

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

Adervan Pereira Nascimento

**QUALIDADE DO ATENDIMENTO A CLIENTES E A IMPLANTAÇÃO
DO PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DO VAREJO NA AGÊNCIA
ILHÉUS DO BANCO IOS**

Porto Alegre

2012

Adervan Pereira Nascimento

**QUALIDADE DO ATENDIMENTO A CLIENTES E A IMPLANTAÇÃO
DO PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DO VAREJO NA AGÊNCIA
ILHÉUS DO BANCO IOS**

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

Orientador: Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa

Tutor Orientador: Prof. Me. Lucas S. Gudolle

Porto Alegre

2012

Adervan Pereira Nascimento

**QUALIDADE DO ATENDIMENTO A CLIENTES E A IMPLANTAÇÃO
DO PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DO VAREJO NA AGÊNCIA
ILHÉUS DO BANCO IOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Negócios Financeiros.

Aprovado em ____ de _____ de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof

“Dedico este trabalho a todas as
pessoas que compreenderam a
importância desta etapa na minha
vida.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que contribuíram de maneira relevante para a realização deste trabalho, em especial aos colegas funcionários da agência Ilhéus, que foram imprescindíveis à conclusão do trabalho de pesquisa, e aos amigos Givaldo Ribeiro e Flavio Bittencourt pelos inúmeros incentivos à minha permanência no curso.

À minha esposa Adriana e meus filhos Adrian e Andrei, pelos momentos em que tive que me dedicar única e exclusivamente à realização deste curso.

RESUMO

O presente trabalho traz como objetivo principal analisar os indicadores de resultados do Programa 2.0 quanto à qualidade do atendimento a clientes na agência Ilhéus do Banco IOS, através de pesquisa bibliográfica sobre as transformações nas sociedades e nas organizações, entre elas as organizações financeiras e sobre a importância da qualidade do atendimento prestado a clientes, utilizando a metodologia de pesquisa descritiva por meio da aplicação de questionários a clientes e funcionários, cujos resultados foram analisados de forma quantitativa, compilados e apresentados em forma de gráficos. Ainda como objetivos do trabalho em pauta prevê-se identificar ações que o Banco IOS está implantando com o Programa 2.0, além de descobrir como o cliente e funcionários perceberam as mudanças propostas pelo programa, já que diante das mudanças que vem ocorrendo no comportamento do consumidor, cada vez mais exigente, a grande concorrência entre as empresas fez com que muitas delas implementem medidas com o objetivo de conquistar e manter clientes que querem ter suas expectativas atendidas, sentirem-se encantados e estarem satisfeitos com o atendimento recebido ou com o produto adquirido.

Palavras-chave: Satisfação. Qualidade. Atendimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Atendimento Especializado por Segmentos	26
Quadro 1	- Perspectivas do Programa 2.0	27
Gráfico 1	- Identificação do Sexo dos respondentes	32
Gráfico 2	- Identificação do nível de Escolaridade dos respondentes	33
Gráfico 3	- Distribuição de senhas para o atendimento	34
Gráfico 4	- Tempo de espera pelo atendimento	34
Gráfico 5	- Tempo de Atendimento	36
Gráfico 6	- Cordialidade e Capacitação dos funcionários	37
Gráfico 7	- Atendimento Telefônico	37
Gráfico 8	- Quantidade de funcionários atuando no atendimento	38
Gráfico 9	- Qualidade do atendimento na percepção do cliente	39
Gráfico 10	- Qualidade do atendimento na percepção do funcionário	40
Gráfico 11	- Satisfação do funcionário com o seu trabalho	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO	10
3	QUADRO TEÓRICO	11
3.1	BANCO E O SISTEMA FINANCEIRO NO BRASIL	11
3.2	HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO EMPRESARIAL	14
3.3	OS NOVOS PARÂMETROS PARA O SUCESSO PROFISSIONAL	16
3.4	QUALIDADE	17
3.5	SATISFAÇÃO DO CLIENTE	18
3.6	MARKETING DE RELACIONAMENTO	19
3.7	SEGMENTAÇÃO DO MERCADO BANCÁRIO	22
3.7.1	Segmentação de Clientes no Banco IOS	25
4	PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DO VAREJO - 2.0	27
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
6	RESULTADOS	32
7	CONCLUSÃO	42
	REFERÊNCIAS	44
	APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS DE CLIENTES	45
	APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS DE FUNCIONÁRIOS	47

1 INTRODUÇÃO

A sociedade passa hoje por inúmeras transformações, as organizações que desejarem garantir sua sobrevivência necessitam também se transformar. O mercado financeiro brasileiro e mundial sofre grandes e rápidas transformações comportamentais, culturais e tecnológicas. As organizações que buscam ter longevidade neste mercado altamente competitivo que se apresenta, devem estar preparadas para uma verdadeira revolução no campo dos serviços e precisam ter profundo conhecimento de seus clientes, levando em consideração suas diferentes necessidades.

No Brasil, a abertura de mercado, que vem ocorrendo a partir da década de 90 de maneira muito rápida, tem provocado mudança na atuação dos Bancos. O grande número de brasileiros sem contas correntes e com potencial para consumo de produtos bancários e o ingresso de grandes bancos estrangeiros tem provocado o acirramento da concorrência no setor.

Em função disso, novas estratégias passam a ser adotadas pelos bancos, que ao reduzir seus custos com novas tecnologias, puderam desenvolver produtos para atender necessidades cada vez mais específicas de grupos de clientes e mesmo de um só cliente. A facilidade com que os produtos bancários podem ser copiados em sua essência, fez com que a distinção entre os concorrentes se dê em função dos serviços que são agregados a estes produtos.

Nesse contexto de globalização, abertura de mercado e acirramento da concorrência, estratégias pautadas no relacionamento com o cliente tornam-se imprescindíveis para enfrentar as exigências impostas pelas transformações. Na mesma medida que os mercados estão mudando, os consumidores também estão mudando e desejam cada vez mais serem tratados com distinção, querem que suas opiniões sejam consideradas, exigem atenção e anseiam em ver suas necessidades e expectativas atendidas.

Diante das mudanças que vem ocorrendo no comportamento do consumidor, cada vez mais exigente, a grande concorrência entre as empresas fez com que muitas delas implementem medidas com o objetivo de conquistar e manter clientes.

Nos últimos anos falou-se muito em qualidade, nas empresas, nas universidades, em seminários e em farta literatura o tema tem sido debatido. O assunto é de extrema relevância para

o sucesso das empresas já que existe uma estreita ligação entre satisfação do cliente e qualidade dos serviços.

Ter suas expectativas atendidas, sentir-se encantado, estar satisfeito com o atendimento recebido ou com o produto adquirido, são desejos de todos os clientes e consumidores no momento que adquirem produtos ou serviços.

Atender estes anseios deve ser a prioridade absoluta de toda organização que deseja ter longevidade no mercado em que atua. A satisfação do cliente está relacionada com a qualidade do produto e com o atendimento que a empresa oferece. Todo o cliente tem um nível mínimo de expectativas a serem atendidas, que dizem respeito às necessidades básicas para as quais o produto ou serviço está direcionado. Investir em pesquisas e capacitação dos funcionários torna-se cada vez mais necessário para que a empresa esteja sempre atualizada sobre as necessidades dos clientes e buscando descobrir o que eles consideram importante.

Devido à inexistência de autorização para o uso do nome da instituição financeira estudada será utilizado neste trabalho o nome fictício Banco IOS.

O Banco IOS vem passando por um dinâmico processo de transformação, sempre adotando novas sistemáticas com o objetivo de melhor instrumentalizar suas agências na disputa pelo mercado.

No início da década de 90, o cliente só se relacionava com o Banco IOS através de um único canal de atendimento: a agência. E os funcionários tinham total domínio desse relacionamento, conheciam melhor os seus clientes.

Com a informatização, os clientes passaram a utilizar outros canais para se relacionar com o Banco (Internet, celular, central de atendimento, Terminais de Autoatendimento). Junto com as mudanças, o Banco IOS vem apresentando um crescimento promissor, entretanto este crescimento impõe cada vez mais desafios para o relacionamento com cliente.

Um dos programas adotados pelo Banco IOS a partir do ano de 2009, o 2.0 – Programa de Transformação do Varejo, têm como objetivo reformular os modelos de gestão e de negócios do Banco IOS. O programa propõe um conjunto integrado de ações que visam à realização de negócios sustentáveis com práticas de gestão com o foco no cliente, conhecendo melhor o seu universo e o seu potencial, isto é, conhecendo suas necessidades, comportamentos e hábitos.

Ao término deste trabalho pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: De que forma o programa 2.0 interferiu na qualidade do atendimento ao cliente da agência Ilhéus (BA)?

2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO

O Objetivo geral desta pesquisa é apresentar e analisar os indicadores de resultados do programa 2.0 em relação à qualidade do atendimento e mudanças percebidas pelos funcionários desde a implementação do programa.

Além desse, têm-se como objetivos específicos identificar as ações que o Banco IOS está implantando com o Programa 2.0; apurar os resultados esperados com o Programa 2.0 quanto à qualidade do atendimento. Ainda como objetivo de pesquisa, espera-se identificar como o cliente e funcionários perceberam as mudanças propostas pelo Programa 2.0.

Ainda no escopo do trabalho, espera-se discutir como os funcionários irão participar do processo de mudança estratégica proposto pelo Programa 2.0.

3 QUADRO TEÓRICO

Neste capítulo encontra-se a fundamentação teórica que aborda assuntos estudados neste trabalho, tais como o sistema financeiro, qualidade dos serviços, satisfação dos clientes, segmentação do mercado bancário, dentre outros que serão detalhados a seguir.

3.1 BANCO E O SISTEMA FINANCEIRO NO BRASIL

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) segundo Hoji (1999, p.34), é formado por instituições que têm como finalidade intermediar o fluxo de recursos entre poupadores e investidores, em condições satisfatórias para o mercado.

No período 1956 a 1961, o sistema brasileiro financeiro não estava adequado às necessidades de financiamento do processo de industrialização em implantação. Desta forma, o crescimento do país exigiu um maior desenvolvimento do setor de intermediação financeira, a partir da implementação de uma reforma financeira que fosse capaz de preencher as principais lacunas. Com a reforma, foram criados novos instrumentos de mobilização financeira e instituições especializadas no direcionamento de vários tipos de crédito. O crédito para consumo de bens duráveis teria como fonte as “Financeiras”. O capital de giro das empresas seria atendido pelos “Bancos Comerciais”. Os recursos de longo prazo, necessários ao processo de acumulação de capital, seriam direcionados pelos “Bancos de Investimentos”.

