como sabemos que as Diretorias devem sempre ouvir as pessoas da linha de frente, observando sempre as peculiaridades de cada agência, alocando os recursos materiais e humanos necessários para o atingimento do conceito de Excelência, com objetivo de melhorar a competitividade e permanência no acirrado Mercado Bancário Brasileiro.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence. Serviços com Qualidade: A Vantagem Competitiva. São Paulo : Makron Books, 1992.
2. BANCO DO BRASIL S/A – SITE OFICIAL www.bb.com.br
3. BANCO CENTRAL DO BRASIL S/A – Legislação, Normas, e manuais – www.bcb.gov.br.
4. BARROS, Claudius D´Artagnan C. de ; Excelência em serviços: uma questão de sobrevivência no mercado.2. edição- Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.1999.
5. CODIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR www.planalto.gov.br. (lei 8.078, de 11/09/1990).
6. DRUCKER, P. Introdução à Administração. São Paulo: Pioneira, 1998. 3 ed.
7. FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS www.febraban.org.br – site da Federação Brasileira das Associações de Bancos :Cartilha voce e seu Banco; Cartilha Clientes especiais, necessidades especiais. Dados do setor. Disponível em www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/.
8. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE www.fpnq.org.br -
9. GERSON, Richard F. – Excelência no Atendimento ao Cliente, Rio de Janeiro: Editora Qualitymark,1994
10. GRONROOS,Cristian. Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
11. KOTLER, Philip. Administração de Marketing, 4. Edição São Paulo .Atlas 1998.
12. LAS CASAS, Alexandre L. Marketing de Serviços. São Paulo: Atlas, 1991.
13. LOBOS, Júlio. Encantando o Cliente Externo e Interno. 9ª edição revisada. São Paulo: J.Lobos; 1993.
14. PORTAL DO MARKETING www.portaldomarketing.com.br
15. PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva - Criando e sustentando um desempenho superior. 6.edicao Rio de Janeiro, Campus 1986.
16. REIS, Luís Felipe Souza Dias, Gestão da Excelência na Atividade Bancária, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998
17. RICHARD, F.Gerson - A Excelência no Atendimento a Clientes, Rio de Janeiro. Editora Qualitymark, 2001.

18. RUMMER, Geary A. e Alan P. Brache, Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1992.
19. SOUTO, Antonio Carlos O / Roberto de S. Serapiao. Gestão Orientada à Excelência . Rio de Janeiro (RJ) Qualitymark ed,1997.
20. TOLEDO, Geraldo Luciano. Marketing Bancario:Análise ,planejamento, processo decisório . São Paulo: atlas, 1993

ANEXO A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO

Esta pesquisa é base de uma monografia final do curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O objetivo é analisar os resultados da implementação do Programa de Atendimento de Excelência do Banco do Brasil nas agências do Paraná. Considero importante ressaltar que não existe conceito de resposta correta ou não, sendo que as respostas devem ser baseadas na realidade da sua Agência, na sua percepção. Não precisa se identificar, sendo que o foco não é saber quem respondeu, mas como esta a agência em relação ao Programa de Excelência no Atendimento. Responder esse pequeno questionário não vai tomar muito do seu tempo. Vale lembrar que a resposta da sua agência é muito importante para o sucesso deste trabalho.

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

Atenciosamente,

ROSELI MARIA COLOMBO BARRIONUEVO

Contatos: roselibarrionuevo@bb.com.br ou roselibb@dilk.com.br

(43) 3324-2353 res. (43) 3377-2000 trab (43) 9998-9359

As questões abaixo devem ser respondidas de acordo com a sua posição em relação ao questionamento de acordo com a escala a seguir, marcando um X na lacuna ao lado de cada questão.

0	1	2	3	4	5				
Não tenho opinião sobre esta questão	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente				
				ESCALA					
QUESTÕES				0	1	2	3	4	5
01) Você considera que o Atendimento em sua Agência melhorou no ultimo ano?									
02) Os funcionários conhecem o Programa de Atendimento de Excelência implantado pelo BB em 2006?									
03) Os funcionários têm acompanhado as alterações ocorridas nos processos de trabalho com vistas a alcançar a Excelência no Atendimento?									

