

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

Jorge Alberto Moraes Gomes

**O BANCO DO BRASIL E AS DENÚNCIAS BACEN!
A situação no Estado do Rio Grande do Sul, as buscas pela excelência no
atendimento, e a conseqüente redução de denúncias.**

**Porto Alegre
2007**

Jorge Alberto Moraes Gomes

O BANCO DO BRASIL E AS DENÚNCIAS BACEN!

A situação no Estado do Rio Grande do Sul, as buscas pela excelência no atendimento, e a conseqüente redução de denúncias.

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 obtenção de Especialista em Administração.

Orientadora: Prof^a. Marisa Ighes dos Santos Rhoden

Porto Alegre

2007

Jorge Alberto Moraes Gomes

O BANCO DO BRASIL E AS DENÚNCIAS BACEN!

A situação no Estado do Rio Grande do Sul, as buscas pela excelência no atendimento, e a conseqüente redução de denúncias.

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br./index.asp>

Conceito Final:.....

Aprovado emde.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.....

Prof. Dr.....

Prof. Dr.....

Orientadora – Prof^a.dra. Marisa Ignes dos Santos Rhoden

RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade avaliar os principais motivos de insatisfação que levam os clientes a registrarem uma denúncia junto ao sistema de Registro de Denúncias e Reclamações do Banco Central do Brasil (BACEN). O embasamento decorre de informações coletadas junto ao Banco Central do Brasil e Banco do Brasil. O referido trabalho abrangerá os registros de reclamações relativos a agências do Banco do Brasil localizadas no Estado do Rio Grande do Sul ocorrido entre os meses de janeiro a abril/2007. Para que o objetivo seja alcançado, após a etapa da coleta de dados junto a essas instituições e de identificação das origens e motivos de reclamações, será efetuada uma pesquisa aplicada, exploratória, qualitativa e de levantamento junto aos funcionários e clientes envolvidos nas denúncias. Diante disto poderemos verificar a percepção quanto ao atendimento prestado, as principais razões que levaram à insatisfação dos clientes, as soluções apresentadas e o sentimento dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados pela Empresa. Bem como, as ações utilizadas para reduzir os índices de insatisfação dos clientes e que, conseqüentemente, fizeram com que o Banco do Brasil abandonasse definitivamente as primeiras posições do ranking de denúncias junto ao Banco Central.

ABSTRACT

The present work has as purpose to evaluate the main reasons of no satisfaction that take the customers to register a denunciation next to the system of Register of Denunciations and Claims of the Brazilian Central Bank (BACEN). The basement elapses of information collected next to the Brazilian Central Bank and Bank of Brazil. The related work will enclose the relative registers of claims the agencies of the located Bank of Brazil in the State of the occurred Rio Grande Do Sul enters the January months abril/2007. So that the objective is reached, after the stage of the collection of data next to these institutions and identification of the origins and reasons of claims, will be effected an applied, exploration, qualitative research and of survey next to the involved employees and customers in the denunciations. With this, we will verify the perceptions of the involved ones how much to the given attendance, the main reasons that had led to the no satisfaction of the customers, the presented solutions and the feeling of the customers how much to the quality of the services given for the Company. As well as, the used actions to reduce the indices of no satisfaction the customers and that, consequently, they had made with that the Bank of Brazil definitively abandoned the first positions of ranking of denunciations next to the Central banking.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	7
1.1.1	Problema	8
1.2	JUSTIFICATIVA	10
1.3	OBJETIVO DA PESQUISA	11
1.3.1	Objetivo geral	11
1.3.2	Objetivos específicos	11
1.4	BANCO DO BRASIL	11
1.4.1	Banco do Brasil – estrutura e perfil corporativo	12
1.4.2	O Banco do Brasil no Rio Grande do Sul	13
1.5	BANCO CENTRAL DO BRASIL	13
1.5.1	O Banco Central do Brasil – histórico	14
1.5.2	Política de atendimento ao cidadão	15
1.5.3	Resolução Bacen nº 2.878 de 26 de julho de 2001	16
1.5.4	Circular nº 3289 de 31 de agosto de 2005	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	MARKETING	20
2.2	MARKETING DE SERVIÇOS	21
2.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO	23
2.4	MARKETING BANCÁRIO	25
2.5	RECLAMAÇÕES DE CLIENTES	26
2.6	SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	30
3	METODOLOGIA	33
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2	ETAPA EXPLORATÓRIA – PESQUISA QUALITATIVA	33
3.3	ETAPA DESCRITIVA – PESQUISA QUANTITATIVA	35
3.4	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO	35
3.5	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	36
3.5.1	Vantagens e desvantagens	37
3.6	PLANO DE COLETA DE DADOS	38

3.7	ETAPA DE QUANTIFICAÇÃO DE DADOS	39
3.7.1	Dados das denúncias registradas contra agências do Estado do Rio Grande do Sul – Período de janeiro a abril de 2007	39
3.7.2	Comparativo das denúncias do Estado do Rio Grande do Sul, com dados do País	42
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	44
4.1	DESCRIÇÃO DOS DADOS	44
4.2	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	45
4.3	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	46
4.4	CONSIDERAÇÕES DAS ENTREVISTAS	50
4.5	AÇÕES DESENVOLVIDAS EM BUSCA DO ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA	51
5	CONCLUSÕES	53
5.1	CONCLUSÕES	53
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	55
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
	ANEXOS	58

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo inicial será apresentada a definição do problema objeto da pesquisa e os objetivos do trabalho, os objetivos específicos, a justificativa para o estudo, os objetivos da pesquisa, o perfil da empresa pesquisada, além de um breve histórico e informações relevantes ao Banco Central do Brasil, e sua política de atendimento ao cidadão.

O Banco do Brasil está inserido neste cenário do sistema financeiro brasileiro onde o aumento da concorrência é um desafio cada vez maior, tanto de bancos estrangeiros quanto dos nacionais, pois essas instituições buscam mais fortemente, a ampliação da área de atuação, por meio de diversas medidas que visam melhorar em termos de atendimento.

O conhecimento do mercado e a satisfação dos clientes têm-se revelado tão importantes quanto a diversidade de produtos e serviços, proporcionando aos grandes bancos brasileiros a vantagem competitiva de, ainda, melhor entender o ambiente onde estão inseridos.

Embora o mercado esteja cada vez mais competitivo, as ameaças poderão ser minimizadas e transformadas em oportunidades, valendo-se do bom atendimento ao cliente, situação que lhes permite prospectar novos negócios. Dessa forma, alavancam suas áreas comerciais e, por conseqüência, elevam seus resultados. A efetividade com que ele é gerado é o seu componente principal e agrega valor à empresa, aos acionistas, aos *stakeholders*¹.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A excelência no atendimento 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.

¹ São grupos tais como empregados, clientes, fornecedores, credores e outros que possuem um vínculo econômico direto com a empresa.

O cliente, por sua vez, está cada vez mais informado e, por conseqüência, mais exigente em relação ao consumo.

Aos olhos do cliente, a excelência é percebida sob forma de superação de suas expectativas e anseios.

Dentro de um mercado altamente competitivo, com um cenário em que os produtos ofertados pouco se diferenciam e a clientela está cada dia mais exigente, a qualidade do atendimento passou a ser o grande diferencial de uma instituição.

O Banco Central do Brasil (BACEN), na sua Política de Atendimento ao Cidadão, mantém estrutura para atender as dúvidas e reclamações de usuários do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

São prestados por este canal, em média, mais de meio milhão de atendimentos anuais entre denúncias/reclamações e pedidos de informação, atendendo diariamente a cidadãos de todo o território nacional. O atendimento ocorre tanto por meio de ligações telefônicas (DDG 0800-992345 - das 8h às 20h), internet e correspondências, quanto por meio de atendimento presencial na sede e em todas as representações regionais do BACEN.

1.1.1 Problema

A denúncia BACEN se constitui, especificamente, do registro feito pelo cliente (através de qualquer meio anteriormente citado) alegando que uma instituição financeira infringiu um direito seu. O Banco Central leva em consideração o que é dito por este cliente e enquadra a denúncia quando há indício de descumprimento de algum dos normativos em vigor para as Instituições Financeiras.

Mensalmente, à medida que se conclui seu processamento, as denúncias/reclamações formuladas pela sociedade são compiladas e compõe o Ranking das Instituições Mais Reclamadas, divulgado com destaque na página do Banco Central na internet.

Desde abril de 2002, quando foi lançado o ranking, a primeira vez em que o Banco do Brasil não figurou no ranking dos cinco bancos mais reclamados, foi no mês de Julho de 2006, quando analisadas as instituições financeiras com mais de 1 milhão de clientes.

Há que se ressaltar que figurar entre as Instituições Mais Reclamadas no ranking do BACEN é altamente comprometedor para a imagem de uma empresa perante a sociedade brasileira. Além da gravidade quanto ao aspecto legal envolvido nestas denúncias, existe ainda, o estigma de reprovação do trabalho realizado e confiabilidade do atendimento aos nossos clientes.

Outro fato a ser lembrado é que uma denúncia BACEN pode gerar penalidade pecuniária a uma Instituição caso exista autuação por fiscais do Banco Central.

Neste mesmo contexto, as dependências do Banco do Brasil no Estado do Rio Grande do Sul vêm igualmente tendo ocorrências de casos similares, nos quais os clientes não satisfeitos procuram o Banco Central para reclamar do atendimento prestado pela instituição. Todo este quadro motivou o desenvolvimento deste trabalho.

Diante deste cenário negativo denotado pelo ranking BACEN, o BB tem promovido diversas ações para reverter tal situação. Ações estas, que visam desenvolver um atendimento de excelência no BB e reduzir a sua participação nesse ranking desabonador para a instituição.

Sendo assim, o presente trabalho pretende analisar os dados obtidos junto ao Banco Central relativo às denúncias registradas em seu sistema durante o 1º semestre de 2007, buscando compilar os principais motivos de reclamações, e analisar as ações desenvolvidas pelo Banco do Brasil a partir de março de 2006, que fizeram melhorar esses indicadores até então altamente negativos.

Além disto, efetuar um contraponto com as denúncias apresentadas contra o Banco do Brasil, e ainda analisar as denúncias e reclamações que envolvem as agências do estado do Rio Grande do Sul, em comparação à empresa como um todo.

Por fim, analisar os resultados de uma pesquisa realizada com nossos colegas de agências do Rio Grande do Sul, que tenham tido algum envolvimento com reclamações de clientes, as quais resultaram em denúncias junto ao Banco Central. A partir da análise da pesquisa, buscou-se verificar a percepção dos colegas acerca do assunto, assim como, propor indicações de ações que possam ajudar a instituição na busca de uma maior qualidade de atendimento a seus clientes.

1.2 JUSTIFICATIVA

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

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

Quando um cliente registra uma denúncia junto ao Banco Central, é sinal de que este cliente não recebeu a devida atenção e presteza em seu atendimento, ou ainda, que alguma expectativa sua não foi plenamente atendida. A agilidade no esclarecimento de dúvidas leva o cliente a sentir-se seguro e confiante no atendimento a ele dispensado e, conseqüentemente, resulta na sua satisfação.

Barlow & Moller (1996), afirmam que nem sempre o desejo do cliente é de somente ter o dinheiro de volta:

A maioria dos clientes apenas quer o que lhes foi negado, e talvez, um pedido de desculpas. “Então, se a empresa der a eles um sinal de que indenizará além do esperado, eles provavelmente vão continuar a utilizar os serviços ou comprar os produtos, e ainda dizer coisas positivas da empresa”. (Barlow e Moller, 1996, p.62).

A partir das informações coletadas pretende-se analisar o atendimento prestado pelo Banco do Brasil de acordo com as resoluções do Banco Central, pautando-se nos conceitos de respeito, segurança e cumprimento das normas vigentes nas relações com os segmentos de pessoa física e jurídica, clientes ou não.