Foi criada também, uma instituição oficial que ficaria incumbida de estimular a construção civil, via crédito imobiliário, o “Banco Nacional de Habitação – BNH”.

Os Bancos Comerciais, objeto deste estudo, existem no Brasil desde o século passado, onde têm operado, geralmente, com créditos de curto prazo. Operavam carteiras de investimentos em títulos, mas, em 1964, com a reforma, foram impedidos de realizar esse tipo de operação. Houve, nesse setor, um processo de concentração desde a década de cinquenta onde existiam 455 bancos comerciais (oficiais inclusive). Com 4.000 agências. Em 1966, existiam 313 bancos com

7.000 agências. Em 1979, 108 bancos com 10.681 agências. Os bancos privados nacionais passaram de 188 em 1968 para 68 em 1979.

Para estimular o setor financeiro, criando taxas de juros positiva, a política econômica instituiu o mecanismo da correção monetária, tendo em vista as taxas de inflação correntes. Desta forma, protegia-se o valor dos títulos de dívida dos efeitos inflacionários.

Simplificando, pode-se dizer que as três funções operacionais dos sistemas financeiros são:

- a). Criar crédito ampliado com base na amplificação das relações débito/crédito entre empresas, família, e instituições financeiras;
- b) Intermediar a transferência de capital de empréstimo através da diversificação e acumulação de ativos financeiros suscetíveis de utilização por parte das empresas e instituições superavitárias;
- c) Gerar e direcionar os volumes de capital, ou seja, dinheiro no sentido de dar suporte aos movimentos da acumulação de ativos produtivos, especialmente para dar suporte a projetos de grande porte e largos prazos de maturação.

No Brasil, as duas primeiras funções (criação de crédito e intermediação financeira) foram desenvolvidas, mas a terceira não foi efetivamente desenvolvida pelo sistema financeiro, foi apenas amparada pela esfera do Estado, onde se processou de modo específico e incompleto.

Assim, nota-se uma tendência de curto prazo nas operações do sistema financeiro nacional; onde as operações de maior prazo ocorrem via órgãos públicos, como os bancos comerciais e de investimentos do governo, principalmente o BNDES, o que explica em parte a crise sofrida no sistema.

Enquanto persistiam taxas elevadas de inflação e instabilidade na economia, era difícil a entrada no país de financiamentos de longo prazo por parte de Bancos privados. Com perspectiva de estabilização, aumenta o interesse de investimentos, estimulando a entrada de bancos estrangeiros privados no setor.

Tirando o papel das Caixas Econômicas e Cadernetas que conseguem mobilizar milhares de pequenas poupanças das famílias de classe média, em volume superior aos seus empréstimos pessoais, todos os demais agentes financeiros vivem do lucro sobre operações passivas de

terceiros, via crédito geral, ou de ganhos especulativos, de valorização de suas carteiras de “ativos”.

Nos termos do art. 17, da Lei nº. 4.595 de 31/12/1964:

“consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros”.

“Parágrafo único. Para os efeitos desta lei e da legislação em vigor equiparam-se às instituições financeiras as pessoas físicas que exerçam qualquer das atividades referidas anteriormente, de forma permanente ou eventual”.

As instituições financeiras apresentam funções direcionadas ao mercado financeiro e à administração de recursos de terceiros e fornecimento de crédito ao comércio, à indústria, às empresas prestadoras de serviços e às pessoas físicas.

Verifica-se que o mercado financeiro abrange atividades voltadas para transferência de recursos entre agentes econômicos, efetuadas através de transações com títulos de prazos médio, longo e indeterminado, geralmente dirigidas ao financiamento de capitais de giro fixos; e, crédito, a disponibilização de valores por instituições financeiras mediante certas vantagens, direitos e obrigações ou facilidade de obtenção de dinheiro por empréstimo: envolve poder de negociação e encontra-se presente em praticamente todas as políticas financeiras das empresas comerciais e industriais, como forma de alavancar as vendas ou suprir eventuais necessidades de caixa, realização de aquisições ou aumento da capacidade de produção.

Negociar é realizar operações comerciais, discutir para chegar a um acordo. A negociação direciona-se à promoção de relações comerciais através de transações convencionadas entre partes na busca do atingimento de objetivos comuns.

Portanto, as instituições financeiras, tais como: bancos comerciais, financeiras e sociedades de arrendamento mercantil, necessitam negociar e gerir de maneira cada vez mais eficaz suas carteiras de empréstimos, a fim de não causar prejuízos aos seus acionistas e clientes.

Para Sandroni (2003, p. 42/43), “banco é a empresa cuja atividade básica consiste em guardar dinheiro ou valores e conceder empréstimos. O Banco Comercial é o tipo mais comum. Faz operações de depósitos, empréstimos em curto prazo, descontos, saques, cobranças, câmbio, além de prestar serviços como transferência de dinheiro e recebimento de impostos, entre outros”.

Sandroni (2003, p. 381) conceitua o mercado financeiro como “conjunto formado pelo mercado monetário e pelo mercado de capitais. Abrange todas as transações com moedas e títulos e as instituições que a promovem”

Ainda para Sandroni (2003, p. 562) “sistema financeiro é um conjunto de instituições financeiras voltadas para a gestão da política monetária do governo sob a orientação do Conselho Monetário Nacional.”

A globalização, a abertura econômica e o Plano Real provocaram, em seu conjunto um processo de saneamento, privatização e fusão de instituições bancárias que, atualmente, no limiar de 1998, pode-se dizer que inicia uma revolução nos métodos e práticas das atividades bancárias, sem dúvida, para melhor.

3.2 HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Na história da humanidade, a existência de organizações com formato de empresas é relativamente recente. Surgiu em decorrência do capitalismo industrial, no final do século XIX, desenvolvendo-se de forma continuada no século XX. Esta evolução pode ser dividida em pelo menos quatro momentos:

a) Era da Produção em Massa (1920-1949) - Caracterizou-se pela produção em massa de bens sem qualquer preocupação com o cliente. A empresa determinava a especificação do produto, visando assegurar a padronização de processos na linha de montagem. Com isso, procurava atingir grandes volumes de produção para baixar o custo;

b) Era da Eficiência (1950-1969) - Caracterizou-se pela preocupação da empresa em controlar suas operações para obter produtividade. A ênfase era sobre o controle (orçamento, avaliação e outros procedimentos administrativos). A empresa continuava distante do cliente e se burocratizava crescentemente, voltando-se para dentro de si;

c) Era da Qualidade (1970-1989) - Caracterizou-se pela busca da satisfação do cliente, através da filosofia da melhoria contínua dos processos. Para tanto, desenvolveu-se a gestão através de equipes, visando motivar e comprometer as pessoas com os resultados;

d) Era da Competitividade (a partir de 1990) - Sua principal característica é a busca da sobrevivência da empresa numa economia cada vez mais globalizada, o que exige a concentração de seus esforços num foco de negócios específico em que a empresa seja competitiva. As empresas deverão agregar à filosofia da qualidade a busca de parcerias com outras empresas e modelos de gestão mais avançados.

Durante as duas primeiras eras empresariais, a administração se baseava nos princípios da Administração Científica de Taylor, Fayol e Ford, caracterizando-se pela especialização individual, estruturas organizacionais burocráticas e centralização do poder, funções administrativas enfatizando controles internos e pouca ênfase no capital humano. A participação dos trabalhadores nas empresas, nesta época, restringia-se à execução das tarefas, sendo objeto de rígidos controles administrativos.

Ao final dos anos 60, as revoluções ideológicas que agitavam o mundo provocaram maior consciência política entre as pessoas e, paralelamente, ocorriam mudanças cada vez mais velozes nas tecnologias de trabalho e nos processos gerenciais. Essas circunstâncias forçaram alterações nos sistemas de gestão, com crescente participação dos trabalhadores: são as Eras da Qualidade e da Competitividade.

Agora, surgiu a era da informação, por outros também chamada de era do conhecimento, ou ainda, era do capital humano, do capital intelectual.

Qualquer que seja a designação que se dê, a realidade é que esta nova fase se reveste de características muito especiais, exigindo das empresas atenção permanente ao que acontece no mundo, sob risco de rápido obsolescimento e de não sobrevivência. As novas tecnologias de informação e a crescente abertura dos mercados mundiais têm colocado, frente a frente, em competição aberta, produtos de empresas localizadas em qualquer parte do planeta. Num mundo sem fronteiras, é absolutamente imprescindível que as empresas utilizem todo o fundamento estratégico para identificação dos seus pontos fortes e fracos, monitorem constantemente o ambiente para identificação de oportunidades e ameaças e desenvolvam planos para manutenção da sua competitividade.

3.3 OS NOVOS PARÂMETROS PARA O SUCESSO PROFISSIONAL

O grande mercado do presente é o cliente. A organização que reunir as melhores condições para satisfazer o cliente em suas necessidades, fidelizá-lo no consumo dos seus produtos e serviços, certamente estará entre as competidoras de sucesso, independente da sua localização e do espaço geográfico que estiver ocupando.

Chiavenato (1996) alerta que as mudanças que estão ocorrendo nas empresas não são somente estruturais, mas, sobretudo, culturais e comportamentais, transformando poderosamente o papel das pessoas nas organizações.

Diante destas circunstâncias, evidencia-se a importância do profissional para conquista de mercados e para garantir, não somente a sobrevivência e perpetuação da organização a que se vincula, mas também a sua condição de empregado.

Para sobreviver e prosperar neste ambiente, o profissional não poderá se preocupar exclusivamente com o emprego em si. Os novos tempos estão exigindo mudanças de hábitos e investimentos na sua formação permanente e continuada, auto-gerindo a carreira. Em outras palavras, agir como dono do negócio, responsável pelos resultados, saber trabalhar em equipe e em ambiente de tensão.

Neste contexto, o profissional que se torna mero espectador das mudanças está cedendo lugar para aquele que desempenha seu trabalho em grupo, tem prazer no que faz, busca resultados, é empreendedor e criativo, e está permanentemente se atualizando com as novidades (CHIAVENATO, 1996).