04) As informações divulgadas pelos canais do Banco com vistas às mudanças dos processos de atendimento são claras?						
05) Os funcionários recebem treinamento suficiente sobre o Código de defesa do Consumidor Bancário-Resolução 2878 do BACEN?						
06) Baseados na dimensão de Infra-estrutura do Projeto Excelência as instalações da agência são suficientes para prestar um atendimento de qualidade?						
07) Os clientes perceberam alterações no Atendimento da Agência desde a implementação do Programa Excelência?						
08) As reclamações dos clientes da sua Agência registradas nos canais de Ouvidoria do Banco (BB-Responde) diminuíram desde a implantação do Programa Excelência?						
09) As denúncias dos clientes da sua Agência registradas nos Canais de Ouvidoria do BACEN diminuíram desde a implantação do Programa Excelência?						
10) Considerando a existência de Denúncia ao BACEN os motivos procedentes estão relacionados com deficiências no atendimento pessoal?						
11) Considerando a existência de Denúncia ao BACEN os motivos procedentes estão relacionados com deficiências na Infra-estrutura de Atendimento?						
12) Você considera que o Atendimento da sua Agência satisfaz os clientes?						
Questão 11: Críticas e sugestões acerca do Programa de Excelência no Atendimento Implantado pelo Banco do Brasil em Abril de 2006.						

ANEXO B – RESPOSTAS DOS RESPONDENTES

Respondente	Perguntas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	4	3	4	4	1	2	1	1	5	5	3
2	4	4	4	4	5	3	4	5	5	2	2	4
3	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4
4	4	1	2	4	4	4	2	4	4	0	0	4
5	1	2	2	3	4	4	2	1	3	4	1	2
6	5	4	5	4	4	5	4	5	5	0	0	5
7	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	5
8	5	4	4	4	2	5	4	4	0	0	0	4
9	4	5	4	5	5	2	4	4	5	4	5	4
10	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	1	5
11	2	2	2	4	4	4	2	4	0	0	0	2
12	3	3	3	2	4	1	3	2	3	1	1	4
13	3	2	3	4	3	2	3	0	0	0	0	4
14	1	4	4	3	3	1	5	1	0	5	5	1
15	4	2	4	2	2	2	5	2	4	2	4	4
16	1	2	2	2	1	2	2	2	0	3	3	3
17	4	3	4	4	5	4	2	2	3	2	3	3
18	5	3	4	3	2	4	4	5	5	1	1	3
19	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5
20	3	4	3	2	5	2	2	3	3	0	0	2
21	4	4	4	2	2	1	2	3	3	3	4	2
22	4	3	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4
23	1	1	1	1	2	1	1	1	2	4	4	1
24	4	3	2	4	2	3	4	3	2	3	4	3
25	4	3	4	4	2	2	2	0	0	3	3	3
26	3	2	3	4	3	2	3	3	3	5	4	3
27	1	2	2	2	1	2	2	2	0	3	3	3
28	3	2	2	2	4	1	3	4	3	2	4	2
29	4	2	3	2	4	3	2	2	4	4	4	2
30	4	2	1	4	1	4	4	1	3	3	3	3
31	2	4	1	4	4	0	1	0	0	0	5	4
32	5	4	3	2	4	2	2	3	3	3	3	4
33	4	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	2
34	1	4	1	4	1	1	1	2	1	1	4	4
35	4	4	4	5	5	4	4	3	0	3	3	4
36	4	4	4	4	4	2	3	0	0	4	2	3
37	1	4	4	4	1	4	2	1	1	1	5	4
38	4	4	4	5	2	2	2	2	3	2	5	4
39	2	4	2	3	2	2	2	3	3	0	0	4
40	3	1	3	1	1	1	1	0	0	0	0	3
41	2	3	1	1	3	2	3	3	3	3	3	1
42	4	4	2	3	3	2	4	3	3	4	3	3
43	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2
44	1	4	3	4	4	1	2	1	1	5	5	3
45	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4

46	4	1	2	4	4	4	2	4	4	0	0	4
47	1	2	2	3	4	4	2	1	3	4	1	2
48	5	4	5	4	4	5	4	5	5	0	0	5
49	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	5
50	4	5	4	5	5	2	4	4	5	4	5	4
51	1	4	4	3	3	1	5	1	0	5	5	1
52	4	4	1	5	4	5	4	5	5	1	1	4