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

1.3 OBJETIVO DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar e avaliar os principais motivos das reclamações de clientes e usuários do Banco do Brasil no Estado do Rio Grande do Sul, as quais se transformaram em denúncias ao Banco Central, e verificar a percepção dos funcionários envolvidos nessas reclamações, visando propor à instituição ações de melhoria para o atendimento e do índice de satisfação de seus clientes.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja alcançado, após a etapa da coleta de dados junto às instituições e de identificação das origens e motivos de reclamações, será efetuada uma pesquisa aplicada, exploratória, qualitativa e de levantamento junto ao funcionário, clientes/usuários envolvidos nas denúncias. Diante disso, verificaremos as percepções dos envolvidos quanto ao atendimento prestado, as principais razões que levaram à insatisfação dos clientes, as soluções apresentadas e o sentimento dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados pelo Banco. Finalmente poderemos indicar algumas ações possam reduzir os índices de insatisfação dos clientes.

1.4 BANCO DO BRASIL

Este item trata do perfil da empresa em que foi realizado o estudo. Foram abordados de forma geral alguns aspectos e, posteriormente, foram apontados alguns dados no Estado do Rio Grande do Sul, local onde foi realizada a pesquisa.

1.4.1 Banco do Brasil - Estrutura e Perfil Corporativo²

Ao se aproximar dos seus 200 anos, o Banco do Brasil tem assegurado sua posição no mercado financeiro, mantendo seu compromisso de: *“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”*.

O conglomerado Banco do Brasil reúne, além do banco múltiplo, 15 (quinze) empresas controladas e uma entidade fechada de previdência complementar além de deter parcerias estratégicas em empresas coligadas, com participação mínima de 10% do capital. O BB também é patrocinador de duas entidades para seus funcionários, sendo uma de previdência complementar e uma de saúde, além de outra de cunho social, a Fundação Banco do Brasil.

São órgãos de administração do Banco do Brasil: o Conselho de Administração, assessorado pelo Comitê de Auditoria e a Diretoria Executiva, composta pelo Conselho Diretor (Presidente e Vice-Presidentes) e pelos demais diretores além de manter um Conselho Fiscal permanente.

Sua estrutura administrativa é composta por várias unidades organizacionais: Unidades Estratégicas, Táticas, Operacionais, Rede de Apoio aos Negócios e Gestão, Rede de Distribuição e Rede Externa. Da Rede de Distribuição fazem parte a grande rede de agências espalhadas em todo o país, superintendências de varejo além de toda a gama de canais alternativos de acesso como: terminais de auto-atendimento, *Internet*, fone, fax, gerenciador financeiro, POS (Point of Sale), correspondentes bancários, centrais de atendimento e *móBILE banking*.

Atualmente o Banco do Brasil participa de todos os segmentos do mercado financeiro e de capitais. Investimentos em tecnologia, em treinamento de seus 83,7 mil funcionários e a estratégia de segmentação dos mercados têm sido fundamentais para reafirmar o BB como uma empresa ágil, moderna e competitiva.

O Banco do Brasil tem a maior rede própria de atendimento bancário no país, com mais de 14,8 mil pontos, distribuídos em 3.052 municípios e a maior rede de atendimento no exterior, estando presente em 21 países.

² Relatório anual do Banco do Brasil - 2006

1.4.2 O Banco do Brasil no Rio Grande do Sul

O Banco do Brasil, em março completou 91 anos de presença no Rio Grande do Sul. A primeira agência no estado foi inaugurada em 1º de março de 1916. Era a décima agência do BB no país. A agência pioneira do Banco do Brasil em solo gaúcho está localizada, desde 1962 na Rua Uruguai, no largo da prefeitura.

Para atender seus 2,3 milhões de clientes/usuários no Rio Grande do Sul, o BB conta com 924 pontos de atendimento em 271 municípios, através de 346 agências. A rede de auto-atendimento conta com 2.911 terminais.

O RS é o estado com maior volume de recursos do BB aplicados na área rural. Em 2006 foi R\$ 8,61 bilhões, o que corresponde a 25% do total aplicado no país.

O Banco conta no estado, com 5.651 funcionários, 832 estagiários, 453 contratados e 434 adolescentes trabalhadores. Além dessas pessoas, no Rio Grande do Sul há mais de dois mil funcionários prestadores de serviços terceirizados.

Tabela - Números do Banco do Brasil no RS

Clientes Pessoa Física	1.677 mil
Clientes Pessoa Jurídica	119 mil
Agências	346
Pontos de Atendimento	924
Terminais de Auto-Atendimento	2.911
Funcionários	5.651

Tabela 01 – Números do Banco do Brasil no Rio Grande do Sul
Fonte: Superintendência Estadual do RS

1.5 BANCO CENTRAL DO BRASIL

Este item contém um breve histórico do Banco Central e as principais atribuições dessa autarquia federal. Dentro de seu escopo de atuação, o BACEN realiza ações permanentes no sentido de proteger o usuário de serviços financeiros,

além de coibir e reprimir os abusos praticados nas relações entre esses usuários e os agentes do Sistema Financeiro Nacional.

1.5.1 O Banco Central do Brasil – Histórico³

O Banco Central do Brasil é uma autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional e vinculada ao Ministério da Fazenda, criada em 31 de dezembro de 1964, com a promulgação da Lei nº. 4.595. O objetivo de sua criação foi o de desempenhar o papel de "bancos dos bancos".

Até então, o papel de autoridade monetária era desempenhado pela Superintendência da Moeda e do Crédito – SUMOC, pelo Banco do Brasil e pelo Tesouro Nacional.

Em 1985 foi promovido o re-ordenamento financeiro governamental que se estendeu até 1988, quando as funções de autoridade monetária foram transferidas progressivamente do Banco do Brasil para o Banco Central. Já as atividades atípicas exercidas pelo BC, como as relacionadas ao fomento e à administração da dívida pública federal, foram transferidas para o Tesouro Nacional.

Há que se citar que em 1986 houve a extinção da conta movimento e o fornecimento de recursos do Banco Central ao Banco do Brasil passou a ser claramente identificado nos orçamentos das duas instituições, eliminando-se os suprimentos automáticos que prejudicavam a atuação do Banco Central.

Em 1988, a Constituição Federal estabeleceu dispositivo importante para a atuação do Banco Central, dentre os quais se destacam os exercícios exclusivos da competência da União para emitir moeda e a exigência de aprovação prévia pelo Senado Federal, em votação secreta, após arguição pública, dos nomes indicados pelo Presidente da República para os cargos de presidente e diretores da instituição. Além disso, vedou ao Banco Central a concessão direta ou indireta de empréstimos ao Tesouro Nacional.

³ Fonte: <http://www.bacen.gov.br/?HISTORIABC>. Acesso em 03/09/2006.

A Constituição Federal prevê ainda, em seu artigo 192, a elaboração de Lei Complementar do Sistema Financeiro Nacional, que deverá substituir a Lei 4.595/64 e redefinir as atribuições e estrutura do Banco Central do Brasil.

Atualmente, o BC é o principal executor das orientações do Conselho Monetário Nacional e responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional.

Sua sede é em Brasília – DF. E existem representações nas capitais dos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Ceará e Pará.

1.5.2 Política de atendimento ao cidadão

Apesar de não poder ser confundido com uma agência reguladora, em razão de que não é sua função principal a defesa do consumidor, o Banco Central possui estruturas - em todas as localidades que se faz presente no País – voltadas ao recebimento de denúncias e reclamações acerca do descumprimento de normas que regem a atividade financeira, por parte dos agentes que atuam nesse segmento.

O Bacen realiza ações permanentes de proteção, educação e informação aos usuários e agentes de serviços financeiros. Além de coibir e reprimir os abusos praticados nas relações entre usuários e agentes, atua preventivamente no sentido de disciplinar a atuação desses agentes inclusive no que concerne ao correto atendimento de seus próprios clientes.

Em 26 de julho de 2001, editou a Resolução n.º 2.878, que dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar na contratação de operações e prestação de serviços aos clientes e público em geral.

Com o objetivo de prestar um melhor atendimento às queixas dos usuários do Sistema Financeiro Nacional, a Diretoria do Bacen editou em 31 de agosto de 2005 a Circular de n.º 3.289 em que constituiu e implementou o Sistema de Registro de Denúncias e Reclamações (RDR), destinado ao registro e tratamento de denúncias, reclamações e pedidos de informações, apresentados ao Bacen, por usuários de produtos e serviços dos agentes financeiros.

Com base nessas normas, o Banco Central divulga mensalmente o ranking das instituições mais reclamadas e os assuntos que têm gerado maior volume de reclamações.

Por meio da divulgação sistemática à sociedade dos números relativos a reclamações dirigidas às instituições, o Banco Central oferece ao cidadão a possibilidade de melhor escolher a instituição com a qual se relacionar, estimulando a população a recorrer a essa autarquia na busca da solução de seus problemas junto a esses agentes.

1.5.3 Resolução Bacen nº 2.878 de 26 de julho de 2001

A Resolução 2.878 é o normativo que dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral.

Este normativo é que rege a conduta das instituições financeiras no que se refere ao atendimento ao público – clientes e usuários. Com base em seus artigos o Banco Central caracteriza e julga as denúncias que configuram o Ranking de Denúncias e Reclamações.

As denúncias mais frequentes enquadradas tais como: má qualidade no fornecimento de informações, cobrança de tarifas indevidamente ou sem o devido esclarecimento, uso obrigatório de terminais de atendimento, exigência de previsão de saques, inexistência de atendimento prioritário, descortesia, filas em caixas, venda casada, não fornecimento de cópias de documentos, são devidamente abordadas nesta resolução e que se encontram mais detalhadas no Anexo 1.

A Resolução 2.892, de 27 de setembro de 2001 altera a Resolução 2.878 e dá nova redação a diversos artigos e incisos.

1.5.4 Circular nº 3289 de 31 de agosto de 2005

A CIRCULAR 3.289 dispõe sobre a constituição e a implementação, no Banco Central do Brasil, do Sistema de Registro de Denúncias, Reclamações e Pedidos de Informações (RDR), editada em 31 de agosto de 2005. Os principais artigos desta Circular estão sendo abordados no Anexo 2.

Segundo o Banco Central, o principal mérito da divulgação do ranking, tem sido levar as instituições financeiras à prestação de um atendimento e a disponibilização de produtos e serviços de qualidade a seus clientes e usuários.

O Projeto do Banco Central abrange os seguintes procedimentos:

- Verificação do histórico da Instituição no ranking das instituições mais reclamadas;
- O conhecimento do número de reclamações/denúncias e a evolução das demandas mais freqüentes;
- O conhecimento do teor das comunicações trocadas entre o Bacen e as Instituições;
- As respostas oferecidas pela Instituição via RDR;
- Conhecimento das cartas e mensagens eletrônicas enviadas pelos cidadãos à Instituição;
- Análise da estrutura de atendimento da Instituição reclamada;
- Análise da efetividade e abrangência das ações corretivas adotadas.

O Banco Central adota alguns critérios para a composição da listagem dos bancos mais reclamados:

- Os bancos são separados em dois grupos: bancos com mais de um milhão de clientes e bancos com menos de um milhão de clientes;
- São elegíveis para integrar a listagem todos os bancos com mais de um milhão de clientes que tiverem reclamações procedentes, encerradas no mês de referência. O número absoluto de reclamações é ponderado pelo número de clientes.

- São elegíveis para integrar a segunda listagem, todos os bancos com menos de um milhão de clientes que tiverem cinco ou mais reclamações procedentes encerradas no mês de referência. O número absoluto de reclamações é ponderado pelo número de clientes.
- Para os dois grupos, o número de clientes considerados é o daqueles com operações protegidas pelo Fundo Garantidor de Crédito – contas de depósito à vista, poupança, depósito a prazo, com e sem a emissão de certificado, letras de câmbio, letras imobiliárias e letras hipotecárias.
- Nos dois grupos, para obtenção do índice de reclamação, o resultado da operação de ponderação é multiplicado por 100.000, para facilitar a visualização do resultado.
- Nos dois grupos são divulgadas as cinco instituições com maior índice.