As mudanças que estão ocorrendo no trabalho envolvem todos os níveis hierárquicos e todas as pessoas. Atingem indiscriminadamente tanto as funções de direção e gerência, como as administrativas e de execução.

Acompanhar atenta e continuamente os padrões de comportamento e atitudes das pessoas no ambiente de trabalho confere ao observador, eventualmente, a capacidade de avaliar e interpretar as diferentes reações e interações que se processam neste ambiente. Contudo, dificilmente se alcançará a percepção mais profunda, que somente o próprio indivíduo agente da ação pode manifestar.

3.4 QUALIDADE

Nos últimos anos falou-se muito em qualidade, nas empresas, nas universidades, em seminários, em farta literatura o tema tem sido debatido, o assunto é de extrema relevância para o sucesso das empresas já que existe uma estreita ligação entre satisfação do cliente e qualidade dos serviços.

Kotler (1998) conceitua qualidade como “a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas”.

No mundo moderno, qualquer que seja a organização, a competição constitui a mola mestra dos negócios. A competição por clientes é intensa, quase nenhuma pessoa hoje precisa ser convencida de que a qualidade representa a mais importante das armas competitivas de uma organização. No mundo todo, as organizações utilizam a qualidade de modo estratégico para ganhar clientes, obter vantagens em recursos ou fundos de negócios e ser competitivas. Além disso, a preocupação com a qualidade possibilita ganhos para a organização, pois ela melhora o desempenho em produtividade, confiabilidade e preço.

De acordo com Chiavenato (1996), “qualidade é a capacidade de atender durante todo o tempo, às necessidades do cliente”, e “qualidade tem como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras”.

Inúmeros são os motivos que levam o consumidor a comprar um determinado produto/serviço. Entre estes motivos pode estar o preço, a embalagem, o local de distribuição, a marca. Porém, esses fatores sozinhos não são suficientes para garantir a fidelidade do consumidor. Como a concorrência é grande, pode surgir outro produto mais barato, mais atrativo, fazendo com que o cliente mude de empresa. É necessário que a qualidade esteja constantemente presente. O consumidor quer preço, prazo, uma bonita embalagem, mas, acima de tudo, exige a qualidade.

3.5 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Ter suas expectativas atendidas, sentir-se encantado, estar satisfeito com o atendimento recebido ou com o produto adquirido, são desejos de todos os clientes e consumidores no momento que adquirem produtos/serviços.

Atender estes anseios deve ser a prioridade absoluta de toda organização que deseja ter longevidade no mercado em que atua. A satisfação do cliente está relacionada com a qualidade do produto e com o atendimento que a empresa oferece. Todo o cliente tem um nível mínimo de expectativas a serem atendidas, que dizem respeito às necessidades básicas para as quais o produto/serviço está direcionado. Investir em pesquisas e treinamento de funcionários torna-se cada vez mais necessário para que a empresa esteja sempre atualizada sobre as necessidades dos clientes e buscando descobrir o que eles consideram importante.

Conforme Albrech (1998), as empresas que se destacam são aquelas que conhecem seus clientes e sua atitude é a de fazer o que for preciso para satisfazer suas necessidades, dispõe-se a fazer o incomum quando necessário. Vê-se nessa citação a importância do cliente ser sempre bem atendido, pois é no contato com o funcionário da empresa que poderá ser definida sua satisfação e sua continuidade como cliente.

O consumidor percebe certo risco na compra de serviços devido à impossibilidade ou dificuldade de avaliá-los antes da compra, assim, havendo satisfação com a experimentação de um serviço, reduz-se o risco percebido pelo consumidor, favorecendo a repetição da compra do mesmo fornecedor e também a recomendação do serviço a outros consumidores.

A força de competitividade de uma empresa depende do tipo de relação existente entre a organização e o cliente, essa relação pode ser formal ou não formal.

Quando há uma ligação formal entre empresa e cliente, a empresa percebe uma série de benefícios provenientes da frequência de compra do cliente. Este relacionamento mais intenso normalmente resulta no aumento da fidelidade do cliente em relação a um fornecedor específico. Instituições bancárias, administradoras de cartões de crédito, convênios de serviços de saúde, companhias seguradoras, entre outras, estabelecem este tipo de relacionamento, podendo encarecer para o cliente o custo de troca do fornecedor, aumentando assim o seu poder de competitividade.

Embora a tentativa de estabelecimento de uma relação formal com o cliente possa contribuir para a criação e o aumento da lealdade, este artifício não se sustenta por si só, no longo prazo. O que mantém a lealdade e sustenta o poder de competitividade no longo prazo é o atingimento ou superação consistente das expectativas do cliente, que ocorre no momento em que o cliente compara aquilo que esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado.

3.6 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Da necessidade imposta pelo mercado de reformular as relações empresa-cliente, surgiu o Marketing de Relacionamento, agora o foco deixa de ser o produto e passa a ser o cliente.

O Marketing de Relacionamento, segundo Nickels e Wood (2001 apud LUCE, 2011; ROSSI, 2011; SLONGO, 2011), é um processo que busca estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e clientes, empregados e outros grupos de interesse, ou seja, enfatiza a continuidade nas transações de troca entre as partes, formando um elo de fortalecimento e compromisso entre a empresa e seus stakeholders.

Embora os estudos e definições sobre o Marketing de Relacionamento tenham surgido no início da década de 1980, a partir da década de 90 sua aplicabilidade passou a ter maior ênfase nas corporações. Entretanto, não se trata de uma tarefa simples, pois conquistar e manter um posicionamento no mercado é desejo de todas as organizações.

De acordo com Mckenna (1992), é possível influenciar o processo de posicionamento no Mercado. Conhecendo o funcionamento desse Mercado, as empresas podem influenciar a forma como seus produtos são vistos e criar uma imagem mais sólida dos mesmos. Podem adotar medidas que aumentem a confiabilidade de seus produtos e delas mesmas.

Na literatura atual, o Marketing de Relacionamento constitui-se numa das melhores ferramentas para garantir o posicionamento das empresas no mercado e na mente das pessoas. Podemos entendê-lo como uma evolução do Marketing orientado para o Valor, analisado por Churchill (2000).

Segundo o mesmo autor, o Marketing voltado para o Valor é uma orientação para se alcançar objetivos desenvolvendo valor superior para os clientes. Ele seria uma extensão da orientação para o Marketing e que se apóia em vários princípios:

- a) Princípio do Cliente: concentre-se nas atividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente;
- b) Princípio do Concorrente: ofereça um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência;
- c) Princípio Proativo: mude o ambiente para melhorar as chances de sucesso;
- d) Princípio Interfuncional: use equipes interfuncionais quando elas melhorarem a eficiência e eficácia das atividades de marketing;
- e) Princípio da melhoria contínua: melhore continuamente o planejamento, a implementação e o controle de marketing;
- f) Princípio do stakeholder: considere o impacto das atividades de marketing sobre outros públicos interessados na organização.

Ainda de acordo com Churchill (2000), o marketing voltado para o valor pressupõe que os clientes que estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas o farão quando os benefícios das trocas excederem os custos e os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções.

Ao criar valor para os clientes de forma diferenciada, a empresa customiza sua atuação, incrementando o relacionamento com os mesmos. Dessa forma, no entendimento de Kotler (1999): “Uma empresa pratica intimidade com o consumidor quando é capaz de customizar seus produtos ou serviços de acordo com as exigências de cada cliente”.

Parte da estratégia para intensificar o relacionamento com os clientes depende do modo como a empresa realiza sua comunicação com o público consumidor. Na visão de Mckenna (1992), há formas diretas e indiretas de comunicação. Dentre as formas diretas estão o telemarketing e as vendas diretas. As formas indiretas usam intermediários para transmitir as mensagens. A publicidade, para o autor, é uma forma indireta de comunicação. O anúncio é um monólogo, não um diálogo. Os leitores de anúncios não podem fazer perguntas, nem responder sim ou não. Os anúncios são informação, não comunicação. A mala direta encaixa-se na mesma categoria.

Ainda para Mckenna (1992), a comunicação é um diálogo. Quando realizada de forma eficaz, as duas partes ganham. No novo marketing, comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir quanto falar. É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos. Em quase todas as formas de negócios, seminários, reuniões de grupos de usuários, workshops, feiras comerciais, conselhos de clientes e fornecedores e câmaras e associações de comércio estão proliferando, demonstrando que as empresas estão aprendendo o valor da comunicação direta.

Entretanto, faz-se necessário salientar que o relacionamento é um processo, que é construído ao longo do tempo e através de várias ações. Assim, tanto a comunicação direta quanto a indireta são importantes para o êxito da estratégia.

O marketing de relacionamento, para Vavra (apud APOSTILA DO CURSO, 2011), é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Os vendedores que trabalham com clientes-chave devem fazer mais do que visitas para recolhimento de pedidos, devendo também visitá-los em outras ocasiões, receber e fazer sugestões, ou seja, deve estar inserido na vida da empresa e dos clientes. Esse processo de interação continuada de pós-venda é uma parte muito importante do pós-marketing e é tão necessária quanto a venda, se uma organização deseja contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo cliente no futuro.

Em 1999, Kotler já previa:

Os profissionais de marketing terão que repensar as bases dos processos pelos quais identificam, comunicam e fornecem valor para o cliente. Necessitarão melhorar suas habilidades de gerenciamento de clientes e aliados individuais e envolver seus clientes no ato de co-projetar seus produtos desejados. (KOTLER, 1999).

Saber quais os hábitos de nossos clientes, o que buscam, o que esperam e oferecer-lhes aquilo que nem sabem que procuram, tornam o Marketing de Relacionamento uma das mais poderosas ferramentas de contato e interação com o cliente, visando o desenvolvimento de estratégias que objetivem, entre outras, o aumento da lealdade e o incremento das vendas.

Uma das características do Marketing de Relacionamento é o desenvolvimento de nichos de mercado onde o conhecimento da empresa sobre canais de distribuição e identificação de segmentos leva a um ganho de mercado.

O acirramento na disputa dos mercados, aliada às mudanças que estão ocorrendo no comportamento do consumidor, quanto aos seus desejos, necessidades e expectativas, exige uma nova abordagem para o marketing. Essa nova abordagem que é o Marketing de Relacionamento, constitui-se na filosofia empresarial com base na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e também no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer com os clientes um relacionamento de longevidade.

