

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

Mateus Ferla de Godoy

**REDUZINDO A ESPERA NA ENTREGA DE SERVIÇOS
BANCÁRIOS: UMA QUESTÃO DE SATISFAÇÃO**

Porto Alegre

2011

Mateus Ferla de Godoy

**REDUZINDO A ESPERA NA ENTREGA DE SERVIÇOS
BANCÁRIOS: UMA QUESTÃO DE SATISFAÇÃO**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Tutora-orientadora: MSc. Priscila Silva Esteves

Porto Alegre

2011

Mateus Ferla de Godoy

**REDUZINDO A ESPERA NA ENTREGA DE SERVIÇOS
BANCÁRIOS: UMA QUESTÃO DE SATISFAÇÃO**

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

Conceito Final:

Aprovado em de de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

Dedico este trabalho à Daniela que esteve todo tempo ao meu lado e à minha família, especialmente a minha mãe, que nunca deixou de me apoiar.

*“Concedei-nos, Senhor, a Serenidade necessária
para aceitar as coisas que não podemos modificar
Coragem para modificar aquelas que podemos e
Sabedoria para distinguir umas das outras”.*

Reinhold Niebuhr

RESUMO

O setor de serviços vem se desenvolvendo, crescendo em visibilidade e importância na economia global, resultado do amadurecimento econômico, tem função relevante na geração de empregos. O desenvolvimento do setor de serviços trás consigo a transformação da indústria bancária. No que diz respeito aos serviços bancários a tecnologia muda a realidade do atendimento. O mundo dos negócios avança hoje com uma rapidez nunca antes alcançada. Na área financeira, mais do que em qualquer outra, torna-se verdadeiro o velho jargão da economia: “tempo é dinheiro”. O estudo tem como tema o marketing de serviços bancários e aborda a questão da velocidade na entrega de serviços bancários. Em um ambiente altamente competitivo é cada vez mais necessário ser ágil a fim de satisfazer clientes. A expectativa desses com relação ao tempo de serviço tem sido fator chave para a realização de novos negócios. O objetivo da pesquisa foi analisar o grau de satisfação dos clientes da Agência Empresarial Porto Alegre com relação à rapidez na entrega de serviços. Desta forma, foram identificados os tipos de serviços utilizados pelos clientes e o tempo médio de espera para cada um deles, analisando-se o grau de satisfação com relação aos principais produtos/serviços oferecidos pelo banco para este perfil de clientes. A pesquisa foi baseada em abordagem quantitativa utilizando o método *survey*. Os dados foram coletados, além do sistema corporativo, por meio de análise de planilhas de controle de fluxo de operações e principalmente através de questionário aplicado diretamente aos clientes. Como principal resultado o estudo demonstrou em geral altos níveis de satisfação dos clientes da Agência Empresarial Porto Alegre com relação à agilidade no atendimento. Alguns aspectos se destacaram na pesquisa como a alta dependência da tecnologia no uso do gerenciador financeiro, a necessidade de atendimento treinado e personalizado para este segmento que é o empresarial e a importância da velocidade do atendimento como fator de qualidade do atendimento.

Palavras-chave: Marketing de Serviços, Serviços Bancários, Tempo de Espera.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Principais Produtos/Serviços do Segmento Empresarial.....	32
Figura 1 – Distribuição da amostra por principal setor de atuação.....	39
Figura 2 – Distribuição da amostra por faturamento bruto anual	41
Figura 3 – Distribuição da amostra por tempo de conta.....	42
Figura 4 – Distribuição da amostra de acordo com o principal meio de comunicação	45
Figura 5 - Distribuição da amostra de acordo com a agilidade no atendimento: comparação BB X Concorrentes	46
Figura 6 – Distribuição da amostra de acordo com a principal causa de demora no atendimento.....	49
Figura 7 – Distribuição da amostra de acordo com a frequência de uso do gerenciador financeiro	52
Figura 8 – O tempo de atendimento é tão importante quanto o preço na escolha por produtos e serviços bancários.....	53
Figura 9 – A agilidade na entrega de produtos e serviços financeiros é fundamental para a escolha do principal banco com o qual a empresa trabalha	54
Figura 10 – Os bancos privados são mais ágeis no atendimento	56
Figura 11 - A informação da previsão do tempo de espera de uma demanda ajuda na espera pelo serviço.....	58
Figura 12 - Com relação à qualidade do atendimento, há grande variabilidade de atendimento pelos funcionários do Banco do Brasil, cada um atendendo de uma maneira diferente.....	59