Observados esses critérios, o Banco Central do Brasil divulga em sua página na internet o Ranking dos Bancos mais reclamados.

Cabe salientar que cada denúncia registrada pelos clientes ou usuários é composta de demandas e subdemandas.

A demanda é caracterizada pelo motivo da reclamação e as subdemandas são os itens dos normativos com indícios de infração.

As subdemandas acarretam contabilizações de pontos no ranking de denúncias. Por exemplo, uma ocorrência que inicialmente teve como motivo a resolução 2.878 – Investimentos Financeiros – foi julgada procedente por mais dois itens (atendimento e conta – débitos). Dessa forma, em apenas uma denúncia, a instituição financeira contabiliza três pontos no ranking.

Conforme tabela abaixo, identificamos dentre os bancos com mais de um milhão de clientes, os mais reclamados no ranking do Bacen no período de janeiro a abril de 2007. O Banco do Brasil continua das fora primeiras posições desse ranking, ou seja, de “reclamações procedentes - demandas em que se constatou descumprimento, por parte da instituição, de normativos do Conselho Monetário Nacional ou do Banco Central do Brasil”.

Posição	Janeiro 2007	Fevereiro 2007	Março 2007	Abril 2007
1º	Conglomerado SANTANDER	Conglomerado SANTANDER	Conglomerado SANTANDER	Conglomerado SANTANDER
2º	Conglomerado ABN/AMRO	Conglomerado ABN/AMRO	Banco NOSSA CAIXA	Conglomerado ABN/AMRO
3º	Banco NOSSA CAIXA	Conglomerado ITAU	Conglomerado ABN/AMRO	Banco NOSSA CAIXA
4º	Conglomerado UNIBANCO	Conglomerado HSBC	Conglomerado ITAU	Conglomerado ITAU
5º	Conglomerado ITAU	Banco NOSSA CAIXA	Conglomerado HSBC	Conglomerado UNIBANCO

Tabela 02 - os bancos mais reclamados no ranking do Bacen no período de janeiro a abril de 2007.

Fonte: Bacen. <http://www3.bcb.gov.br/ranking/ranking.do?method=doRanking>

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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

2.1 MARKETING

Marketing, segundo Philip Kotler (2002, p.48):

É o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens, serviços e idéias para criar trocas com grupos-alvo que satisfaçam aos objetivos dos consumidores e organizações.

E ainda, conforme o mesmo autor (2002, p.7), pode-se definir marketing como “o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam, em razão da criação e da troca de produtos e/ou serviços de valor com outras pessoas”.

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

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

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

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

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

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

2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

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

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

Ainda, segundo Kotler (2002), para qualquer atividade profissional, o segredo da lucratividade consiste em criar um serviço que atenda às necessidades e aos desejos dos clientes da empresa, e em facilitar o acesso a esse serviço, de forma que proporcione valor e satisfação para o cliente.

Complementa, ao salientar as características peculiares dos serviços: são INTANGÍVEIS, isto é, não são palpáveis, não tem forma, cor, tamanho, consistência, não podem ser vistos, cheirados, saboreados ou ouvidos. São, também, INSEPARÁVEIS de seu fornecedor, ou seja, a própria pessoa que os presta são identificadas com o serviço prestado, influenciando sobremaneira na imagem da própria empresa de serviços; são altamente VARIÁVEIS, uma vez que dependem das pessoas que os executam e dos locais em que são prestados, variando em função de aspectos como habilidade, boa vontade, disposição, disponibilidade de tempo, preparo e experiência das pessoas que os prestam.

Finalmente Kotler (2002) descreve que os serviços são PERECÍVEIS, pois precisam ser produzidos quando demandados e não podem ser estocados, devendo-se providenciar uma maior alocação de funcionários nos atendimentos de "pico", para que não se percam oportunidades de manutenção e conquista de clientes.

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

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

Para Bateson & Hoffman (2001, p.36), quando um consumidor compra um serviço, ele, na verdade, "compra uma experiência criada pela prestação deste serviço", e ainda segundo estes autores, "um serviço de qualidade é essencial para a construção de relacionamentos".

Como visto, o atendimento passou a principal determinante na imagem de uma empresa de serviços ao longo do tempo. Isto porque, a qualidade do atendimento influi diretamente nas futuras expectativas, não apenas daquele cliente que já viveu e vive continuamente a experiência de contato com o serviço da

empresa, mas também, daqueles que esse primeiro influencia, com a divulgação boca a boca da sua experiência.

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

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

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

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

O Marketing de Relacionamento consiste na prática da construção de relações satisfatórias em longo prazo e de longo prazo com as partes-chave da atuação da empresa – clientes, funcionários e fornecedores – bem como com os demais envolvidos e interessados no negócio (*stakeholders*).

McKenna (1993) afirma que o Marketing de Relacionamento deve-se apoiar no conhecimento e na experiência: no conhecimento em tecnologia, tanto da concorrência quanto dos clientes, na tecnologia que pode alterar o mercado competitivo e na experiência, com o sentido de interatividade e conectividade.

Para Merlin Stone e Neil Woodcock (1998, p.3), Marketing de Relacionamento “é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para”:

- Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal;
- Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações;
- Administrar esse relacionamento para o benefício de seus clientes e da sua empresa.

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

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

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

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

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

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

comprometimento com a cultura da empresa, conhecimento da organização, conhecimento dos segmentos de clientes.

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

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

2.4 MARKETING BANCÁRIO

A contínua mudança nos ambiente social, cultural, tecnológico, demográfico, político, legal, concorrência, governamental e psicológico, que caracterizam o macro-ambiente de marketing moderno, fizeram com que as instituições financeiras tivessem que se adaptar a essa nova realidade. Tais organizações viram-se obrigadas a desenvolver estratégias de marketing que dispusessem de um nível maior de conhecimento e compreensão das variáveis citadas, sustentadas na valorização e no conhecimento de seus clientes.

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

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

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

apenas sorriso e uma atmosfera agradável; o terceiro em que marketing era segmentação e inovação; o quarto estágio, marketing era posicionamento; e o quinto estágio, em que marketing era análise, planejamento, complementação e controle.

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

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

Essas relações interativas também são manifestadas pelo desempenho dos funcionários, nos mais diversos setores de uma instituição bancária. Ao contrário de que acontece em empresas de outros ramos, no setor bancário é provável que funcionários dos mais diversos departamentos tenham a oportunidade de interagir com os clientes em algum momento.

Em vista disso, num cenário de concorrência acirrada, em que os produtos são bastante similares e a troca de banco é facilitada. O cliente quer ter um bom atendimento pessoal, onde todos os funcionários exerçam funções de marketing, ao adotarem comportamentos que contribuam para oferecer experiências satisfatórias a seus clientes, estabelecendo relacionamentos individuais de qualidade e de longo prazo.

2.5 RECLAMAÇÕES DE CLIENTES

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

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

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

Segundo Bateson & Hoffman (2001, p.338) clientes que registram suas reclamações dizem à empresa que ela tem problemas e que precisam de correção. Na verdade, estão oferecendo um presente à empresa, sem custos. E, poderão ser de grande valia para aprimorar seus produtos, serviços ou processos, pois não estão envolvidos emocionalmente com os mesmos e possuem visões diferentes dos executivos de marketing de uma empresa.

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

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

Como diz John Davis, (1990, p 22):

O pulo do gato para as boas vendas é estabelecer um fluxo ininterrupto entre a mente do cliente e o ouvido do vendedor. Quando você se mantém na pista do que o cliente quer e do que não quer, do que o agrada e do que o irrita, você pode ajustar suas referências e ficar a um passo à frente da concorrência.

Em procedimento desenvolvido pela empresa de consultoria TMI – Time Management International⁴, Barlow & Moller (1996) destacam os oito passos principais a serem observados pelas empresas e seus funcionários com o intuito de aceitar as reclamações, resolver os problemas e manter o cliente fiel e satisfeito:

- **Dizer “obrigado”** – Não se preocupar neste primeiro momento em saber se o cliente tem ou não tem razão. Agradecer a valiosa informação.
- **Explicar a importância da informação para a empresa** – Fazer com que o cliente entenda que a reclamação fará com que a empresa possa melhorar a qualidade de seus serviços.
- **Pedir desculpas pelo erro cometido** – Desculpar-se pelo ocorrido e usar, para demonstrar que verdadeiramente você sente a dificuldade do cliente, o pronome “eu” ao invés de “nós”. Essa forma de tratamento denota mais sinceridade, já que quem está se desculpando é “você”, que o está a atender.
- **Assegurar que alguma providência será tomada de imediato** – A parte tangível do assunto é fazer alguma coisa para solucionar o problema, que custará tempo e dinheiro para a empresa.
- **Procurar saber as informações completas sobre a reclamação** – Juntar todas as informações sobre o ocorrido, quem “vendeu”, o que aconteceu, qual o resultado esperado e o que realmente aconteceu que gerou a insatisfação ao cliente.
- **Providenciar a correção imediata do erro** – Cumprir o que se prometeu ao cliente.

⁴TMI é uma empresa de consultoria e treinamento fundada por Klaus Moller em 1975 e para qual Janelle Barlow trabalhava na qualidade de consultora internacional de treinamento.

- **Verificar se o cliente ficou satisfeito** – Acompanhar os resultados do encontro com o cliente. Manter contato, de diversas formas se necessário, para saber de sua satisfação (ou não).
- **Prevenir os erros futuros** – Fazer com que os envolvidos tomem conhecimento da reclamação e das providências que foram tomadas para satisfazer o cliente. Revisar o sistema e orientar os funcionários para os novos procedimentos a serem adotados.

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

No Brasil, os estudos sobre a insatisfação do consumidor e o gerenciamento de reclamações são bastante recentes, iniciando-se por volta dos anos 90 com o Código de Defesa do Consumidor (Lei n.º 8.078, 11/09/90), em que “estabelece normas de proteção e defesa do consumidor,.” (IDEC, 1991, p.1). Entretanto hoje já existem várias entidades governamentais e civis que atuam na defesa e proteção do consumidor, dentre outros – IDEC, IPEM, Juizados de Pequenas Causas, CONAR e PROCON – que atua como órgão fiscalizador do encaminhamento das reclamações dos consumidores.

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

Toda a reclamação é uma oportunidade para aumentar a intimidade com o cliente e fortalecer uma relação tantas vezes difícil de conseguir entre as Instituições

e os clientes. As grandes Instituições e prestadores de Serviços Públicos e Privados vêem hoje a Gestão das Reclamações não como uma imposição legal ou algo para estar em conformidade com as regulamentações governamentais de defesa do consumidor. E sim, como uma oportunidade real de melhoria na prestação de seus serviços, de estreitar o relacionamento com seus clientes e de obter melhores resultados ao conhecer melhor as expectativas de seus clientes.

Para Barlow & Moller (1996, p.31):

É muito fácil fazer com que os clientes se afastem. Há muitas maneiras de fazê-lo, e algumas empresas tentaram todas elas. Dois métodos mais comuns são ignorar as reclamações ou administrá-las de forma deficiente. Porém, reclamações bem administradas podem criar laços fortes entre clientes e as empresas.

2.6 SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

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

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

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

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

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

A reclamação de um cliente nunca vem sozinha. Ela vem acompanhada de sentimentos negativos sobre a empresa e a possibilidade de uma ruptura futura nesse relacionamento.

Dessa forma, faz-se necessária a satisfação pós-reclamação, uma vez que, ao dedicar atenção à reclamação de um cliente, a empresa resolve o problema dele – cliente – e, principalmente, o seu. Situações de dificuldade são boas oportunidades para a empresa mostrar o comprometimento com seus clientes e a importância dispensada para com o que estes reclamam, podendo aumentar a satisfação deles com a empresa.