3.7 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO BANCÁRIO

Há muito tempo, os bancos detectaram a necessidade de segmentar o atendimento e, dessa forma, personalizar o tratamento dado aos clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas.

A segmentação ano a ano passa pelo que os executivos dos bancos chamam de refinamento, ou seja, aperfeiçoamento, que inclui variados serviços e produtos, específicos para cada grupo de clientes, desde os de mais baixa renda até aos que possuem caráter mais pessoal e especializado, oferecido ao segmento de alta renda.

Nas últimas quatro décadas, pode-se dizer que o mercado financeiro teve um grande desenvolvimento no Brasil. Nesse período, vários mecanismos e instituições públicas e privadas foram criados com o objetivo de ampliar a poupança nacional e transformar os recursos de poupança em investimento, até atingir a situação atual, que se caracteriza pela relativa variedade de instrumentos e serviços financeiros, de modo a procurar atender às diferentes necessidades de tomadores e poupadores de recursos.

Quando há diferenças entre as necessidades ou os desejos dos clientes ou entre as suas atitudes e predisposições com relação às ofertas disponíveis no mercado, quer essas diferenças ocorram entre grupos ou indivíduos de um mercado, existem oportunidades para segmentar esse mercado, isto é, para subdividir o mercado maior em grupos menores.

A segmentação foi uma tendência natural dos bancos brasileiros, em razão da clientela ser muito heterogênea. O mais importante é que ao atender desejos específicos, estreita-se o relacionamento, facilitando a fidelização do cliente. A estratégia foi criar produtos mais adequados para cada perfil de cliente, com atendimento especializado.

É notado que a segmentação no Banco IOS tem evoluído em razão de diversos motivos. Da mesma forma, nas outras instituições financeiras, tem-se conhecimento pela imprensa e sites na internet, que houve alterações na definição dos segmentos para adaptação às suas estratégias, razão pela qual há necessidade de constante atualização dos pesquisadores com relação às práticas atuais de segmentação dos clientes de bancos.

Nenhuma empresa pode atender a todos os clientes em um mercado amplo da mesma maneira. São muitos os clientes, e eles se diversificam em suas exigências de consumo. A empresa precisa identificar os segmentos de mercados que poderá atuar com eficácia.

De acordo com Kotler (1998), um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares. Por exemplo, um Banco pode identificar três segmentos: investidores, tomadores de crédito e usuários de serviços.

Depois de avaliar segmentos diferentes no mercado, a empresa deve concentrar seus esforços de marketing visando um ou mais segmentos bem adequados às suas capacidades e metas. Os segmentos-alvo são freqüentemente definidos com base em diversas variáveis.

Kotler (1998) apresenta três passos para a identificação de segmentos de mercado:

a) Levantamento – o pesquisador conduz entrevistas e grupos de foco para ter uma perspectiva das motivações, das atitudes e comportamentos dos consumidores. Em seguida, prepara um questionário e coleta dados sobre atributos e suas classificações de importância; percepção de marca; padrão de marca; padrão de utilização de produtos; atitudes em torno da categoria de produtos, e características demográficas, geográficas, psicográficas e de preferência de mídia dos pesquisados;

b) Análise - Aplica-se a análise de fatores aos dados, para remover as variáveis altamente correlacionadas, e depois aplica a análise por conglomerados, para determinar um número específico de segmentos com diferenciação.;

c) Determinação do perfil - Cada conglomerado tem o seu perfil determinado em termos de atitudes, comportamento, características demográficas, psicográficas e modelos de mídia distintos. A cada segmento é dado um nome de acordo com sua característica dominante.

A segmentação de mercado deve ser revista periodicamente, pois os segmentos de mercado estão sempre mudando. Podem surgir, inclusive, novos segmentos. Isto pode ser observado analisando a mudança de segmentos no Banco IOS, desde a definição de apenas dois segmentos: pessoa física e pessoa jurídica, para os atuais segmentos, mais numerosos e específicos.

A segmentação do mercado consumidor tem sido encarada de formas diferentes pelos pesquisadores: alguns tentam formar segmentos observando as características dos consumidores, tais como, geográficas, demográficas e psicográficas, para depois examinares se esses segmentos de clientes possuem diferentes necessidades ou respostas em relação ao produto. Outros pesquisadores tentam identificar segmentos observando as respostas dos consumidores em relação ao produto, ou seja, eles examinam as diferentes atitudes de profissionais liberais, operários e outros grupos em relação a um benefício do produto, por exemplo, segurança.

Kotler (1998) indica cinco modelos de seleção de mercado-alvo:

- a) Concentração em um único segmento – opção por atuar em único segmento;
- b) Especialização seletiva – atuação em determinados segmentos de seu interesse;
- c) Especialização por produto – especialização determinado produto que pode ser vendido em vários segmentos;
- d) Especialização por mercado - a empresa opta em atender várias necessidades de um grupo particular de clientes. Por exemplo: vende uma gama de produtos apenas para laboratórios de universidades, incluindo microscópios, osciloscópios, bicos de Bunsen e frascos para produtos químicos;
- e) Cobertura total de mercado - a empresa tenta atender a todos os grupos de consumidores com todos os tipos de produtos. Isto pode ocorrer de duas formas: por meio do marketing indiferenciado (a empresa ignora as diferenças dos mercados e vai atrás de todos os mercados com apenas uma oferta) e do marketing diferenciado (as empresas atuam em vários segmentos de mercado e utilizam diferentes programas para cada segmento).

Pode-se concluir que os grandes bancos de varejo no Brasil têm utilizado o último modelo, ou seja, eles procuram atender a maior base possível de clientes, utilizando programas

diferentes para cada segmento. Alguns bancos escolhem segmentos específicos, por exemplo, os bancos de investimentos.

3.7.1 Segmentação de Clientes no Banco IOS

As empresas, para identificar “tipos de clientes” que se comportam de maneiras similares, necessitam efetuar a Segmentação de Mercado. Segmentação é o processo de análise e divisão do mercado total em grupos relativamente homogêneos de consumidores, com base em determinados fatores relevantes.

A segmentação ajuda a entender com mais precisão grupos cujos membros tenham gostos, necessidades ou preferências similares, mas que diferem das características de outros grupos.

Diante da necessidade de ajustar o seu modelo de segmentação e encarteiramento, em 2010 o Banco IOS implantou o novo modelo de segmentação dentro do escopo do Programa 2.0 - Transformação do Varejo.

Os clientes do Banco IOS são agrupados em cinco segmentos de pessoas físicas – PF A, PF B, PF C, PF D e PF E. São considerados clientes pessoas físicas os que possuem qualquer produto ativo ou serviço no Banco IOS, detentores ou não de conta corrente.

Para a segmentação são utilizados os critérios de Renda, Investimentos ou Renda Bruta Agropecuária Anual (RBA).

- Parâmetro Renda
- Parâmetro Investimentos
- Parâmetro Renda Bruta Agropecuária Anual (RBA)

Com a implantação do Programa 2.0, o atendimento tende a ser especializado por segmentos, considerando as características e anseios de cada perfil.

- Private

São os clientes PF A (Investimento \geq R\$ 1 milhão ou RBA \geq R\$ 10 milhões).

- **Estilo**

São os clientes do segmento PF A ou PF B (Renda \geq R\$ 6 mil ou Investimentos \geq R\$ 100 mil $<$ 1 milhão ou RBA \geq R\$ 1,5 milhão e $<$ 10 milhões).

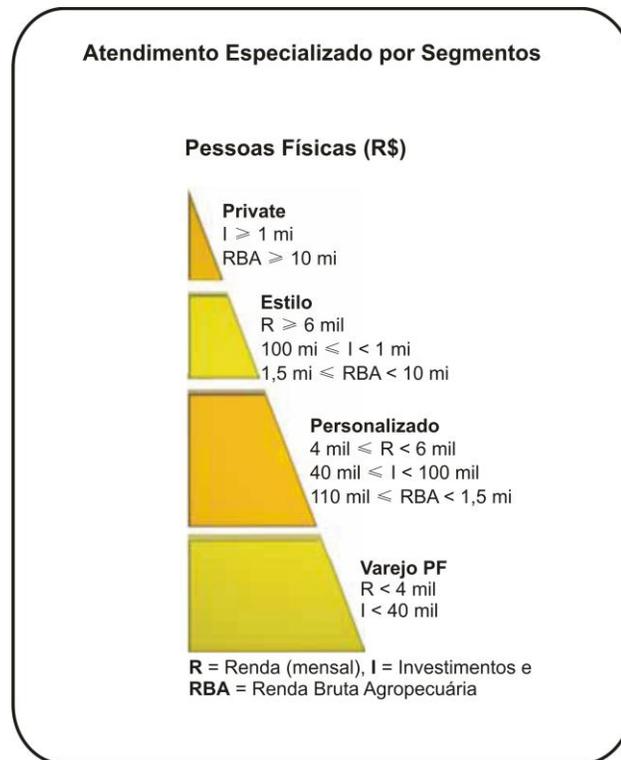
- **Personalizado**

Clientes do segmento PF C, ou seja, clientes com renda entre R\$ 4 mil e R\$ 6 mil.

- **Varejo PF**

Formado por clientes do segmento PF D e PF E (Renda $<$ 4 mil ou saldo de investimentos $<$ 40 mil).

Figura 1- Atendimento Especializado por Segmentos



Fonte: Elaborado pelo Autor.

4 PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DO VAREJO - 2.0

O Banco IOS sempre demonstrou capacidade de adaptação às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica.

O Banco IOS, com o objetivo de expandir e consolidar sua posição de líder no mercado do varejo bancário no País, implantou um conjunto de ações voltadas para a transformação suas operações neste segmento. Todas as ações que compõem o 2.0 - Programa de Transformação do Varejo, visam reformular os atuais modelos de negócios e de gestão do banco.

O projeto foi organizado em cinco perspectivas integradas e imprescindíveis à construção do novo foco estratégico: o Cliente.