Figura 13 - <i>Cash Management</i> - Soluções em Pagamento.....	60
Figura 14 - <i>Cash Management</i> – Soluções em Recebimento.....	61
Figura 15 - Crédito - Capital de Giro.....	63
Figura 16 - Crédito - Financiamentos	64
Figura 17 - Investimentos	66
Figura 18 - Cartões.....	67
Figura 19 - Seguros.....	69
Figura 20 - Previdência	70
Figura 21 – Comércio Exterior.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tempo médio de espera por produtos/serviços na agência Porto Alegre.....	35
Tabela 2 – Distribuição da amostra por principal setor de atuação.....	39
Tabela 3 – Distribuição da amostra por faturamento bruto anual.....	40
Tabela 4 - Distribuição da amostra por tempo de conta na agência	42
Tabela 5 – Distribuição da amostra de acordo com o principal meio de comunicação	44
Tabela 6 – Distribuição da amostra de acordo com a agilidade no atendimento: comparação BB X Concorrentes	45
Tabela 7 – Distribuição da amostra de acordo com a principal causa de demora no atendimento.....	47
Tabela 8 – Distribuição da amostra de acordo com a frequência de uso do gerenciador financeiro	51
Tabela 9 – O tempo de atendimento é tão importante quanto o preço na escolha por produtos e serviços bancários.....	53
Tabela 10 - A agilidade na entrega de produtos e serviços financeiros é fundamental para a escolha do principal banco com o qual a empresa trabalha	54
Tabela 11 - Os bancos privados são mais ágeis no atendimento	55
Tabela 12 - A informação da previsão do tempo de espera de uma demanda ajuda na espera pelo serviço.....	57
Tabela 13 - Com relação à qualidade do atendimento há grande variabilidade de atendimento pelos funcionários do Banco do Brasil, cada um atendendo	

de uma maneira diferente.....	58
Tabela 14 - <i>Cash Management</i> - Soluções em Pagamento.....	60
Tabela 15 - <i>Cash Management</i> – Soluções em Recebimento	61
Tabela 16 - Crédito - Capital de Giro	62
Tabela 17 - Crédito - Financiamentos.....	63
Tabela 18 - Investimentos	65
Tabela 19 - Cartões.....	67
Tabela 20 - Seguros	68
Tabela 21 - Previdência.....	69
Tabela 22 – Comércio Exterior	71

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 MARKETING DE SERVIÇOS.....	16
1.1 INTRODUÇÃO AO MARKETING DE SERVIÇOS.....	16
1.2 CARACTERÍSTICAS DO MARKETING DE SERVIÇOS	17
1.3 MARKETING DE SERVIÇOS COMPARADO AO DE BENS FÍSICOS	19
1.4 QUALIDADE E SATISFAÇÃO EM SERVIÇOS	21
1.5 ADMINISTRANDO DEMANDA E CAPACIDADE EM SERVIÇOS.....	23
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
2.1 MÉTODO ESCOLHIDO	27
2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	27
2.3 PLANO AMOSTRAL	28
2.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	29
2.5 ANÁLISE DOS DADOS	29
3 RESULTADOS.....	31
3.1 TIPOS DE SERVIÇOS UTILIZADOS PELOS CLIENTES E TEMPO MÉDIO DE ESPERA PARA OS SERVIÇOS.....	31
3.2 PERFIL DAS EMPRESAS	38
3.3 GRAU DE SATISFAÇÃO COM RELAÇÃO À RAPIDEZ NA ENTREGA DE SERVIÇOS	43
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - PESQUISA	

CLIENTES	78
APÊNDICE B – PLANILHA FLUXO DE OPERAÇÕES	81

INTRODUÇÃO

O setor de serviços vem se desenvolvendo, crescendo em visibilidade e importância na economia global, resultado do amadurecimento econômico, tem função relevante na geração de empregos. Naturalmente mais desenvolvido em países ricos, no Brasil, de acordo com dados do IBGE (2009), já representa 68,5% do PIB nacional. Em potências mundiais a representatividade é ainda maior passando de 70% nos Estados Unidos, Alemanha e Japão.