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

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

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

A ética nas relações também é muito importante para fidelização de um cliente. O consumidor enganado não compra mais naquela empresa. Para defender os interesses dos consumidores – e visando evitar fraudes e irregularidades nas “relações de trocas” - foi criado o Código de Defesa do Consumidor. Mas esta é

apenas uma das evoluções que afetaria a relação do cliente com a empresa, portanto, torna-se cada vez mais importante às organizações de todos os tamanhos “compreenderem” seus consumidores, para melhor reformular ou traçar suas estratégias.

Na questão do atendimento, a conquista de patamares em níveis de excelência tornou-se uma condição relacionada à sobrevivência de mercado, tanto quanto a importância da qualidade de produtos, eficácia de operações e saúde financeira das empresas.

Recursos tecnológicos de ponta agilizam negociações, a infra-estrutura do atendimento é importante, processos ajustados e adequados aos clientes são fundamentais, porém o que diferencia são as pessoas. Aos olhos do cliente, a excelência é percebida sob forma de superação de suas expectativas e anseios. Portanto, cabe aos fornecedores de serviços a estratégia de incorporação do hábito e do estado de espírito de que a excelência é um desafio a ser perseguido constantemente e extensivo a todos os níveis da organização.

3 METODOLOGIA

Este capítulo do trabalho descreve o método da coleta de dados utilizados na pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa foi realizar uma avaliação sobre os principais motivos de insatisfação de clientes que colocaram denúncias contra o Banco do Brasil através da Central de Atendimento do Banco Central. Esta pesquisa será restrita aos registros de reclamações relativa às agências do Banco do Brasil no Estado do Rio Grande do Sul, ocorrido entre os meses de janeiro a abril de 2007. Para que este objetivo fosse alcançado utilizou-se o método descrito a seguir.

Como citado por Malhotra (2004) as pesquisa de marketing tem a tarefa de fornecer informações cada vez mais atualizadas, relevantes, precisas e confiáveis. As decisões mais sábias não estão baseadas em instinto, intuição ou mesmo em puro critério. Segundo o autor, de forma ampla, existem dois principais tipos de pesquisa: exploratória e descritiva, que podem ser usadas de forma combinada para obtenção de melhores resultados. Neste trabalho optou-se por usar os dois modelos, divididos em duas etapas distintas.

3.2 ETAPA EXPLORATÓRIA – PESQUISA QUALITATIVA

Conforme Malhotra (2004), a pesquisa exploratória é usada em casos em que seja necessária maior definição do problema, permitindo uma compreensão mais ampla pelo pesquisador. É caracterizada por uma maior flexibilidade e versatilidade no processo de pesquisa, e pode ser usada para qualquer das finalidades abaixo:

- Formular um problema ou defini-lo com maior precisão;
- Identificar cursos alternativos de ação;
- Desenvolver hipóteses
- Isolar variáveis e relações para exame posterior
- Obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema
- Estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

Segundo Carol Raffel, vice-presidente, serviços qualitativos, Burke, Inc. (Malhotra, 2001, p.153):

A pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que mais freqüentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente a informação.

De acordo com Malhotra (2004), os processos de pesquisa qualitativa são classificados como diretos e indiretos. A pesquisa direta não é disfarçada, seu objetivo é revelado aos respondentes e as técnicas mais importantes são grupos de enfoque e as entrevistas de profundidade. Já a pesquisa indireta disfarça o verdadeiro objetivo do projeto e podem ser de associação, complemento, construção e expressivas.

Ainda segundo o mesmo autor, as entrevistas em profundidade são entrevistas não-estruturadas, diretas, pessoais, realizadas uma a uma, na obtenção de informações, preservando o anonimato do participante, sem constrangê-lo nem prejudicá-lo. Assim sendo, utilizamos em nosso projeto a técnica de entrevistas em profundidade.

Na realização desta pesquisa qualitativa buscou-se entrevistar funcionários do Banco do Brasil de todas as agências do RS, as quais tenham tido alguma denúncia enquadrada no ranking BACEN nos meses anteriormente citados. Optamos por funcionários que tenham se envolvido diretamente com as reclamações efetuadas pelos clientes e que tenham se disponibilizado a colaborar com o estudo. Esta pesquisa foi desenvolvida formalmente e - de acordo com o roteiro do Anexo nº 3 - permitiu verificar a percepção do funcionário perante uma reclamação formal de um cliente, possibilitando um melhor entendimento do grupo sobre o ocorrido.

Essas entrevistas foram realizadas através de questionário enviado por malote interno da instituição Banco do Brasil, buscando coletar informações sobre as 46 ocorrências registradas no Bacen que envolveram funcionários das agências do Banco do Brasil - RS no período de janeiro a abril de 2007. Foram realizadas no período de 03/09/2007 a 12/09/2007.

3.3 ETAPA DESCRITIVA – PESQUISA QUANTITATIVA

Os principais métodos empregados na concepção pesquisa quantitativa são: *survey* e observação. Os métodos de *survey* podem ser classificados conforme o modo de administração, como entrevistas por telefone, pessoais, por correio, por e-mail e internet. Já os principais métodos observacionais são: observação pessoal, mecânica, auditoria, análise de conteúdo e análise de sinais.

Em nossa pesquisa, utilizar-se-á o método *survey* - entrevistas postais - por sua facilidade de aplicação, codificação e análise, através de questionários aplicados aos funcionários, pré-selecionados, envolvidos nas denúncias, enviados por correio, conferindo anonimato ao entrevistador. Segundo Malhotra (2004, p. 183), a utilização de entrevistas postais “consiste em um envelope de remessa, carta explicativa, questionário e envelope-retorno. Os entrevistados preenchem e devolvem os questionários. Não há interação verbal entre o pesquisador e o entrevistado”.

Dessa forma, pretendeu-se realizar um estudo descritivo com o propósito de atingir os objetivos traçados anteriormente, verificando a percepção dos funcionários quanto às denúncias, decorrentes de reclamações efetivadas pelos clientes, conforme roteiro do Anexo 3.

3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

Muitas vezes a população alvo é grande demais para se fazer pesquisa. Deve-se, então, selecionar uma amostra como faz o profissional de análise clínica

para um exame de sangue. Para Contandriopoulos (1997, p. 60) amostra é um subconjunto de indivíduos da população-alvo, com as mesmas características, para que o resultado possa ser generalizado.

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

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

No presente trabalho, utilizamos amostras não probabilísticas, em universo de pesquisa finito. Isto porque, a população escolhida para o desenvolvimento da pesquisa foi a dos funcionários do Banco do Brasil no estado do Rio Grande do Sul - envolvidos diretamente nas reclamações efetuadas pelos clientes e registradas junto ao sistema de denúncias do Banco Central, no período de janeiro a abril de 2007 - a fim de verificar as suas percepções quanto ao atendimento prestado e as principais razões da insatisfação dos clientes.

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

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

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

No trabalho proposto aplicamos duas ferramentas mais estudadas e utilizadas no campo do Marketing: o questionário e a entrevista.

No questionário foi feita uma escala exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma das séries de afirmações do

questionário. Esta escala tem, tipicamente, cinco categorias de resposta, que vão desde “discordo totalmente” – escore 1, e “concordo totalmente” – escore 5.

Já na entrevista, optou pelo contato telefônico diretamente com o cliente ou usuário do banco que registrou a denúncia. Pois o Banco do Brasil possui um aplicativo chamado BB RESPONDE em seu sistema de informação interno (SISBB), que possibilita através do número da ocorrência, todas as informações necessárias para se entrar em contato com o cliente. Por se tratar de contato direto teve-se que se fazer alguns ajustes no questionário aplicado aos funcionários, conforme Anexo 4.

3.5.1 Vantagens e Desvantagens

Como toda técnica de coleta de dados, o questionário também apresenta uma série de vantagens e desvantagens. (LAKATOS e MARCONI, 1999).

VANTAGENS

- Economizar tempo, viagens e obtém grande número de dados;
- Atinge maior número de pessoas simultaneamente;
- Economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo.
- Obtém respostas mais rápida e mais precisa;
- Há mais uniformidade na avaliação em virtude da natureza impessoal do instrumento;

DESVANTAGENS

- Percentagem pequena dos questionários que voltam;
- Grande número de perguntas sem respostas;
- Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas;

- A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente;
- Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las pode uma questão influenciar a outra;
- A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização;
- Exige um universo mais homogêneo.

3.6 PLANO DE COLETA DE DADOS

Com relação à população pesquisada, optou-se abranger todas as ocorrências de denúncia Bacen existentes nas agências do Estado do Rio Grande do Sul, totalizando em 46 ocorrências, no período de janeiro a abril de 2007. Esta população abrange agências em diversas cidades gaúchas, tanto da região metropolitana como do interior.

Anteriormente a coleta de dados propriamente dita - feita aos funcionários das Agências do Banco do Brasil no RS, que tiveram registro de denúncias de clientes no Banco Central - foram compiladas todas as ocorrências junto a Unidade Rede de Distribuição⁵ da Empresa, referentes às denúncias ocorridas em todo o Brasil e, mais especificamente, as no Estado do Rio Grande do Sul.

Concomitante ao envio dos questionários foi feito contato por telefone e/ou correio eletrônico com funcionários e administradores das agências envolvidas para informá-los da finalidade do questionário, seus objetivos, além de incentivar às suas participações. A realização da pesquisa compreendeu o período entre os dias 03 de setembro ao dia 12 de setembro de 2007. Após este período, iniciou-se a etapa das análises dos dados e posteriores avaliações dos resultados.

⁵ Unidade administrativa do BB, onde estão subordinadas todas as agências no país.

3.7 ETAPA DE QUANTIFICAÇÃO DE DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos junto ao Banco Central do Brasil e a Diretoria de Distribuição do Banco do Brasil, referentes às denúncias registradas no Sistema de Registro de Denúncias e Reclamações do Bacen (RDR). Identificar-se-á, também, os principais motivos das reclamações dos clientes do Banco do Brasil, os dados referentes às denúncias impostas as Agências no Estado do Rio Grande do Sul, e comparativo da Superintendência Estadual, com os demais estados do país.

3.7.1 Dados das denúncias registradas contra Agências do Estado do RS. Período de Janeiro a Abril de 2007.

Nas tabelas abaixo, estão compilados os dados relativos às denúncias e reclamações registradas no primeiro semestre de 2007, especificamente nos meses de janeiro a abril, tendo em vista que devido a problemas técnicos no Banco Central, as denúncias relativas a maio e junho ainda não foram julgadas, contra as agências do Banco do Brasil em todo o estado do Rio Grande do Sul. Além disto, estes dados foram comparados com o total de denúncias registradas em todo o conglomerado BB no primeiro semestre, individualizados mês a mês e o percentual de reclamações do estado em relação ao País.