Quadro 1 – Perspectivas do 2.0

Perspectivas	Ações	Objetivos
Pessoas	Adequação da dotação e da capacitação dos funcionários das Agências	<ul style="list-style-type: none"> - Adequar o modelo de atendimento às necessidades dos clientes - Melhorar o atendimento por meio da capacitação dos funcionários
Canais	Reestruturação e integração dos canais de atendimento do Banco	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a oferta de conveniência a todos os segmentos, com custos adequados
Conhecimento do Cliente - CRM	Desenvolvimento e implementação de CRM integrado	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar e fortalecer o relacionamento do Banco com seus clientes em todos os segmentos de varejo - Aumentar o conhecimento do cliente - Maximizar as oportunidades de negócios
Dinâmica de Vendas	Racionalização dos processos de vendas e Desenvolvimento de ferramental integrado de apoio	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a produtividade da força de vendas - Reforçar o foco em vendas da força de vendas - Melhorar a "experiência do cliente" com o atendimento pessoal
Planejamento, Orçamentação e Gestão	Inserção da Visão Cliente nos processos de planejamento, orçamento e gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar melhor alinhamento das metas negociais aos objetivos estratégicos do Banco - Proporcionar melhor gestão sobre clientes, força de vendas e canais.

Fonte: Elaborado pelo Autor

- Pessoas

A perspectiva Pessoas contempla clientes e funcionários, e refere-se às modificações relativas à gestão do atendimento, com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento aos clientes. Várias ações foram implementadas, tais como:

- a) ajuste na dotação das agências, com aumento de cerca de 10 mil funcionários;
- b) ações de treinamento e capacitação;
- c) implementado o novo modelo de relacionamento de clientes.

- Canais

Para atingir o objetivo do projeto, foi necessária a integração de canais para oferecer uma melhor experiência de atendimento ao cliente, além da implementação de algumas ações, tais como:

- a) revisão da arquitetura de conveniência;
- b) revisão dos leiautes das agências e dos canais automatizados;
- c) prospecção de novos canais de atendimento;
- d) disponibilização de novas funcionalidades nos canais.

- Conhecimento do Cliente

O Banco IOS até então, teve sua atuação focada em produto. Para acompanhar as mudanças do mercado, o Programa 2.0 incrementa ações e estratégias que visam o foco no Cliente. Essas mudanças exigem dos funcionários empatia, flexibilidade, entendimento e compreensão dos caminhos que o Banco precisa trilhar para conseguir atingir os resultados propostos.

- Dinâmica de Vendas/Planejamento Orçamentação e Gestão

Implementar o Programa 2.0 exigiu necessariamente mudanças no comportamento e na cultura dos funcionários, além de disponibilizar novas ferramentas num novo ambiente de trabalho, a web.

A Plataforma de Atendimento é o principal ambiente de gestão, atendimento e relacionamento com clientes nas agências.

O Gerenciador de Atendimento é uma ferramenta que possibilita organizar o atendimento, alavancar negócios, direcionar clientes ao atendimento mais adequado e facilitar o retorno das ligações telefônicas.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo inicia com uma pesquisa bibliográfica sobre as transformações nas sociedades e nas organizações, entre elas as organizações financeiras e sobre a importância da qualidade do atendimento prestado a clientes.

Segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 43) a pesquisa bibliográfica permite que o pesquisador entre "[...] em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto [...]", o que permite o reconhecimento dos aspectos importantes a cerca do tema, no caso do estudo em pauta, a satisfação.

O método de estudo do presente trabalho é uma pesquisa descritiva. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. A característica mais significativa do método está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, neste caso, o questionário.

O questionário utilizado é uma ferramenta que tem como objetivo identificar o nível de satisfação dos clientes do Banco IOS. Na compreensão de Lakatos e Marconi (2002, p. 65), questionário é:

[...] um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito. O questionário apresenta vantagens como economia de tempo, obtém grandes números de dados, atinge maior número de pessoas simultaneamente, obtém respostas rápidas e precisas, há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato, há mais tempo para responder e em hora mais favorável.

Estruturado com 13 (treze) perguntas objetivas, e mais uma questão aberta, o questionário tem sua análise efetuada de forma quantitativa. Os dados foram tratados através de testes estatísticos, pois oferecem bastante objetividade à pesquisa. Os dados coletados foram transformados em índices e apresentados em forma de gráficos.

O questionário foi aplicado a 133 clientes presentes na agência no período de 05 de setembro a 22 de setembro de 2011, preenchido por funcionários do atendimento, no momento do atendimento às demandas do cliente.

Como o estudo prevê também avaliar qual a participação dos funcionários no processo de mudança proposto pelo Programa 2.0, foi também efetuada uma abordagem quantitativa método

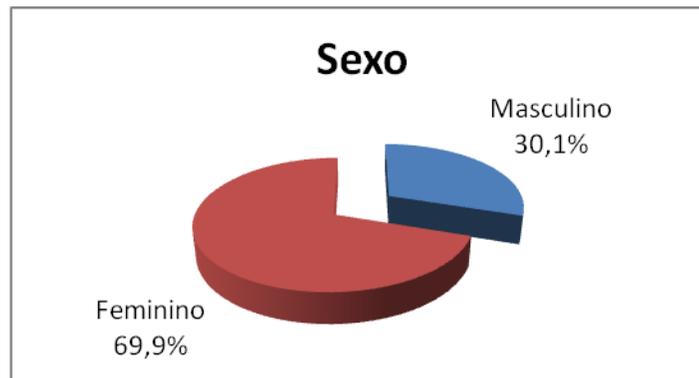
Survey, através de questionário direcionado aos 51 clientes internos (funcionários), contendo 2 (duas) questões objetivas, e mais uma questão aberta, onde se espera identificar quais as ações que serão executadas, ou quais mudanças serão implementadas com vistas ao sucesso do Programa 2.0, e ainda, com vistas à melhoria da qualidade do atendimento aos clientes do Banco IOS na agência Ilhéus (BA).

6 RESULTADOS

O questionário aplicado trouxe questões relativas à percepção do cliente quanto aos mais variados assuntos abordados neste trabalho, dentre eles, a percepção quanto aos procedimentos de distribuição de senhas para o atendimento, retorno e atendimento às ligações telefônicas, tempo de espera, tempo de atendimento, capacitação e quantidade de funcionários, ambiência da agência, acesso ao gerente da sua conta, dentre outros abordados a seguir.

Dos cento e trinta e três questionários aplicados, 69,9% foram respondidos por clientes do sexo feminino, enquanto que 30,1% foram respondidos por pessoas do sexo masculino, conforme apresentado no gráfico 1.

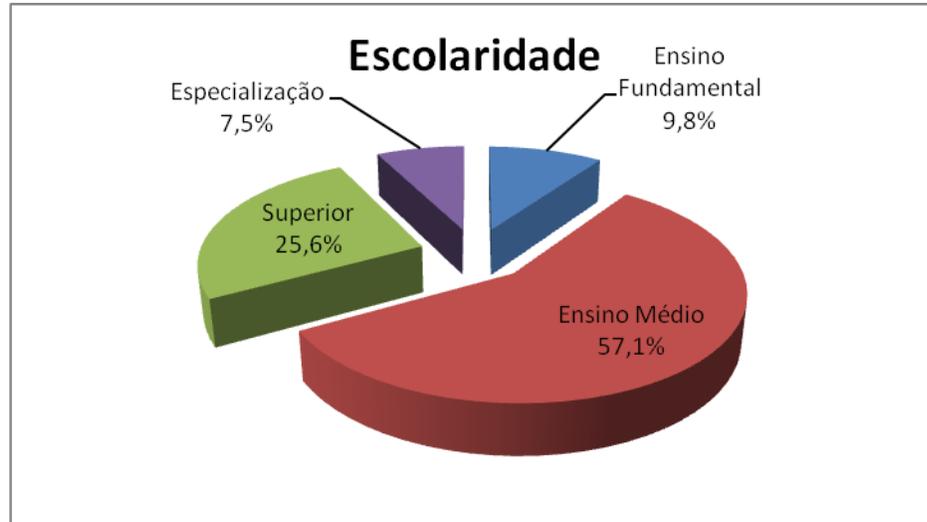
Gráfico 1 – Identificação do Sexo dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Foi apontado por alguns funcionários no momento da aplicação dos questionários, uma recusa muito grande por parte dos clientes do sexo masculino em responder a pesquisa. Este fato mostrou que os homens são mais difíceis de convencer e que as mulheres respondem mais favoravelmente às pesquisas, quando o assunto objetiva trazer benefícios ou melhorias para os clientes e usuários dos serviços em questão.

Gráfico 2 – Identificação do nível de Escolaridade dos respondentes



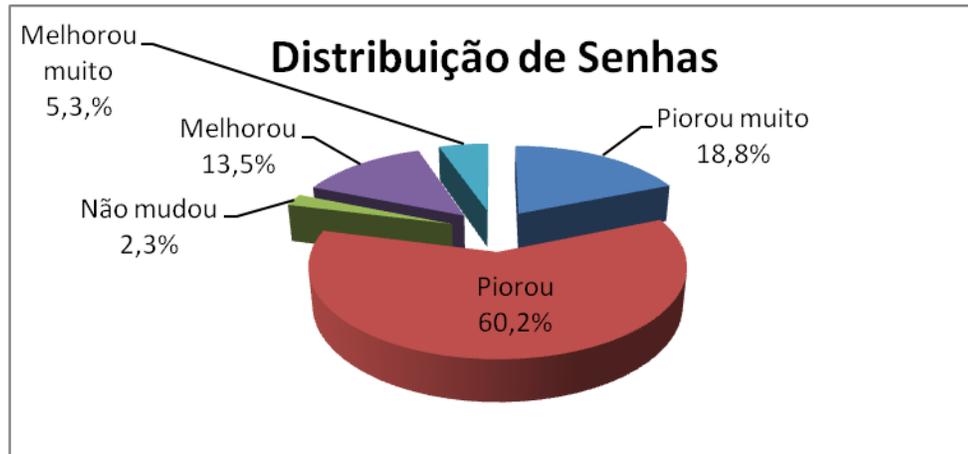
Fonte: Elaborado pelo Autor.

O gráfico 2 exposto acima indica que 90,2% dos respondentes são graduados em nível superior ou possuem o ensino médio, o que certamente representa um segmento de clientes bastante conhecedores dos seus direitos e deveres, além de serem normalmente mais exigentes.

A bancarização no Brasil, que nada mais é do que o acesso dos brasileiros aos bancos, vem apresentando grande crescimento nos últimos anos. Esta crescente utilização dos serviços bancários e o aumento do número de contas nos bancos são consequências das mudanças das condições econômicas, sociais e culturais da população, e é sempre maior em regiões mais desenvolvidas ou em segmentos privilegiados da população, como os brasileiros com maior renda e maior nível de escolaridade.