Não há dúvidas de que “o significativo crescimento e as contribuições econômicas do setor de serviços têm despertado o interesse para os temas e os problemas associados às indústrias do setor de serviços” (ZEITHAML E BITNER, 2008, p.31).

O desenvolvimento do setor de serviços trás consigo a transformação da indústria bancária. No que diz respeito aos serviços bancários a tecnologia muda a realidade do atendimento. Dos bancários pelos banqueiros é exigida produtividade, ganhos em escala, volume, crescimento em cima de crescimento, lucros exponenciais.

O mundo dos negócios avança hoje com uma rapidez nunca antes alcançada. Na área financeira, mais do que em qualquer outra, torna-se verdadeiro o velho jargão da economia: “tempo é dinheiro”. Uma aplicação realizada hoje renderá, em condições favoráveis, mais que uma aplicação realizada em D+1 – o que significa na linguagem financeira, no dia seguinte. Um capital tomado ou disponibilizado rapidamente ao cliente poderá prevenir uma empresa de incorrer em custos maiores decorrentes de um rombo no fluxo de caixa ou então possibilitar uma negociação vantajosa com um fornecedor importante.

O Banco do Brasil visando agilidade, autonomia e segurança no processo decisório em relação aos mercados específicos atua, desde 2001, com uma estrutura ancorada em três pilares: varejo, atacado e governo. O pilar atacado atende um número reduzido de clientes pessoa jurídica e oferta um serviço personalizado para principalmente médias e grandes empresas. As agências empresariais, porta de entrada no pilar, trabalham com empresas com faturamento anual entre R\$ 25 milhões e R\$ 400 milhões.

Neste contexto, a agência Empresarial Porto Alegre, inaugurada em 2002, tendo como sede a cidade de Porto Alegre – RS atende grupos de empresas e empresas sediadas no município e arredores em setores específicos da economia. A agência é estruturada, no segmento negocial, em cinco carteiras de clientes divididos principalmente de acordo com o setor de atuação, agrupando setores comuns e com semelhanças de necessidades. Os setores abrangidos compreendem, sobretudo, a indústria da construção civil e infra-estrutura; informática e eletrônicos; indústria química e farmacêutica; gráficas, empresas de mídia e indústria metalúrgica; bem como o setor automotivo – comércio, dentre outros mais específicos.

Sob a perspectiva de atender melhor os clientes, O estudo foca a importância da velocidade na entrega de serviços bancários. O tempo como um dos fatores fundamentais para a satisfação dos clientes.

Entender os motivos os quais têm levado à necessidade de urgência na assistência e na prestação de serviços possibilita formar conceito melhor sobre como satisfazer essa exigência recorrente no dia-a-dia de qualquer empresa de serviços, a velocidade.

O entendimento acerca das necessidades de rapidez e agilidade aliadas a busca pela qualidade total na prestação de serviços servem para propor melhorias no processo de atendimento e conseqüentemente alavancar negócios. Os clientes nem sempre estão satisfeitos com a qualidade, a agilidade e/ou valor dos serviços que recebem. As reclamações são diversas: da demora no atendimento, do atraso na entrega, do desempenho irregular, da qualidade a desejar, da complexidade do auto-serviço e muitos outros.

O problema de pesquisa envolve a agilidade demandada vinculada a satisfação do cliente, buscando responder ao questionamento: Qual o grau de satisfação dos clientes da Agência Empresarial Porto Alegre com relação à rapidez na entrega de produtos e serviços?

O interesse do pesquisador se explica no dia-a-dia do trabalho em uma grande corporação onde a qualidade do atendimento é primordial e que na prática, de maneira nenhuma, a agilidade pode ser desprezada, como importante indutor de satisfação do cliente. De alguma maneira, nessa classificação de qualidade se encontra a agilidade do atendimento das demandas dos clientes, na entrega rápida da solução em serviços e produtos que beneficiarão a vida financeira das empresas,

que permitirão a realização de projetos, de sonhos pessoais, que facilitarão o fluxo de caixa, promovendo o investimento e progressivamente a evolução nos negócios.

Objetivo Geral: Analisar o grau de satisfação dos clientes da Agência Empresarial Porto Alegre com relação à rapidez na entrega de produtos e serviços.