Motivo da Reclamação	Jan/2007 BB-RS	Jan/2007 BB	% BB-RS/BB	Motivo da Reclamação	Fev/2007 BB-RS	Fev/2007 BB	% BB-RS/BB
Conta-Corrente	7	131	5,34	Conta-Corrente	3	187	1,60
Atendimento	1	79	1,27	Atendimento	0	121	0
Fornecimento Documentos	2	19	10,53	Fornecimento Documentos	1	27	3,70
Fornecimento Informações	0	26	0	Fornecimento Informações	0	33	0
Cumprimento de Prazos	0	18	0	Cumprimento de Prazos	0	21	0
Transparência Contratual	1	10	10,0	Transparência Contratual	0	31	0
Prods/Servs não solicitados	0	9	0	Prods/Servs não solicitados	0	20	0
Venda Casada	1	2	50,0	Venda Casada	0	7	0
Restrição ao uso do Caixa	1	6	16,67	Restrição ao uso do Caixa	0	9	0
Compensação	2	2	100,0	Compensação	1	7	14,29
Liquidação Antecipada	0	1	0	Liquidação Antecipada	0	2	0
Publicidade enganosa	0	3	0	Publicidade enganosa	0	10	0
SCR	0	0	0	SCR	0	0	-
Outros – Res. 2878	0	20	0	Outros – Res. 2878	0	43	0
Outros	0	4	0	Outros	2	10	20,0
TOTAL	15	330	4,55	TOTAL	7	528	1,33

Motivo da Reclamação	Mar/2007 BB-RS	Mar/2007 BB	% BB-RS/BB	Motivo da Reclamação	Abr/2007 BB-RS	Abr/2007 BB	% BB-RS/BB
Conta-Corrente	8	191	4,19	Conta-Corrente	3	63	4,76
Atendimento	0	70	0	Atendimento	0	39	0
Fornecimento Documentos	0	50	0	Fornecimento Documentos	2	16	12,50
Fornecimento Informações	1	45	2,22	Fornecimento Informações	0	15	0
Cumprimento de Prazos	1	38	2,63	Cumprimento de Prazos	0	14	0
Transparência Contratual	2	27	7,41	Transparência Contratual	1	13	7,69
Prods/Servs não solicitados	0	17	0	Prods/Servs não solicitados	0	11	0
Venda Casada	0	4	0	Venda Casada	0	1	0
Restrição ao uso do Caixa	0	10	0	Restrição ao uso do Caixa	1	3	33,33
Compensação	3	4	75,0	Compensação	0	1	0
Liquidação Antecipada	0	0	0	Liquidação Antecipada	0	1	0
Publicidade enganosa	0	9	0	Publicidade enganosa	0	3	0
SCR	0	0	0	SCR	0	1	0
Outros – Res. 2878	0	41	0	Outros – Res. 2878	2	8	25,00
Outros	0	19	0	Outros	0	12	0
TOTAL	15	525	2,86	TOTAL	9	201	4,48

Motivo da Reclamação	Jan à Abr/2007 BB-RS	Jan à Abr/2007 BB	% BB-RS/BB
Conta-Corrente	21	627	3,35
Atendimento	1	192	0,52
Fornecimento Documentos	5	110	4,51
Fornecimento Informações	1	64	1,55
Cumprimento de Prazos	1	132	0,76
Transparência Contratual	4	117	3,42
Prods/Servs não solicitados	0	73	0
Venda Casada	1	15	6,66
Restrição ao uso do Caixa	2	29	6,98
Compensação	6	17	35,29
Liquidação Antecipada	0	16	0
Publicidade enganosa	0	27	0
SCR	0	4	0
Outros – Res. 2878	2	64	3,13
Outros	2	70	2,86
TOTAL	46	1.557	2,95

Sobre o quadro acima, poderemos fazer as seguintes observações:

- Foram considerados procedentes 1.557 registros de denúncias e reclamações do Banco do Brasil junto ao Bacen. O estado do Rio Grande do Sul foi responsável por 2,95% da totalidade, com 46 registros de denúncias e reclamações considerados procedentes no primeiro semestre de 2007.

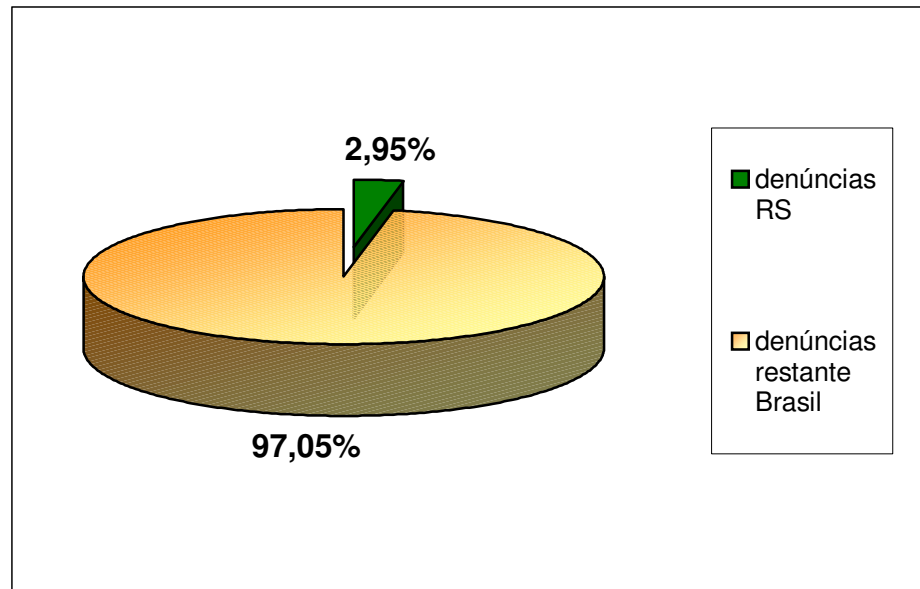


Gráfico 01 – Registro de denúncias

- O total de denúncias efetuadas por clientes e usuários das agências do BB no Rio Grande do Sul, foram de 56 denúncias. Destas, cinco denúncias foram consideradas improcedentes e outras cinco ainda não foram julgadas.
- No estado, assim como no Brasil, o principal item de reclamações está vinculado a conta corrente. No RS, 45% dos registros se referem a denúncias sobre procedimentos incorretos relativos a débitos indevidos, cobrança de tarifas, pagamento e devolução de cheques, saques, depósitos e transferências irregulares, abertura e encerramento de contas, CCF, fornecimento de cartão magnético e talão de cheques, bloqueio de contas, cheque especial, e compensação de cheques.

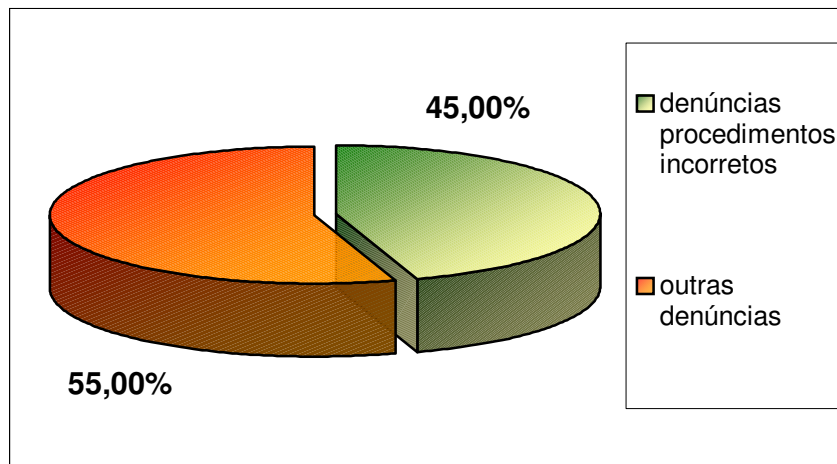


Gráfico 02 – Registro de denúncias quanto aos procedimentos bancários

- Outro item que merece destaque trata das reclamações sobre o atendimento. No Rio Grande do Sul, as reclamações sobre mau atendimento são de apenas 3,33%, contra 17,7% da média BB Brasil.

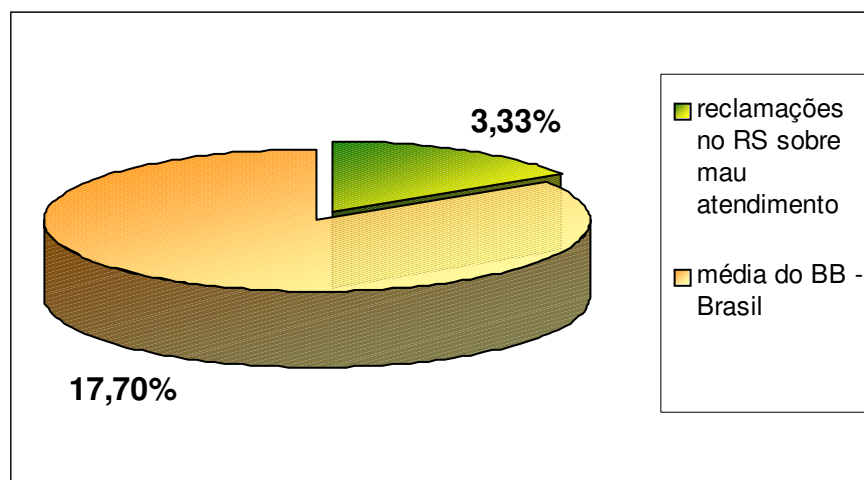


Gráfico 03 – Reclamações sobre atendimento bancário

3.7.2 Comparativo das denúncias do Estado do Rio Grande do Sul, com os dados do País.

- O Banco do Brasil possui oito Superintendências Estaduais, em que a base de contas correntes é superior a um milhão de clientes, que são: São Paulo I,

São Paulo II, Paraná, Minas Gerais, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Bahia e Rio de Janeiro.

- O melhor desempenho entre estas Superintendências é do Rio Grande do Sul, com uma denuncia para cada 28.914 contas correntes.
- O pior desempenho fica por conta da Superintendência São Paulo I (que engloba a grande São Paulo e o leste do Estado) com uma denuncia para cada 7.692 clientes com conta corrente ativa.
- No primeiro semestre de 2007, o Banco do Brasil teve uma média de uma denuncia para cada 10.780 clientes (base abril 2007) ⁶.

⁶ Fonte: BB Responde

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos com a pesquisa realizada com os funcionários e clientes das Agências do Banco do Brasil no RS, que tiveram registro de denúncias de clientes no Sistema de Registro de Denúncias e Reclamações do Bacen (RDR).

4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Foram encaminhados 46 questionários – com objetivo de que cada agência responsável por denúncias, fosse analisada pelo funcionário envolvido na denúncia – gerente da conta - e o retorno obteve o seguinte resultado: 41 questionários foram respondidos de forma completa e identificados, enquanto outros cinco questionários foram devolvidos com respostas incompletas ou sem identificação e foram descartados da amostra. Os questionários devolvidos com preenchimento completo representam 89% da totalidade de questionários remetidos.

O universo de pesquisa abrangeu 35 agências, localizadas no estado do Rio Grande do Sul. Duas agências tiveram três denúncias (Avenida Borges e Moinhos de Vento), ambas localizadas em Porto Alegre, outras duas tiveram duas denúncias e as demais apenas uma denúncia, durante o período avaliado (janeiro a abril de 2007).

Já na entrevista com os clientes foram realizadas 40 ligações telefônicas, a partir do número da ocorrência registrado no Sistema de Informações do Banco do Brasil (SISBB). Tendo sido respondidos os questionamentos por 32 clientes, quatro não foram encontrados e outros quatro se negaram a responder, o que representou 80% do público alvo esperado.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A pesquisa foi respondida integralmente por 35 funcionários, sendo 81 % homens e 19 % mulheres. Funcionários na faixa etária dos 41 aos 50 anos, foram responsáveis pela resposta de metade dos questionários recebidos.

O grau de escolaridade predominante é o de especialização, onde praticamente 2/3 dos funcionários entrevistados possui pós-graduação.

Praticamente 70% dos funcionários entrevistados trabalham a mais de 16 anos no Banco do Brasil. Isto justifica a concentração da pesquisa no nível gerencial.

A grande maioria dos funcionários e administradores declarou não conhecer o cliente reclamante antes do registro da denuncia no Banco Central, e todos declararam não ter qualquer vínculo de amizade ou parentesco.

Os respondentes afirmaram que 35% das reclamações se devem ao tipo de atendimento e 65% das denúncias são relativas a produtos e serviços.