Quando perguntados sobre a sua percepção quanto à distribuição das senhas para atendimento, os clientes, em sua maioria informaram que o novo sistema piorou ou piorou muito, conforme se evidencia no gráfico 3 abaixo:

Gráfico 3 – Distribuição de senhas para o atendimento



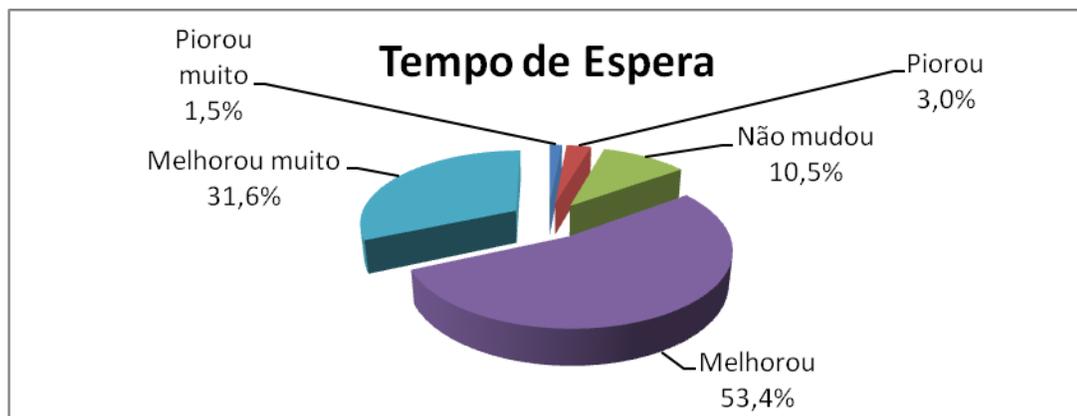
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os clientes que informaram que o sistema ficou pior ou muito pior, vinculam esta piora à demora na entrega das senhas, uma vez que o funcionário que entrega as senhas verifica individualmente os serviços que o cliente irá realizar na agência para que possa direcioná-lo com maior precisão ao setor mais adequado ao seu tipo de atendimento.

A triagem das filas em um primeiro momento pode parecer que o processo está mais demorado e burocrático, porém em uma análise mais profunda, ficou evidenciado um ganho significativo na qualidade do atendimento no ambiente interno da agência, bem como uma maior precisão no encaminhamento dos clientes para o setor de atendimento.

Este direcionamento mais adequado e preciso trouxe uma significativa melhora no tempo de espera dos clientes para o atendimento, conforme se evidencia no gráfico 4, abaixo.

Gráfico 4 – Tempo de espera pelo atendimento



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os clientes em sua grande maioria, 85% concordam que o tempo de espera pelo atendimento diminuiu consideravelmente, tendo em vista que os processos de triagem e correto direcionamento do cliente traduz-se em ganho de tempo e conseqüentemente o uso muito mais eficaz da estrutura de atendimento disponível. A utilização do novo ferramental de gestão do atendimento também teve grande influência neste resultado.

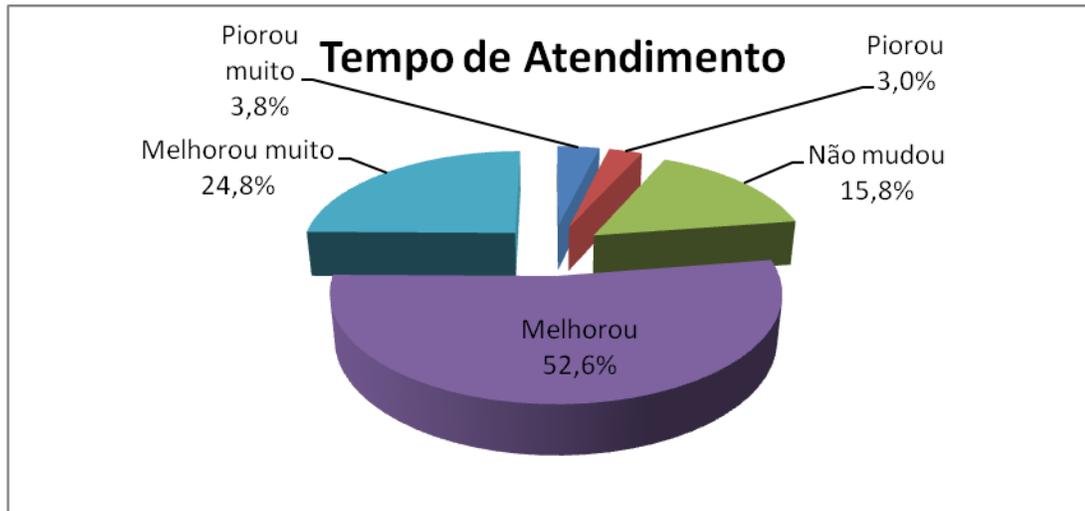
Com a abordagem inicial do cliente ainda no ambiente da sala de autoatendimento, foi possível identificar suas necessidades, possibilitando o direcionamento do mesmo ao canal mais adequado à solução da sua demanda. A maioria das demandas dos clientes pode ser solucionada diretamente nos terminais de autoatendimento, o que culmina em um número muito menor de clientes no interior da agência, e como consequência disso, um tempo de espera muito menor para o cliente.

A Agência Ilhéus, conta hoje com uma dotação de cinquenta e um funcionários à disposição da cidade e seus habitantes, cerca de 220 mil, segundo o último censo do IBGE. Destes cinquenta e um funcionários, seis atuam exclusivamente na sala de autoatendimento e são altamente capacitados para atender aos clientes ainda naquele ambiente.

Ao serem questionados quanto ao tempo de atendimento despendido para atendimento às suas demandas os clientes informaram que melhorou consideravelmente, visto que os atendentes possuem à sua disposição um novo aplicativo de gerenciamento que em sua tela inicial informam o perfil do cliente com todas as informações necessárias ao perfeito atendimento à sua demanda.

O aplicativo chamado de Plataforma de Atendimento traz informações de caráter exclusivo de cada cliente, tais como a propensão de consumo a determinados produtos, indica os produtos utilizados pelo cliente, informações diversas, como a entrega de cartões pendentes, datas de aniversário e de relacionamento com o Banco, dentre outras informações que possibilitam que cada atendimento seja também um atendimento personalizado e rápido.

Gráfico 5 – Tempo de Atendimento



Fonte: Elaborado pelo Autor.

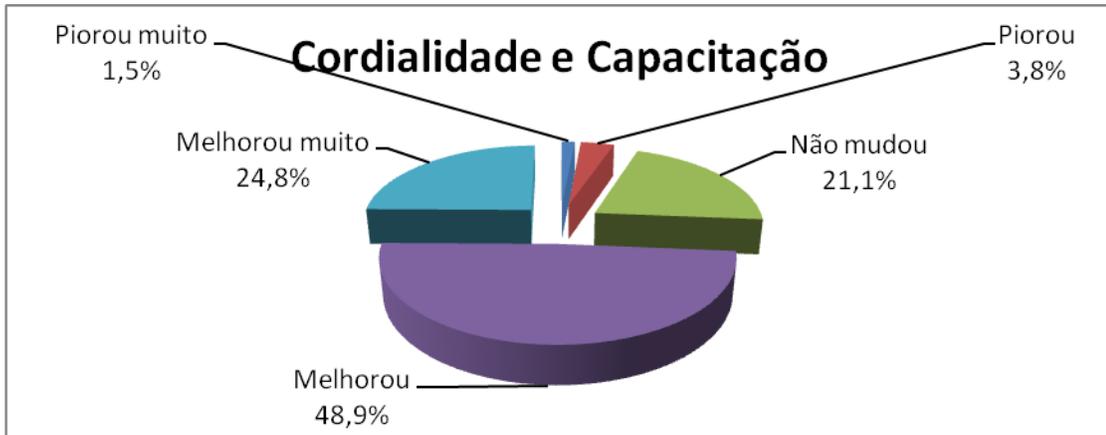
Dos cento e trinta e três clientes consultados, 52,6% deles informaram que o tempo médio de atendimento melhorou e 24,8% informou que o tempo de atendimento melhorou muito. Na questão aberta onde o cliente poderia apontar os pontos fortes ou fracos em sua opinião, identificamos que alguns clientes informaram que o atendimento está mais personalizado e que o atendente já sabe, antes mesmo do cliente sentar-se à mesa o que o traz ao banco, o que culmina em um atendimento mais eficaz.

Com a ferramenta utilizada para o atendimento, chamada de Plataforma do Atendimento, o atendimento pessoal se tornou muito mais eficaz e permitiu a personalização do atendimento, com abordagem específica para cada cliente.

O sistema informa antecipadamente para o atendente, os dados principais de relacionamento do cliente com o banco, os produtos contratados, os mais indicados para oferta dentre outras informações úteis. O objetivo maior é possibilitar um atendimento mais rápido e eficaz, transformando-o em uma experiência positiva para o cliente.

No quesito cordialidade e capacitação dos funcionários, também pode-se observar que os clientes estão percebendo uma melhora considerável, pois os índices de respostas à questão representam um percentual médio de 73% de melhora, o que demonstra que as ações elencadas no Programa 2.0 que abordam com grande importância a necessidade de treinamento estão no caminho certo.