Objetivos Específicos:

- Identificar os tipos de produtos e serviços utilizados pelos clientes e o tempo médio de espera para cada um deles;
- Analisar o grau de satisfação com relação aos principais produtos/serviços oferecidos pelo banco para este perfil de clientes;
- Propor ações que busquem a melhoria na capacidade de rápida resposta aos clientes.

O trabalho é estruturado de forma a percorrer os caminhos do marketing de serviços visando atingir o objetivo geral, bem como aqueles específicos. Inicialmente introduz-se com a realidade dos serviços no Brasil e no mundo até chegar ao problema de pesquisa que traz o processo de atendimento da agência Empresarial Porto Alegre como objeto de estudo. Logo em seguida, o estudo traz no referencial teórico a definição do marketing de serviços e como o equilíbrio entre capacidade e demanda pode contribuir para a satisfação do cliente quanto à velocidade na entrega de serviços. Por meio de pesquisa foi verificado o grau de satisfação dos clientes em relação à rapidez na entrega de serviços. Por fim, o estudo proporá ações que objetivem a melhoria na capacidade de rápido atendimento às demandas dos clientes da agência, iniciativa esta que contribuirá para o incremento dos negócios e avanço na qualidade dos serviços.

1 MARKETING DE SERVIÇOS

Neste capítulo, são apresentados tópicos relevantes ao tema do projeto. A estrutura conceitual que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa aborda a introdução ao marketing de serviços; as características do marketing de serviços; o marketing de serviços comparado ao de bens físicos; a qualidade e satisfação em serviços e; a capacidade e demanda em serviços.

1.1 INTRODUÇÃO AO MARKETING DE SERVIÇOS

No contexto da economia, o setor de serviços ou setor terciário pode ser definido pela exclusão dos outros dois setores: o primário e secundário, respectivamente a agricultura e a indústria. Fazem parte desse setor atividades públicas e privadas, além daquelas sem fins lucrativos, de saúde, educação, segurança, transporte, serviços financeiros, jurídicos, de engenharia, consultoria, publicidade e propaganda, o comércio, o turismo, entre outros (IBGE, 2011).

Em termos de marketing, Kotler (1998) define serviço como qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, necessariamente de uma forma intangível e que não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico ou tangível.

Bateson e Hoffman (2003), Zeithaml e Bitner (2008) e Grönroos (2009) concordam na dificuldade de se definir serviços. De maneira simples, serviços podem ser definidos como ações, processos e atuações (ZEITHAML E BITNER, 2008).

A Associação Americana de Marketing, citada em Las Casas (2007, p. 17) define serviços como “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

Nota-se que a questão da tangibilidade é fator-chave para determinarmos se uma oferta é ou não um serviço. Serviços tendem a ser mais intangíveis que produtos manufaturados enquanto que produtos manufaturados tendem a ser mais tangíveis que serviços (ZEITHAML E BITNER, 2008).

Segundo Bateson e Hoffman (2001), é extremamente difícil encontrarmos um “produto puro” ou um “serviço puro”. Um “produto puro” implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço; um “serviço puro” assume que não há um elemento “produto” no serviço que o consumidor recebe.

Neste contexto, Zeithaml e Bitner (2008) distinguem dentro do marketing de serviços: serviços (usando uma definição ampla de serviços) e serviços ao cliente, que seriam os serviços prestados para dar apoio aos produtos de uma empresa. Os serviços ao cliente são aqueles que adicionam valor a tangíveis, segundo Las Casas (2007), aqueles em que o objeto de comercialização tanto abrange atos e ações intangíveis como também apresenta componentes tangíveis de bens a que são agregados.

1.2 CARACTERÍSTICAS DO MARKETING DE SERVIÇOS

O surgimento de uma teoria de marketing específica para o setor de serviços é decorrente das características únicas desse tipo de oferta: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. São elas que fazem do gerenciamento de serviços um pouco ou tão diferente daquele destinado a produtos (LOVELOCK e WRIGTH, 2001; ZEITHAML e BITNER, 2008; BATESON e HOFFMAN, 2003; GRÖNROOS, 2009; LAS CASAS, 2007).