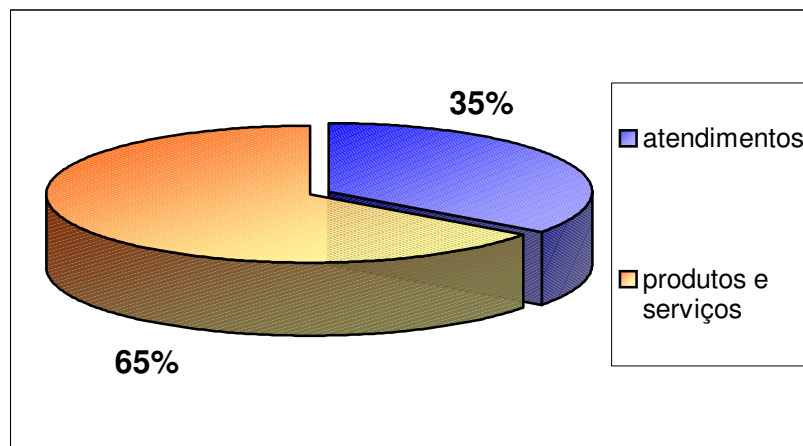


Gráfico 04 – Registro de reclamações

Segundo a visão dos entrevistados, os registros das denúncias foram em sua maioria realizados por telefone. 56% consideraram que este foi o canal utilizado pelos reclamantes, enquanto 24% das reclamações foram efetuadas pela internet e os demais 20% das reclamações por outros canais, como carta ao Bacen ou reclamação direta em suas agências.

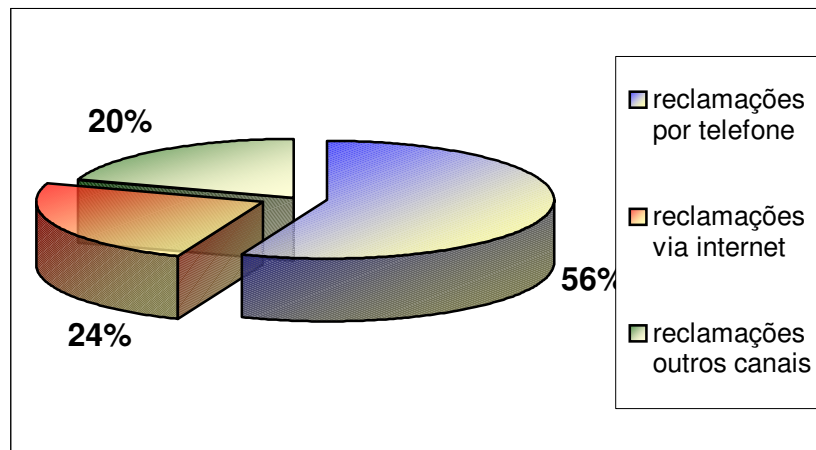


Gráfico 05 – Canais utilizados para denúncias

Nota-se que nos casos que o reclamante é de fato cliente da agência, e não apenas um usuário, há um sentimento maior de tristeza e frustração dos funcionários, pois todos acreditam que o problema poderia ser resolvido sem a interferência do Banco Central.

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise consiste na interpretação do questionário com perguntas estruturadas, utilizando-se da escala do tipo Lickert. Este tipo de entrevista exige a indicação do grau de concordância ou discordância sobre o assunto abordado. O questionário foi dividido em cinco categorias de resposta: onde o número corresponde ao “discordo totalmente” e o número 5 significa “concordo totalmente”.

Esta parte da pesquisa foi dividida em três módulos: Quanto ao tratamento pessoal, quanto a procedimentos e solução e quanto à satisfação do cliente.

Quanto ao Tratamento Pessoal

Quanto ao tratamento pessoal, mais de 82% dos entrevistados concorda ou concorda muito que o cliente teve pronto atendimento de sua demanda e foi atendido de forma cortês, e consideram que o cliente foi ouvido e sua reclamação foi considerada relevante.

Quando são questionados o bom senso e educação do cliente na formalização de sua reclamação, a opinião dos entrevistados está muito dividida. Enquanto 39% das respostas concordam que houve bom senso, outros 39% discordam e entendem que o cliente não teve este bom senso e educação. O restante nem discorda nem concorda com a questão proposta.

Na pergunta que trata exatamente da reclamação freqüente. Aproximadamente 25% dos funcionários entrevistados, firmaram a idéia de que o cliente que registrou a ocorrência de denúncia Bacen, reclama com freqüência. A maioria de 52% entende que não há reclamação freqüente por parte do cliente responsável pelo registro. O restante ficou em dúvida ou preferiu não opinar sobre este questionamento.

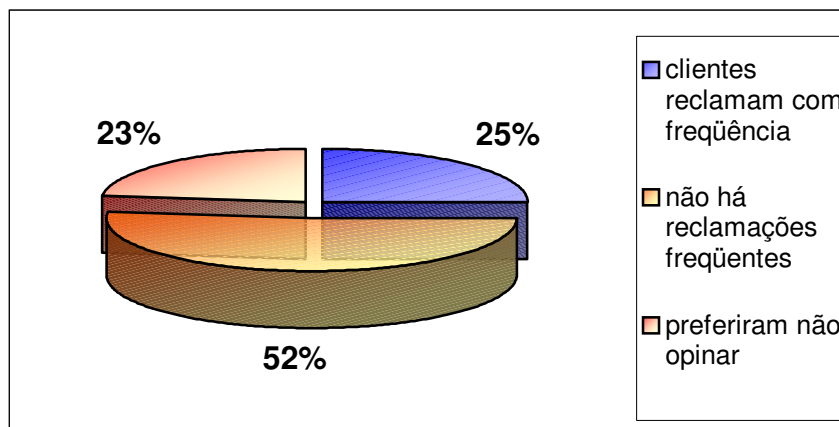


Gráfico 06 – Freqüência das reclamações

Quanto a Procedimentos

Foram elaboradas cinco perguntas sobre procedimentos adotados no atendimento a demanda do cliente. A primeira delas indaga os funcionários envolvidos para saber se foi feito todo o possível na agência para a solução do problema. A maioria esmagadora das respostas dá conta de que a agência dedicou atenção especial à solução do problema do cliente.

Quando abordamos em nossa entrevista sobre a utilização de outras instâncias na resolução do problema, praticamente 80% registram que foram utilizados os canais competentes na solução do problema ou não souberam opinar. Ainda mais de 80% dos entrevistados anota que houve empenho das outras

instâncias na solução do problema, ou não tinham condição de opinar sobre o assunto.

Na seqüência, a pergunta trata sobre o encaminhamento da solução do problema do cliente, e se ele vinha sendo informado do andamento de sua demanda. Apenas 11% dos entrevistados registram que o cliente não sabia da situação e do andamento de sua reclamação junto ao Banco.

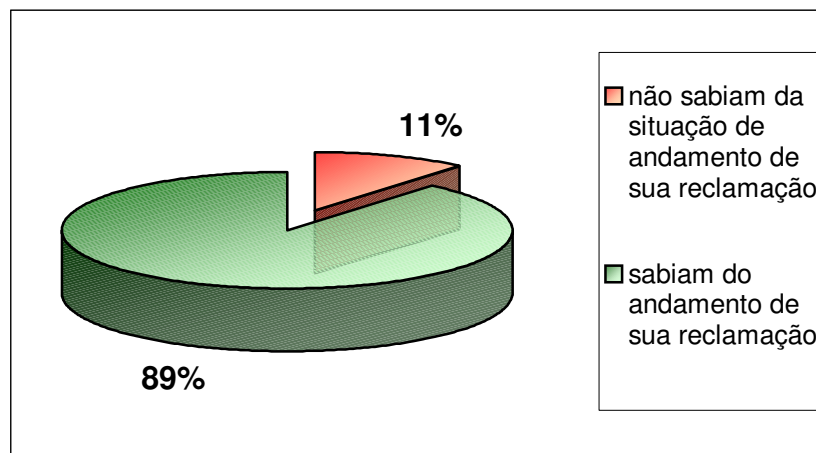


Gráfico 07 – Resposta ao cliente quanto à denúncia

Por fim, 46% das respostas consideram que o cliente foi procurado para saber de sua satisfação com a solução da reclamação efetuada. Outros 22 % não soube opinar e 17% responderam que o cliente não foi questionado sobre sua satisfação com a solução encontrada.

Quanto à Solução e a Satisfação do Cliente

Quando indagados sobre a postura da agência diante da reclamação, e se consideram ter recebido um atendimento com qualidade e competência, a grande maioria dos clientes entrevistados informaram ter recebido um atendimento dentro dos padrões que esperavam, à exceção de 16% dos entrevistados que não souberam responder ou não quiseram opinar.

A grande maioria dos clientes responsáveis por registros de denúncias e reclamações junto ao Bacen voltaram a utilizar os serviços do Banco. Mais de 70% entendem que pelo fato de terem sido reclamante, não deixaram de ser cliente. Da

mesma forma, esta maioria anota que não lhe foram feitas restrições pelas agências reclamadas, quanto ao atendimento prestado.

Um elevado percentual de 73% dos respondentes concorda que após a ocorrência da reclamação observou na sua agência de relacionamento ações de melhoria do atendimento, com objetivo de evitar novas reclamações da espécie. Pois todos os entrevistados dizem que acabara contribuindo para o processo de busca da excelência do atendimento sua respectiva agência.

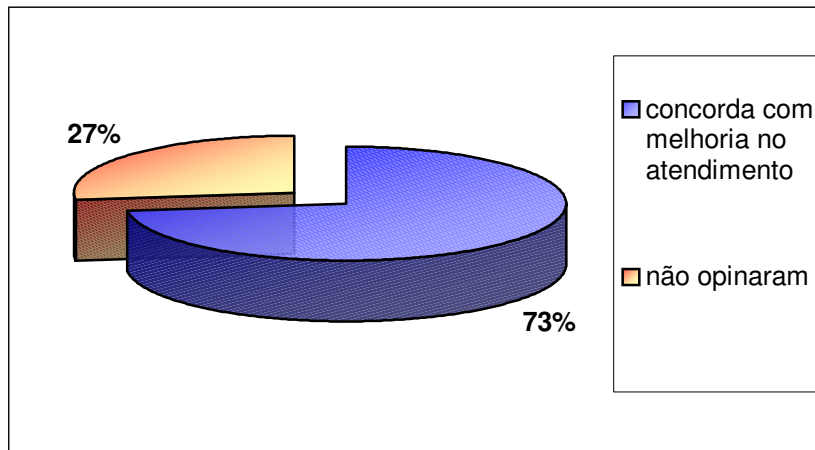


Gráfico 08 – Melhorias no atendimento na visão dos funcionários

Finalmente, mais de 90% dos clientes que fizeram as denúncias, concordam que o Banco do Brasil vem desenvolvendo ações mais eficazes na melhoria do atendimento ao cliente.

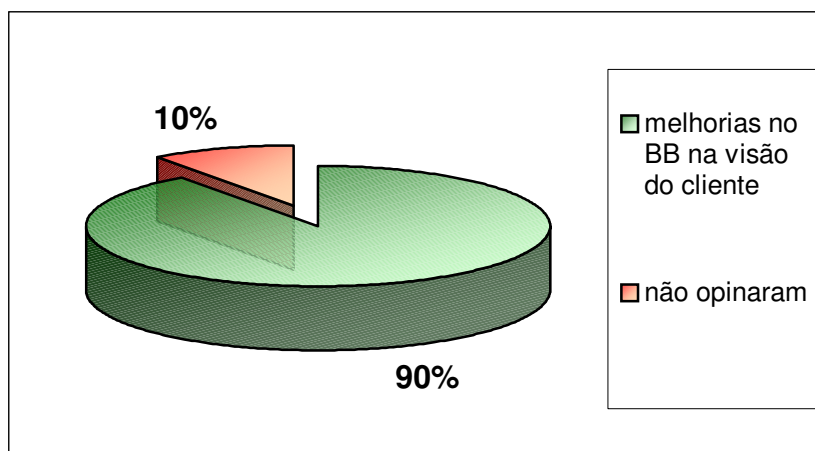


Gráfico 09 – Melhorias no atendimento na visão do cliente

4.4 CONSIDERAÇÕES DAS ENTREVISTAS

A entrevista utilizou parte do questionário com duas perguntas não-estruturadas, onde buscamos aprofundar os temas entrevista estruturada.