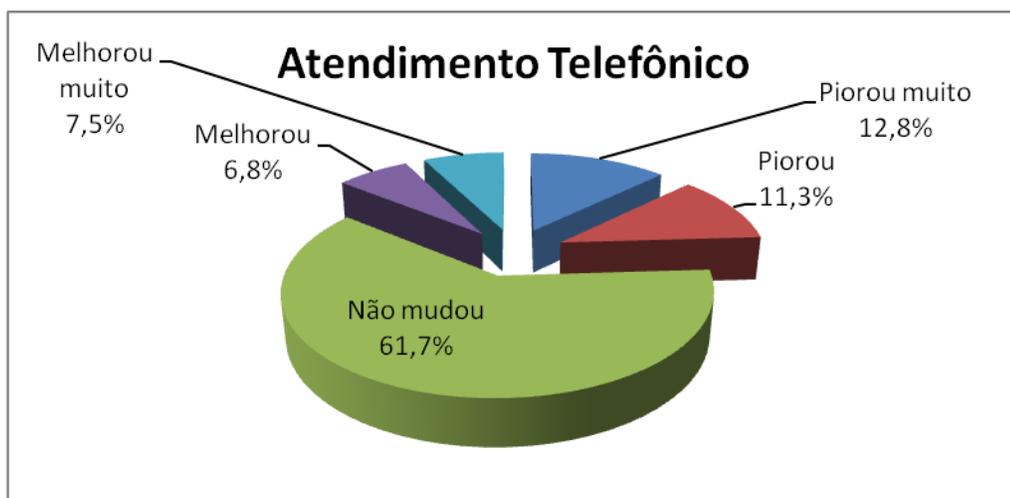
Gráfico 6 – Cordialidade e Capacitação dos funcionários



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Com as mudanças implantadas no processo de atendimento às demandas telefônicas, 61,7% dos clientes, em suas percepções informaram que o processo não mudou, porém vale alertar que para 24,1% dos clientes o sistema ficou pior ou muito pior. Esta piora esteve presente em diversas respostas à questão aberta, onde o cliente pode expor suas opiniões quanto aos pontos fortes e fracos relacionados ao atendimento a clientes na agência Ilhéus do Banco IOS.

Gráfico 7 – Atendimento Telefônico



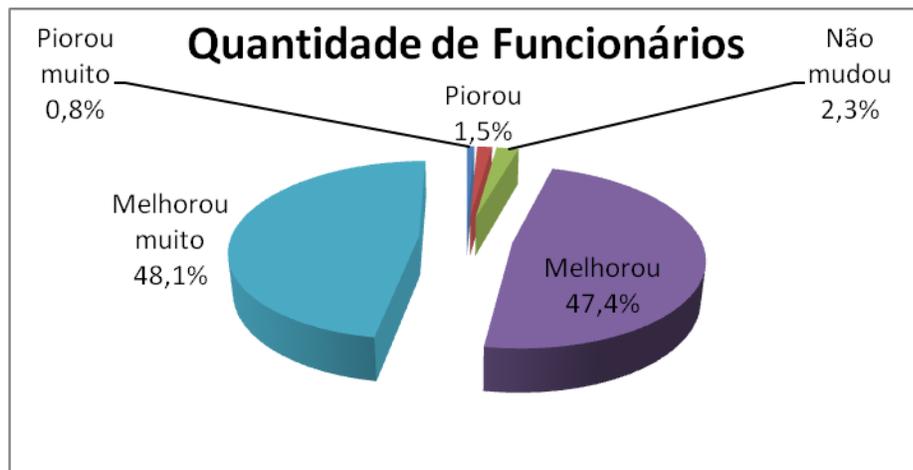
Fonte: Elaborado pelo Autor.

O processo anterior previa o atendimento telefônico em tempo real aos clientes por qualquer atendente, muitas vezes interrompendo um atendimento presencial, o que causava muitas insatisfações aos clientes que aguardavam atendimento presencial. Com o novo processo, o cliente ao ligar para agência é atendido por uma telefonista qualificada para realizar este primeiro atendimento, onde o cliente informa o assunto de interesse, o qual é registrado pela telefonista, que de posse do número da conta do cliente pode direcioná-lo com precisão para o gerente da sua conta. Caso o gerente esteja em atendimento presencial a ligação é registrada e gera um número de protocolo para o cliente e o sistema passa a indicar ao gerente que aquele cliente aguarda retorno, o que é feito em no máximo 60 minutos após o registro

Um dos pontos de grande importância do Programa 2.0 foi o ajuste da dotação das dependências, o que culminou na contratação de cerca de 10.000 (dez mil) novos funcionários na rede de agências do Banco IOS.

Esta ação foi de imediato percebida pelos nossos clientes conforme se evidencia no gráfico 8 abaixo exposto.

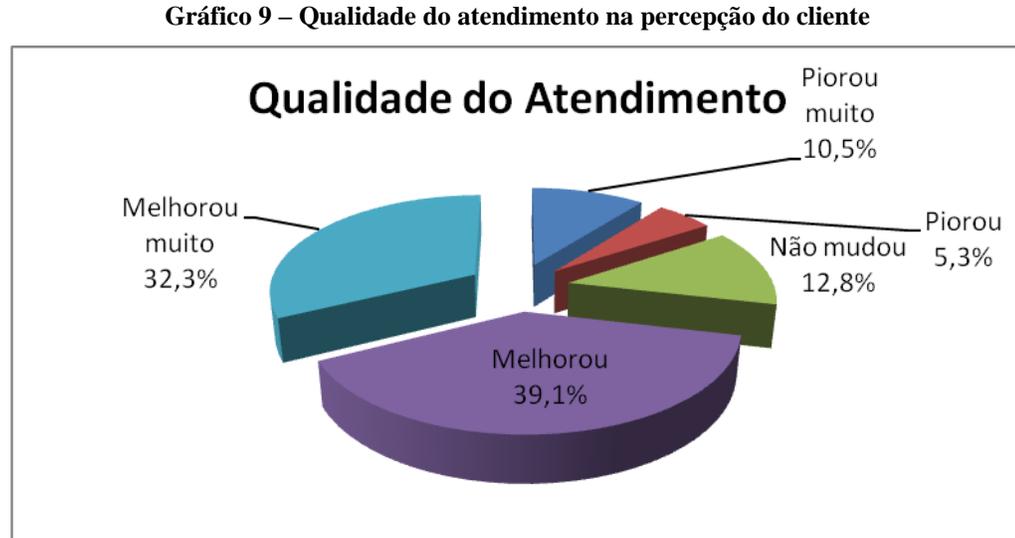
Gráfico 8 – Quantidade de funcionários atuando no atendimento



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A questão de âmbito mais amplo foi: “De uma forma geral, qual o seu nível de satisfação atual com relação ao atendimento a clientes em sua agência?”. Ao responder esta questão, os clientes demonstraram que sua satisfação com relação ao atendimento melhorou muito para 32,3% dos clientes entrevistados. Para 39,1% da amostra o atendimento a clientes teve sua

qualidade melhorada, porém para 15,8% da população a qualidade do atendimento a clientes na agência Ilhéus, piorou ou piorou muito.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Cabe salientar que toda empresa precisa oferecer um atendimento cortês e de qualidade, com o objetivo de satisfazer os clientes e permanecer no mercado, assim, observa-se que a qualidade no atendimento é o principal motivo para a satisfação do cliente, e a empresa deve sempre buscar alcançar esta satisfação.

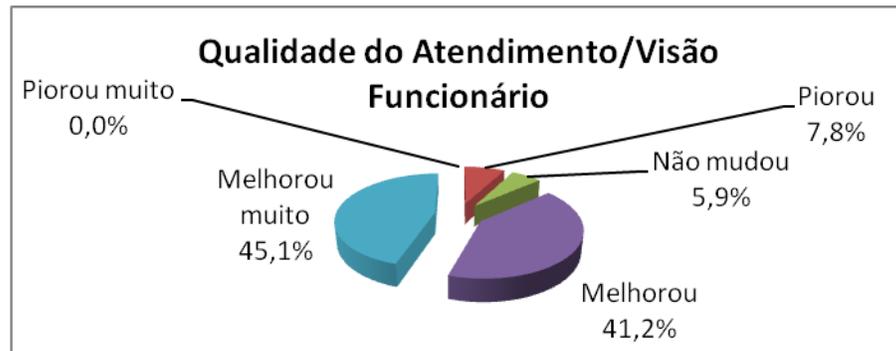
Como o processo de implantação do Programa 2.0 é bastante recente, identificamos também que muitas mudanças ainda não foram, ou foram pouco percebidas pelos nossos clientes.

O aumento da satisfação dos clientes tende a ocorrer, entre outros, por meio do aprimoramento do relacionamento e da melhoria do atendimento prestado a eles.

O presente trabalho traz também como objetivo específico, identificar como os funcionários perceberam as mudanças propostas pelo Programa 2.0, além de discutir como os funcionários irão participar do processo de mudança estratégica proposto. Ao abordar este assunto, identificamos que para 86% dos funcionários o programa possibilitou uma melhoria da qualidade do atendimento a clientes, pois possibilitou um aproveitamento muito maior do tempo de expediente ao público com o direcionamento correto dos clientes. Outro aspecto abordado como positivo pelos funcionários foi a triagem efetuada nas salas de autoatendimento, o que possibilitou a solução de vários problemas apresentados pelos clientes, ainda no ambiente do

autoatendimento, sem a necessidade do acesso a agência, representando um ganho de tempo tanto para o cliente quanto para o funcionário.

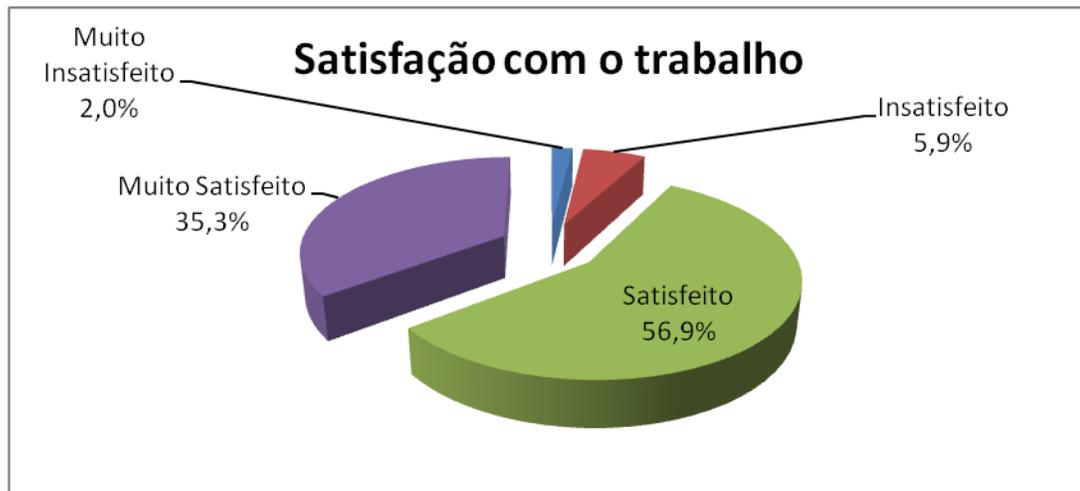
Gráfico 10 – Qualidade do atendimento na percepção do funcionário



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quando questionados sobre o nível de satisfação com relação ao seu trabalho, os funcionários responderam conforme gráfico 11 abaixo:

Gráfico 11 – Satisfação do funcionário com o seu trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor.