1.2.1 Intangibilidade

Trata-se da principal diferença entre produtos e serviços. Embora os serviços muitas vezes incluam elementos tangíveis – como deitar-se na cama de um hotel, comer em um restaurante ou mesmo obter um empréstimo, dinheiro em um banco – a realização do serviço é basicamente intangível, como destaca Lovelock e Wright (2001). Por intangível o autor entende “algo que possa ser experimentado, mas não pode ser tocado ou preservado”.

Buscando preencher a intangibilidade, necessitando projetar a imagem desejada do melhor, Las Casas (2007) chama atenção à exigência da adequada apresentação do profissional de serviços, bem como do local onde o serviço é

prestado, para o que chama de esforço de evidência física nos serviços, onde se pode dizer que a embalagem é a aparência e o produto são as pessoas, dificilmente padronizáveis. O autor ainda enfatiza a necessidade do prestador de serviços ser “embalado” segundo as expectativas do mercado-alvo visado.

1.2.2 Variabilidade

Há uma dificuldade imensa em se manter um padrão em serviços à medida que dependem de quem os executa. E mesmo em sendo um único prestador os clientes podem perceber diferenças a cada ocorrência, além de que seus níveis de exigência de qualidade serem diferentes. Nesse sentido, os serviços variam com relação ao tempo, às organizações e às pessoas (ZEITHAML e BITNER, 2008).

“O nível de disposição do ser humano nem sempre é o mesmo, e isto também pode refletir na heterogeneidade dos serviços”, como ressalta Las Casas (2007, p. 209).

Nas instituições bancárias, os riscos inerentes à variabilidade dos serviços vêm sendo gradativamente reduzidos através da automação comercial, à medida que terminais de auto-atendimento e o *internet banking* vão ganhando espaço e permitindo que os serviços sejam amplamente padronizados contribuindo para a conveniência do cliente. Contudo, um caminho eficaz na busca pela padronização passa pelo treinamento, principalmente em termos de conhecimento técnico e habilidades interpessoais, constante dos funcionários e instrução dos clientes quanto as características do que está sendo oferecido (LOVELOCK E WRIGHT, 2001).

1.2.3 Inseparabilidade

Diz-se inseparável a produção e o consumo ocorrer simultaneamente nos serviços, onde não há etapa intermediária. O espaço de tempo que separa a produção do consumo do serviço pelo cliente é zero, inclusive, muitas vezes dependendo do próprio cliente para a concretização do serviço, o que se chama de

interação entre produtor e consumidor, quando este participa do processo (LAS CASAS, 2007).

Segundo Zeithaml e Bitner, (2008), isso significa, ainda, que frequentemente os clientes acabarão por interagir uns com os outros durante o processo da produção e consumo dos serviços, o que pode afetar mutuamente as suas experiências.

Las Casas (2007, p. 206) chama atenção para a importância do preparo do profissional de serviços, uma vez que dele dependem a qualidade dos serviços. “Melhorar o conhecimento e a habilidade do indivíduo é como melhorar a qualidade dos produtos comercializados por um fabricante” e aí entra treinamento.

1.2.4 Perecibilidade

“A perecibilidade refere-se ao fato de os serviços não poderem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos (ZEITHAML e BITNER, 2008, p. 38)”. Neste contexto as autoras destacam a importância e o desafio de haver uma previsão de demanda e um planejamento criativo para a utilização da capacidade instalada, sem contar as estratégias de recuperação caso o serviço não saia como o previsto.

Segundo Las Casas (2007, p. 210) “a dificuldade para se manter um bom nível é devida, muitas vezes à incapacidade de prever a demanda”. Não há produção em massa, não há excedente para venda posterior, por isso a necessidade de o administrador estar sempre atento a flutuações e picos de demanda e isso se dá com planejamento, com observação do mercado, com informação apurada.

1.3 MARKETING DE SERVIÇOS COMPARADO AO DE BENS FÍSICOS

Além daquelas quatro características principais que diferenciam o marketing de serviços para o de produtos têm-se outras que em maior ou menor grau se fazem presentes e importantes fatores na comparação de serviços a bens físicos. Podemos destacar: o envolvimento do cliente no processo de produção de serviços;

a dificuldade de avaliação de serviços por parte dos clientes e a importância do tempo como aspecto de avaliação de serviços.