A primeira pergunta: Quais as sugestões você encaminharia à empresa para evitar que outras reclamações virassem denúncias encaminhadas ao Banco Central?

Relacionamos abaixo as principais respostas e sua ordem de frequência e importância:

- Treinamento de funcionários em atendimento, rotinas, procedimento e vendas.
- Esclarecer as dúvidas e solucionar reclamações com tempestividade, assim como demonstrar interesse em resolver o problema/demanda do cliente.
- Conscientização do funcionário sobre a importância de se prestar um ótimo atendimento.
- Maior comprometimento dos funcionários e responsabilidade maior por seus atos funcionais.
- Maior cuidado no lançamento de produtos e serviços
- Problemas de sistema.
- O cliente não tinha razão. A reclamação não procedia, mesmo assim o Bacen considerou como denúncia.
- Melhorar o processo de cobrança de tarifas e encerramento de contas
- Maior flexibilidade para agência no estorno de tarifas
- Aprimoramento dos canais de atendimento
- Maior disponibilidade de tempo para atendimento destas demandas

A segunda pergunta pede que sejam registrados fatos relevantes que - no entendimento do entrevistado - tenham facilitado ou dificultado a solução do problema do cliente/usuário transformada em denuncia Bacen.

Segundo os depoimentos, os fatores que facilitaram a solução da denúncia foram:

- Empenho da agência.
- O bom relacionamento com o cliente
- O correto cumprimento das normas
- Interesse da agência em sanar as dúvidas do cliente
- Dossiê do cliente completo
- Aprimoramento da Ouvidoria Externa

Os fatores que dificultaram a solução da denúncia foram:

- Dificuldade de recuperar documentos antigos.
- Falta de conhecimento e inexperiência do funcionário que atendeu, gerando a denúncia.
- Burocratização do processo.
- Não há filtro do Bacen. Toda a reclamação, mesmo infundada é denúncia.
- Problemas afetos aos sistemas do Banco.
- A solução não depender da agência
- Desconhecimento do cliente sobre o produto.
- Deficiência de funcionários no atendimento
- Não conseguir manifestar a defesa.
- Cadastro desatualizado do cliente.
- Tempo entre a ocorrência e a chegada da denúncia a agência
- No atendimento da agência, cliente foi dispensado sem a solução do problema.

4.5 AÇÕES DESENVOLVIDAS EM BUSCA DO ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA

A partir de março de 2006, a busca pelo aprimoramento da qualidade dos serviços prestados pelo Banco do Brasil, desencadeou uma série de ações:

- É criado o Comitê de Atendimento de Excelência, que tem a participação de 14 diretorias, sob a coordenação da Diretoria de Distribuição.
- Dentro do padrão de atendimento, uma das prioridades é a checagem diária do ambiente de atendimento das agências, através de listas de verificações de atendimento, sob acompanhamento direto dos administradores das agências.
- A implantação do caixa rápido – em agências com mais de três caixas – passa a ser incentivada.
- Diariamente a Diretoria de Distribuição passou a elaborar mensagens e sugestões para o acompanhamento da qualidade do atendimento de cada dependência.
- O monitoramento constante das reclamações passou a ser operado pela Diretoria de Distribuição, com o envolvimento das Superintendências Estaduais e Gerências Regionais.
- Inserção do Decálogo do Bom Atendimento nas telas dos terminais.
- Implementação do projeto de atendimento de excelência por intermédio de três dimensões básicas: Infra-estrutura de atendimento, melhorias de processos e gestão de pessoas.
- Em maio, a rede varejo passou a discutir os processos causadores de denúncias BACEN. Os primeiros temas discutidos foram atendimentos pessoais e uso obrigatório do terminais de auto atendimento.
- Disponibilização do curso presencial Gente que atende Gente, com objetivo de desenvolver competências para o atendimento de excelência.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo serão feitas as conclusões do estudo e as limitações da pesquisa.

5.1 CONCLUSÕES

Avaliando o contexto geral do sistema financeiro nacional é possível observar que houve um processo de concentração bancária, com uma forte redução do número de bancos comerciais tradicionais, o que tornou o setor bancário um setor peculiar de serviços. A atividade bancária é fortemente regulamentada e a diferenciação de produtos e serviços prestados é praticamente não existe. Isto porque, não há proteção a inovações, assim sendo, os produtos e serviços são facilmente copiados.

A fidelidade de um cliente para com seu banco depende da satisfação das suas necessidades e atendimento de suas expectativas por parte desta empresa.

Segundo Kotler (2002) o segredo consiste em criar um serviço que atenda às necessidades e aos desejos dos clientes e em facilitar o acesso a esse serviço, de forma que proporcione valor e satisfação para o cliente.

O diferencial entre as instituições financeiras concorrentes está na qualidade do atendimento. Esta vantagem comparativa se torna o principal instrumento de conquista, retenção e rentabilização de clientes. E a preocupação com a satisfação do cliente bancário, torna se maior a cada dia.

Além disso, as instituições financeiras têm que observar também os normativos do Banco Central do Brasil em seu relacionamento com clientes e usuários.

O BACEN, desde 2002, fiscaliza denúncias sobre descumprimento dos normativos por parte das instituições financeiras e as divulga no seu “ranking” mensalmente.

A partir desta divulgação – que o Bacen classifica como política de atendimento ao cidadão – os bancos passaram a demonstrar uma maior preocupação com a qualidade de seu atendimento e aumentou a velocidade de

implementação de projetos e ações que possam facilitar e qualificar o processo de atendimento ao cliente.

A pesquisa realizada com os funcionários das agências envolvidas em denúncias e reclamações no primeiro semestre de 2007 no estado do Rio Grande do Sul, demonstrou o comprometimento do quadro de funcionários destas agências. Eles mostraram se ainda, preocupados com a qualidade do atendimento e a solução de reclamações e denúncias, principalmente os administradores e gerência média.

A pesquisa revelou também, que a quase totalidade dos funcionários concorda que o Banco do Brasil está desenvolvendo ações eficazes da melhoria do atendimento ao cliente. Da mesma forma mostra que houve ações de melhorias nas agências reclamadas visando evitar novas reclamações.

Quando indagados sobre as sugestões que dariam ao Banco para evitar futuras reclamações, uma parcela significativa das respostas trata da atitude dos atendentes. Atender bem e tempestivamente, solucionar reclamações no primeiro contato, maior atenção às demandas dos clientes, conscientização e comprometimento dos funcionários, foram respostas assíduas nos questionários compilados.

O esforço, comprometimento e mobilização do quadro funcional do estado do Rio Grande do Sul – que ficou demonstrado na pesquisa – estão sendo recompensados pelo desempenho do Estado no âmbito interno do Banco. O Estado tem o menor índice de reclamações entre os estados com base de contas correntes superior a um milhão.

Toda a reclamação está sendo encarada como uma oportunidade para ouvir o cliente e fortalecer a relação deste com a empresa. A criação de setores como a “Ouvidoria Externa” tem favorecido o gerenciamento das reclamações e auxiliado no desenvolvimento de ações de melhorias em processos e produtos na busca da satisfação do cliente.

As ações de acompanhamento e de melhoria de atendimento devem considerar a percepção do cliente, a qual se baseia nos seguintes atributos, identificados com os que ele mais valoriza ao ser atendido: agilidade, clareza das informações, conhecimento de produtos e serviços, demonstração de interesse, solução de problemas, atendimento personalizado, cortesia, comodidade, ambiente organizado e disponibilidade de terminais de auto-atendimento.

Finalmente, podemos dizer que as ações desenvolvidas pelo Banco do Brasil a partir de março de 2006 demonstraram eficácia. Após três meses de trabalho com foco voltado para a excelência do atendimento o banco deixou de figurar entre as instituições financeiras mais reclamadas como pode ser visto no gráfico abaixo. A partir de julho o BB não figurou mais entre os cinco bancos mais reclamados.

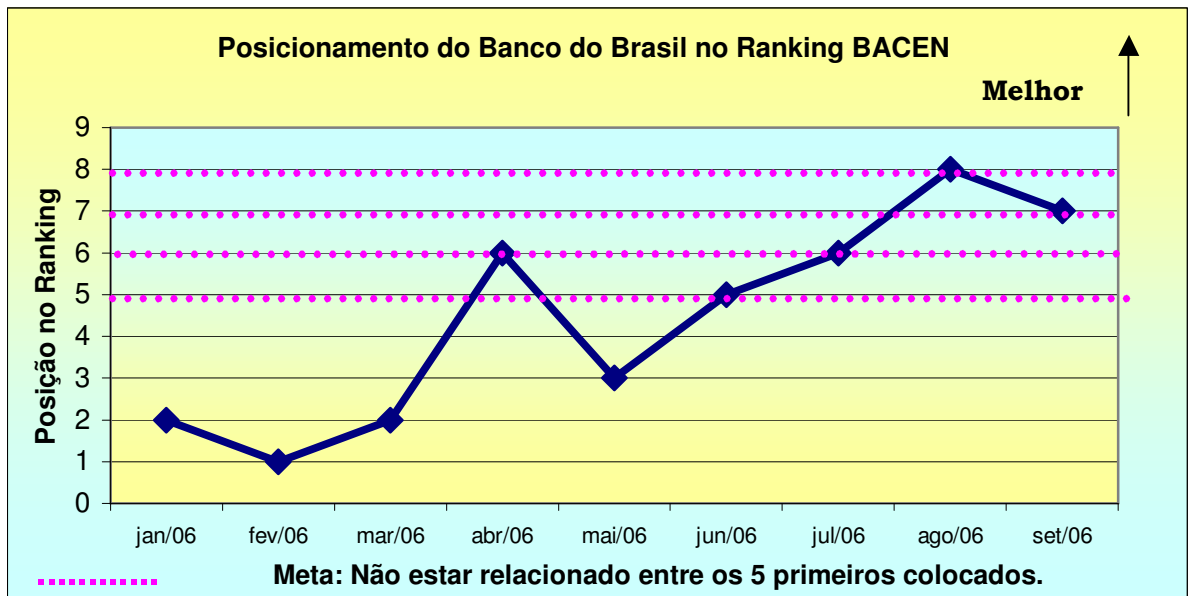


Gráfico 10 – Posicionamento do Banco do Brasil no Ranking BACEN

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa abrangeu apenas o estado do Rio Grande do Sul, que apresenta um dos menores índices de reclamações do país. Seria importante conhecer o pensamento de outras regiões do país com maior incidência de reclamações, assim como, com cultura e rotina diferenciadas.

Há que se observar ainda, que por parte dos funcionários, as respostas podem estar condicionadas ao fato de que as denúncias podem ter sido objeto de penalização às agências ou de rotulação como agências com qualidade no atendimento inferior.

Essa condição pode ter levado as respostas com tendência à autodefesa. Fato que poderia ser diferente caso tivessem sido respondidas também por funcionários não envolvidos com reclamações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BATESON, John E.G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de Serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GRONROOS, Christian . **Marketing : gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro, Editora Atlas , 1999.

História do BB. Banco do Brasil. Disponível em: <[http://www.bb.com.br/appbb/portal/. jsp](http://www.bb.com.br/appbb/portal/.jsp)>. Acesso em: 03 Set. 2006.

História do BC. Banco Central do Brasil. Disponível em: <<http://www.bacen.gov.br/?HISTORIABC>>. Acesso em: 03 Set. 2006.

_____. **O Banco Central do Brasil – Bacen.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bacen.asp>>. Acesso em: 03 Set. 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI. Como criar, conquistar e desenvolver mercados.** São Paulo. Futura, 1999.

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

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

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

MUNHOZ, Carlos Eduardo. *Composto ou Mix de Marketing – Os 4 Ps, Cs e As.* Disponível em: http://www.acontecendoaqui.com.br/at_065.php>. Acesso em 03 mar. 2007.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

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

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Encontrei. Encontro de Compartilhamento de Conhecimento e Treinamento para Desenvolvimento de Negócios**. Rio de Janeiro. Maio. 2006.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BB. **Curso Gerenciando o Relacionamento com o Cliente**. Brasília. Jul. 2006.