O alto índice de satisfação indicado é consequência de uma excelente política de valorização do funcionário, um alto compromisso com a saúde, segurança e condições de trabalho, além do foco no desenvolvimento profissional e humano.

Para se destacar em um mercado, a organização precisa ter um quadro funcional altamente comprometido com a prestação de serviço com qualidade inquestionável e que compreendam que o alcance desta meta reflete diretamente na sua qualidade de vida no trabalho.

Os funcionários e todas as pessoas envolvidas no atendimento a clientes devem ter a consciência que precisam atender os seus clientes da melhor forma possível, pois são estes agentes que possibilitam a manutenção da atividade comercial.

7 CONCLUSÃO

O presente trabalho trouxe como objetivos, analisar os indicadores de resultados do Programa 2.0 quanto à qualidade do atendimento a clientes na agência Ilhéus, através de aplicação de questionário de pesquisa, bem como apontar ações que o Banco IOS está implantando com esta mudança, além de identificar como o cliente e funcionários perceberam as mudanças propostas pelo Programa 2.0.

Dentre diversas ações já implementadas, destaca-se a readequação do quadro funcional das agências, que culminou na contratação de cerca de 10 mil novos funcionários.

O início da reestruturação na ambiência das agências e demais canais de atendimento, com o objetivo de oferecer mais segurança e comodidade aos seus clientes.

O lançamento da nova ferramenta de atendimento, chamada Plataforma de Atendimento, uma nova alternativa em tecnologia da informação voltada para o atendimento aos clientes e apoio aos negócios, proporcionando mais qualidade e agilidade no atendimento.

A realização do programa de capacitação dos funcionários de forma a estarem todos prontos para prestar um atendimento de excelência aos nossos clientes, aliado à implantação do novo modelo de segmentação e encarteiramento de clientes, com o objetivo de padronizar o atendimento a cada um dos segmentos de clientes da instituição.

Com a realização destas mudanças na gestão dos clientes e negócios, deve-se alcançar um efetivo reposicionamento estratégico no varejo do Banco IOS, através da implementação de um modelo que põe o cliente como foco principal, trabalhando na melhoria constante do relacionamento, na rentabilização dos clientes e na integração do atendimento nos inúmeros canais disponibilizados.

Essa nova Visão Cliente é o pivô de todo o programa de transformação do varejo 2.0, pois muda o foco do produto, para o novo foco, o cliente.

Vale ressaltar que atender bem é demonstrar interesse genuíno pelo cliente. É mostrar-se cortês, dedicando empenho à solução de seus problemas. A idéia é que o cliente se sinta satisfeito por ter adquirido um produto ou utilizado um serviço do Banco.

O objetivo é fazer com que todo atendimento seja sempre uma boa experiência para o cliente. Para isso, é preciso estar permanente e verdadeiramente disposto a resolver os problemas do cliente, entender as suas necessidades e apoiá-lo para alcançar seus objetivos.

Tecnologia é importante, mas não é tudo num bom relacionamento com o cliente. O ser humano ainda é a máquina mais perfeita que existe. Não há chip que substitua a simpatia, a educação e a proatividade.

O grande mercado do presente é o cliente. A organização que reunir as melhores condições para satisfazer o cliente em suas necessidades, fidelizá-lo no consumo dos seus produtos e serviços, certamente obterá sucesso.

Com o Programa 2.0, o Banco IOS implementou um dinâmico processo de transformação, com adoção de novas sistemáticas com o objetivo de melhor instrumentalizar suas agências na disputa pelo mercado, conquistando um atendimento de qualidade e excelência que garantirá a permanência do cliente por meio da satisfação.

A análise das questões subjetivas pôde indicar o motivo principal das reclamações dos clientes, que foi a morosidade ou a falta de solução dos problemas apresentados pelos mesmos durante o atendimento pessoal. O presente estudo não levou em consideração esse tipo de estratificação, considerando apenas, de acordo com os questionários aplicados, o tempo de espera, o tempo despendido no atendimento pessoal e telefônico, porém quanto à solução das demandas levadas pelos clientes, sugere-se uma abordagem posterior mais aprofundada, o que certamente trará subsídios para um melhor direcionamento das estratégias corporativas.

De uma forma mais ampla, pode-se dizer que o resultado apresentado demonstra que o Programa 2.0 está sendo capaz de mudar a percepção dos clientes no que diz respeito à qualidade do atendimento a clientes na agência Ilhéus do Banco IOS, com uma mudança comportamental dos funcionários, que perceberam a necessidade de uma constante evolução na qualidade do serviço entregue ao consumidor, e com uma mudança de foco da instituição, que passou a perceber o cliente como pivô de toda uma relação comercial.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. Disponível em: <<http://scholar.google.com/>>. Acesso em: 05 Ago. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como Transformar RH de um centro de custo em um Centro de Lucro**. São Paulo, SP: Makron Books, 1996. Disponível em: <http://scholar.google.com>. Acesso em: 06 Ago. 2011.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**, 4ª edição. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragem e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados**. 5ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

LUCE, Fernando Bins.; ROSSI, Carlos A. Vargas.; SLONGO, Luiz Antonio. **Gestão de Negócios Atacado**. Porto Alegre: EA/UFRGS, 2011.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a Era do Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Editora Best Seller, 2003.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS DE CLIENTES

Este questionário faz parte de uma pesquisa para realização de um trabalho de conclusão de curso MBA Gestão de Negócios Financeiros, realizado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, cujo objetivo é identificar como os clientes percebem a qualidade do atendimento na agência Ilhéus do Banco IOS.

Não é necessária identificação. Este questionário levará de dois (2) a cinco (5) minutos para ser respondido e as respostas serão muito importantes para a conclusão deste trabalho.

O presente questionário deve ser preenchido durante o atendimento e entregue ao funcionário atendente.

Agradecemos a sua colaboração.

Adervan Pereira Nascimento

Contato pelo telefones (73) 3634-2813, ou
pelo e-mail adervannascimento@yahoo.com.br

QUESTIONÁRIO

Identificação

- Sexo

Masculino

Femininc

- Idade

Até 21 anos

De 22 a 31 anos

De 32 a 60 anos

Mais de 60 anos

- Escolaridade

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Superior

Especializaçã

- Cliente B há

Menos de 1 ano

De 1 a 5 anos

Mais de 5 anos

Qual a sua percepção quanto:

- A distribuição das senhas para atendimento?

Melhorou muito Melhorou Não mudou Piorou Piorou muitc

- Ao direcionamento do cliente ao setor correto?

Melhorou muito Melhorou Não mudou Piorou Piorou muitc

- Ao tempo de espera até o início do atendimento?

Melhorou muito Melhorou Não mudou Piorou Piorou muitc

- Ao tempo utilizado para o atendimento à sua demanda?

Melhorou muito Melhorou Não mudou Piorou Piorou muitc

- A cordialidade dos funcionários?

Melhorou muito Melhorou Não mudou Piorou Piorou muito

- A capacitação dos funcionários?

Melhorou muito Melhorou Não mudou Piorou Piorou muito

- Ao processo de retorno das ligações telefônicas originadas pelos clientes?

Melhorou muito Melhorou Não mudou Piorou Piorou muito

- A identificação das suas necessidades?

Melhorou muito Melhorou Não mudou Piorou Piorou muito

- Ao acesso ao gerente da sua conta?

Melhorou muito Melhorou Não mudou Piorou Piorou muito

Na sua opinião**- A quantidade de funcionários atuando no atendimento a clientes**

Melhorou muito Melhorou Não mudou Piorou Piorou muito

- A quantidade de funcionários atuando na Sala de auto atendimento

Melhorou muito Melhorou Não mudou Piorou Piorou muito

- Quantidade de Terminais de Autoatendimento em sua cidade

Melhorou muito Melhorou Não mudou Piorou Piorou muito

De uma forma geral, qual o seu nível de satisfação atual com relação ao atendimento a clientes em sua agência?

Muito Satisfeito Satisfeito Insatisfeito Muito Insatisfeito

Quais os pontos fortes e/ou fracos que você poderia apontar com vistas à melhoria constante da qualidade do atendimento a clientes em sua agência?

Agradecemos imensamente a sua colaboração e o tempo disponibilizado para responder a esta pesquisa.

Caso deseje fazer alguma consideração a respeito das questões que não tenham sido contempladas neste questionário, favor entrar em contato pelo e-mail adervannascimento@yahoo.com.br.

Adervan Pereira Nascimento

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS DE FUNCIONÁRIOS

Caro colega, este questionário faz parte de uma pesquisa para realização de um trabalho de conclusão de curso MBA Gestão de Negócios Financeiros, realizado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, cujo objetivo é identificar como os clientes percebem a qualidade do atendimento na agência Ilhéus do Banco IOS.

Não é necessária identificação. Este questionário levará de um (1) a dois (2) minutos para ser respondido e as respostas serão muito importantes para a conclusão deste trabalho.

Agradecemos a sua colaboração.

Adervan Pereira Nascimento

Contato pelo telefones (73) 3634-2813, ou
pelo e-mail adervannascimento@yahoo.com.br

QUESTIONÁRIO

Identificação

- Sexo

Masculino

Femininc

- Idade

Até 21 anos

De 22 a 31 anos

De 32 a 60 anos

Mais de 60 anos

- Trabalha na agência Ilhéus há

Menos de 1 ano

De 1 a 5 anos

Mais de 5 anos

De uma forma geral, qual o nível de satisfação atual com relação ao atendimento a clientes em sua agência?

Muito Satisfeito Satisfeito Insatisfeito Muito Insatisfeitc

Qual o nível de satisfação atual com relação ao seu trabalho em sua agência?

Muito Satisfeito Satisfeito Insatisfeito Muito Insatisfeitc

Quais os pontos fortes e/ou fracos que você poderia apontar com vistas à melhoria constante da qualidade do atendimento a clientes em sua agência?

Agradecemos imensamente a sua colaboração e o tempo disponibilizado para responder a esta pesquisa. Caso deseje fazer alguma consideração a respeito das questões que não tenham sido contempladas neste questionário, favor entrar em contato pelo e-mail adervannascimento@yahoo.com.br.