1.3.1 O envolvimento do cliente no processo de produção de serviços

Lovelock e Wrigth (2001) demonstram três níveis de participação do cliente nos diferentes serviços:

- (a) Baixo, quando a presença do cliente é requerida apenas durante a entrega do serviço;
- (b) Moderada, quando a contribuição do cliente é solicitada para a criação do serviço;
- (c) Alto, quando efetivamente, o cliente co-produz o produto do serviço.

Os autores (p. 68) entendem que “quanto mais trabalho se espera dos clientes, mais eles necessitam de informações sobre como obterem melhores resultados”. Nesse caso, as empresas de serviços trabalhariam como educadoras dos clientes sem experiência.

Bateson e Hoffman (2003) concordam que os consumidores são parte integrante do processo de prestação de serviço. Sua participação pode ser ativa ou passiva, no entanto, seu papel não pode ser ignorado.

1.3.2 A dificuldade de avaliação de serviços dos clientes

Serviços são mais complexos de se avaliar do que produtos. Quando da busca por serviços, ao contrário de bens físicos, seus atributos são mais difíceis de se precisar, além do que as conseqüências de uma experiência negativa no recebimento de um serviço serem dificilmente comprovada, principalmente em se falando dos mais intangíveis (LOVELOCK e WRIGHT, 2001) .

Além do que, a prestação de serviço ocorre em tempo real quando os consumidores já estão envolvidos no processo. Se algo vai mal durante a prestação do serviço é tarde demais para instituir medidas de controle de qualidade antes que o serviço seja consumido (BATESON e HOFFMAN, 2003).

1.3.3 A importância do tempo como aspecto de avaliação de serviços

Lovelock e Wrigth (2001, p.20) observam a realidade atual quando comentam que “os clientes de hoje são cada vez mais sensíveis ao tempo, e a velocidade muitas vezes é um elemento fundamental para o bom serviço”.

Bateson e Hoffman (2003) concordam que os serviços dependem de tempo. O serviço é ou deve ser entregue quando o consumidor solicita. Não é possível entregar com antecedência quando não se sabe o que o cliente irá solicitar. Além do que consumidores tendem a usar um serviço mais frequentemente em determinados períodos.

1.4 QUALIDADE E SATISFAÇÃO EM SERVIÇOS

Serviços que são uma série de processos cuja produção e consumo ocorrem simultaneamente, nos quais frequentemente os clientes participam do processo de produção, seguramente são percebidos como extremamente complexos. Todavia, para desenvolver modelos de gerenciamento e marketing de serviços, é importante entender o que os clientes procuram e o que avaliam. Quando o prestador de serviços entende como os serviços são avaliados pelos consumidores, é possível identificar modos de gerenciar essas avaliações e influenciá-los na direção desejada (GRÖNROOS, 2009).

1.4.1 Qualidade em serviços

Variados são os conceitos acerca da qualidade em serviços. Gianesi e Correa (1996), definem qualidade como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado. A expectativa é criada anteriormente a execução do serviço e leva em consideração uma série de fatores, principalmente o que a empresa está prometendo em seu discurso de venda. Durante e após o recebimento do serviço, o cliente avaliará, através de suas percepções, muito pessoais, positivamente ou negativamente diversos aspectos até chegar à conclusão da qualidade percebida.

Os autores propõem um conjunto de critérios para avaliação da qualidade dos serviços:

- Consistência: consonância com a experiência anterior; padrão ou ausência de variabilidade no resultado ou processo;
- Competência: conhecimento e habilidade na execução do serviço, envolvem aspectos técnicos que satisfaçam o consumidor;
- Velocidade de atendimento: presteza na realização dos serviços. Relaciona-se com tempo de espera;
- Atendimento/atmosfera: compreensão e facilidade na comunicação, fineza no trato com o cliente. Atende também ao ambiente em que ocorre o serviço;
- Flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar a operação às necessidades do cliente. Envolve o processo do serviço;
- Credibilidade/segurança: confiabilidade na realização do serviço de acordo com a expectativa criada. Envolve o risco percebido pelo cliente;
- Acesso: facilidade de contato na relação. Envolve não só a localização, como também a conveniência;
- Tangíveis: qualidade e/ou boa aparência de quaisquer evidências físicas envolvidas no serviço (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores);
- Custo: preço, valor percebido pelo cliente.