<http://www3.bcb.gov.br/ranking/ranking.do?method=doRankig> Acesso em 07 set. 2007.

ANEXOS

ANEXO 1 - Resolução Bacen nº. 2.878 de 26 de julho de 2001

A Resolução 2.878 é o normativo que *dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral.*

Seguem, relacionados abaixo, alguns dos principais artigos dessa Resolução que regem a conduta das instituições financeiras no que se refere ao atendimento ao público – clientes e usuários. Com base em seus artigos é que o Banco Central caracteriza e julga as denúncias que configuram o Ranking de Denúncias e Reclamações.

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

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

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

- a) Cláusulas e condições contratuais;
- b) Características operacionais;
- c) Divergências na execução dos serviços;

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

IV – fornecimento aos clientes de cópia impressa, na dependência em que celebrada a operação, ou em meio eletrônico, dos contratos, após formalizados e adoção de outras providências que se fizerem necessárias, bem como recibos, comprovantes de pagamentos e outros documentos pertinentes às operações realizadas; (nova redação, dada pela Resolução 2.892).

Art. 2. As instituições referidas no art. 1. Devem colocar a disposição dos clientes, em suas dependências e nas dependências dos estabelecimentos onde seus produtos forem negociados, em local e formato visíveis:

I – informação que assegurem total conhecimento acerca das situações que possam implicar recusa na recepção de documentos ou na realização de pagamentos, na forma da legislação em vigor;

II – o número do telefone da Central de Atendimento ao Público do Banco Central do Brasil, acompanhado da observação de que o mesmo se destina ao atendimento a denúncias e reclamações, além do telefone relativo a serviço da mesma natureza, se por elas oferecido;

Art. 4. Ficam as instituições referidas no art. 1. obrigadas a dar cumprimento a toda informação ou publicidade que veicularem, por qualquer forma ou meio de comunicação, referentes a contratos, operações e serviços oferecidos ou prestados, que devem inclusive constar do contrato que vier a ser celebrado.

Art. 5. É vedada as instituições referidas no art. 1. a utilização de publicidade enganosa ou abusiva.

Art. 8. As instituições referidas no art. 1. devem utilizar terminologia que possibilite, de forma clara e inequívoca, a identificação e o entendimento das operações realizadas, evidenciando valor, data, local e natureza, especialmente nos seguintes casos:

I – tabelas de tarifas de serviços

II – contratos referentes a suas operações com clientes;

III – informativos e demonstrativos de movimentação de conta de qualquer natureza, inclusive aqueles fornecidos por meio de equipamentos eletrônicos.

Art. 9. As instituições financeiras referidas no art. 1. Devem estabelecer em suas dependências alternativas técnicas, físicas ou especiais que garantam:

I – atendimento prioritário para pessoas portadoras de deficiências, idosos com idade igual ou superior a sessenta e cinco anos, gestantes, lactantes e pessoas acompanhadas por crianças de colo;

II – facilidade de acesso para pessoas portadoras de deficiências físicas;

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

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

Art. 16. Nos saques em espécie, de valores acima de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), realizados em contas de depósitos à vista, as instituições poderão postergar a operação para o expediente seguinte, vedada a utilização de tal faculdade nos saques inferiores ao estabelecido. (nova redação, dada pela Resolução 2.892)

Art. 17. É vedada a contratação de quaisquer operações condicionadas ou vinculadas à realização de outras operações ou à aquisição de outros bens e serviços. (nova redação, dada pela Resolução 2.892).

Art. 18. Fica vedado às instituições referidas no art. 1.:

III – elevar, sem justa causa, o valor das tarifas, taxas, comissões ou qualquer outra forma de remuneração de operações ou serviços ou cobrá-las em valor superior ao estabelecido na regulamentação e legislação vigentes;

Parágrafo 4. Excetua-se das vedações de que tratam este artigo os casos de estorno necessários à correção de lançamentos indevidos decorrentes de erros operacionais por parte da instituição financeira, os quais deverão ser

comunicados ao cliente, no prazo de até dois dias úteis após a referida correção. (nova redação dada pela Resolução 2.892).

A Resolução 2.892 alterou alguns dispositivos da Resolução 2.878, de 26 de julho de 2001, que passaram a vigorar a partir de 27 de setembro de 2001 com nova redação.

ANEXO 2 – Circular nº. 3.289 de 31 de agosto de 2005.

A CIRCULAR 3.289 dispõe sobre a constituição e a implementação, no Banco Central do Brasil, do Sistema de Registro de Denúncias, Reclamações e Pedidos de Informações (RDR), editada em 31 de agosto de 2005.

Dentre os principais artigos, destacam-se:

Art. 1.º Constituir e implementar, no Banco Central do Brasil, o Sistema de Registro de Denúncias, Reclamações e Pedidos de Informações (RDR), destinado ao registro e ao tratamento de denúncias, reclamações e pedidos de informações a ele apresentados por usuários de produtos e serviços das instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pela referida autarquia e administradora de consórcios.

Parágrafo único. Consideram-se denúncia, para os fins desta circular, os fatos que caracterizem indícios de descumprimento de dispositivos legais e regulamentares cuja fiscalização esteja afeta ao Banco Central do Brasil.

Art. 2.º As denúncias e as reclamações registradas no sistema RDR serão disponibilizadas às instituições e às administradoras referidas no art. 1.º na página do Banco Central do Brasil na internet (www.bcb.gov.br).

Art. 3.º As instituições e as administradoras referidas no art. 1º devem responder ao interessado em até dez dias úteis, contados da data de disponibilização do registro no sistema RDR.

Parágrafo único. Cópia eletrônica da resposta e dos respectivos anexos, além do relato das providências adotadas e dos esclarecimentos cabíveis, deve ser encaminhada ao Banco Central do Brasil, por meio do sistema RDR, no prazo mencionado no caput.

Art. 6º A inobservância dos prazos e das condições estabelecidas nesta circular sujeita a entidade infratora às penalidades previstas na **Resolução 2.901, de 31 de outubro de 2001**, e no art. 16 da Lei 5.768, de 20 de dezembro de 1971.

<http://www5.bcb.gov.br/normativos/detalhamentocorreio.asp?N=101207230&C=2901&ASS=RESOLUCAO+2.901>

ANEXO 3 - Questionário Aplicado

Prezado colega,

Estou concluindo o MBA Executivo em Negócios Financeiros, desenvolvido pelo Banco do Brasil em conjunto com Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e minha Monografia é sobre DENUNCIAS BACEN.

Através de relatórios fornecidos pela Superintendência Estadual, constatee que sua agencia teve uma(s) ocorrência(s) e por isso estou lhe enviando, via malote, uma entrevista/questionário para ser respondido e devolvido o mais breve possível.

Um abraço e obrigado pela colaboração

JORGE ALBERTO MORAES GOMES

PERGUNTAS PERTINENTES À ENTREVISTA

- 1) Você conhecia o cliente antes da ocorrência da reclamação?
 SIM NÃO
- 2) Qual seu nível de relacionamento com este cliente?
 AMIGO PARENTE NENHUM
- 3) Qual foi o motivo principal da reclamação do cliente?
 ATENDIMENTO PRODUTOS/SERVIÇOS
- 4) Como foi efetuado o registro da reclamação pelo cliente?
 TELEFONE INTERNET OUTROS
- 5) Os procedimentos utilizados na solução do problema foram adequados?
 SIM NÃO
- 6) A solução foi ágil?
 SIM NÃO
- 7) Houve falhas da empresa na origem, condução ou solução do problema?
 SIM NÃO
- 8) Você entendeu como procedente a reclamação do cliente?
 SIM NÃO
 Por quê? _____
- 9) Houve alguma mudança de postura sua, ou da agência, ou da empresa, perante reclamações do mesmo tipo?
 SIM NÃO
 Quais? _____
- 10) Em sua opinião, a maneira como a reclamação foi resolvida influenciou nos sentimentos de confiança e fidelidade do cliente?
 SIM NÃO
- 11) Quais sugestões você encaminharia à empresa para evitar que outras reclamações virassem denúncias encaminhadas ao Banco Central?

- 12) Registre fato (s) relevante (s) que, no seu entender, facilitaram ou dificultaram a solução da denúncia do cliente.
 Facilitaram: _____
 Dificultaram: _____

QUESTIONÁRIO APLICADO

PESQUISA SOBRE A CONDUÇÃO DAS RECLAMAÇÕES EFETUADAS PELOS CLIENTES BANCO DO BRASIL NO ESTADO DO RS QUE SE TRANSFORMARAM EM DENÚNCIAS AO SISTEMA DE REGISTRO DE DENUNCIAS E RECLAMAÇÕES DO BANCO CENTRAL.

ATRIBUA UM GRAU DE CONCORDÂNCIA PARA AS AFIRMAÇÕES A SEGUIR, UTILIZANDO A ESCALA DE CONCORDÂNCIA QUE VAI DE 1 – DISCORDO TOTALMENTE – ATÉ 5 – CONCORDO TOTALMENTE.

SCO - SEM CONDIÇÕES DE OPINAR

TRATAMENTO PESSOAL - Relacionado ao tratamento pessoal existente entre o cliente e o banco (e vice-versa), no atendimento à sua reclamação.

Opiniões	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	SCO
1. O cliente foi atendido prontamente e de forma cortês	1.	2.	3.	4.	5.		9.
2. O cliente foi ouvido e sua reclamação foi considerada relevante	1.	2.	3.	4.	5.		9.
3. O cliente usou de bom senso e educação na formalização de sua reclamação	1.	2.	3.	4.	5.		9.
4. O cliente foi receptivo às ponderações e colocações referentes ao problema.	1.	2.	3.	4.	5.		9.
5. O cliente reclama com freqüência do atendimento do Banco do Brasil	1.	2.	3.	4.	5.		9.

PROCEDIMENTOS – Relacionado aos procedimentos utilizados pela Agência na solução da reclamação apresentada.

Opiniões	Discordo				Concordo	SCO
	Totalmente				Totalmente	
6. Foi feito todo o possível na agência para a solução do problema	1.	2.	3.	4.	5.	9.
7. Não sendo passível de solução na Agência foi encaminhada a instâncias competentes para a solução.	1.	2.	3.	4.	5.	9.
8. Outras instâncias utilizadas empenharam-se na solução da reclamação	1.	2.	3.	4.	5.	9.
9. O cliente vinha sendo informado sobre o encaminhamento da solução de seu problema	1.	2.	3.	4.	5.	9.
10. Solucionado o problema, o cliente foi procurado para saber de sua satisfação com a solução.	1.	2.	3.	4.	5.	9.

ANEXO 4**ENTREVISTA QUANTO À SOLUÇÃO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Opiniões	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	SCO
01. Revendo sua postura diante da reclamação, considero ter recebido um atendimento com qualidade e competência.	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
02. Você voltou utilizar os serviços da empresa	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
03. Você notou alguma forma de restrição ao seu atendimento pelos funcionários.	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
04. Você referiu-se a outra empresa quanto à qualidade do atendimento	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
05. Você notou na agência ações de melhoria do atendimento a fim de evitar situações semelhantes	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
06. Você acredita ter contribuído para o processo de melhoria do atendimento em sua agência.	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
07. Em sua opinião o Banco do Brasil vem desenvolvendo ações eficazes na melhoria do atendimento ao cliente	1.	2.	3.	4.	5.	9.	

ANEXO 5**DADOS DEMOGRÁFICOS**

1. Sexo: () Masculino () Feminino
2. Idade: _____ anos
3. Grau de Escolaridade: () 2º grau completo () 3º grau incompleto
() 3º grau completo () pós-graduação, mestrado ou doutorado.
4. Função atual: _____
5. Tempo na função atual: _____ (meses) _____ (anos)
6. Tempo de Banco: _____ (meses) _____ (anos)
7. Agência de localização: _____