Para Grönroos (2009), a qualidade de um serviço, como percebida pelos clientes, tem duas dimensões: uma dimensão técnica ou de resultado e uma dimensão funcional ou relacionada a processos, ou seja, “o que” o cliente recebe e “como” ele recebe. Enquanto a qualidade técnica do processo pode ser avaliada mais objetivamente, a dimensão funcional da qualidade é percebida de modo mais subjetivo. Complementando as duas dimensões da qualidade de serviços ainda, como um fator importante para o que ele chama de “qualidade total” estaria a imagem da empresa e/ou local, fortemente influente na percepção da qualidade.

Zeithaml e Bitner (2008), separam os conceitos de qualidade e satisfação em serviços. Para elas, a qualidade em serviços concentra-se especificamente nas dimensões específicas dos serviços: confiabilidade, responsividade, segurança,

empatia e tangibilidade. Enquanto que a satisfação seria vista como um conceito mais amplo influenciada pelas percepções acerca da qualidade dos serviços, qualidade do produto e preço e pelas percepções a respeito de fatores situacionais e pessoais. A conceituação acerca da satisfação em serviços é vista a seguir.

1.4.2 Satisfação em serviços

Kotler (1998, p.53) define a satisfação como “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto/serviço (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. Sendo assim, a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Quando o desempenho fica longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito, ao ponto que se o desempenho atende às expectativas, o consumidor estará satisfeito.

Segundo Zeithaml e Bitner (2008), os serviços devem estar em condições de preencher a lacuna do cliente existente entre as expectativas e as percepções. E para isso nada mais necessário para quem oferece serviços do que compreender como os clientes escolhem e avaliam os serviços.

De acordo com as autoras (p.88), a satisfação é uma avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço como contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente. “A falha em ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes é pressuposta como causadora da insatisfação com o produto ou serviço”.

1.5 ADMINISTRANDO DEMANDA E CAPACIDADE EM SERVIÇOS

“Para algumas empresas de serviços, a principal restrição na produção de serviços é o tempo. Se houver excesso na demanda, o tempo não pode ser criado para que a mesma seja atendida. (...) A compreensão da principal restrição de capacidade é um primeiro passo para o planejamento das estratégias que se aplicarão às questões de oferta e demanda (ZEITHAML e BITNER, 2008, p.333)”.

1.5.1 Serviço como processo

O processo é um método, sistema, envolvendo uma série de ações, sequência de múltiplos passos, progredindo a se obter um resultado. O processo de produção de um serviço frequentemente abrange a participação dos clientes. Os clientes estão expostos ao processo e a empresa fica exposta aos clientes, de modo que qualquer falha é facilmente percebida pelo consumidor. Surge então a necessidade capital do entendimento, acompanhamento e constantes melhorias dos processos pelos profissionais que atuam com serviços (LOVELOCK e WRIGTH, 2001).

Para compreender a natureza dos serviços, Lovelock e Wrigth (2001) categorizam os processos de serviços, em quatro grupos gerais:

- Processamento com pessoas: envolve ações tangíveis nos corpos das pessoas, como o transporte de passageiros, corte de cabelo e serviços odontológicos;
- Processamento com bens: inclui ações tangíveis nos bens e outras posses físicas pertencentes ao cliente, como o transporte de cargas e serviços de limpeza;
- Processamento com estímulo mental: refere-se a ações intangíveis dirigidas as mentes das pessoas, como o cinema, espetáculos esportivos, apresentações de teatro e educação;
- Processamento com informações: descreve ações intangíveis dirigidas aos bens de um cliente, como seguros, serviços bancários e consultoria.

1.5.2 Capacidade em serviços

A questão fundamental e que está por trás da administração de oferta e demanda em serviços é a falta de estoque de capacidade. Esta falta de capacidade da demanda ocorre em função da perecibilidade dos serviços e pela simultaneidade entre produção e consumo (ZEITHAML e BITNER, 2008)

Para Lovelock, citado por Zeithaml e Bitner (2008), as variações na demanda em relação à capacidade podem formar quatro cenários básicos:

- a) excesso de demanda;
- b) demanda excedendo a capacidade ótima;
- c) oferta e demanda em equilíbrio no nível de capacidade ótima;
- d) excesso de capacidade.

No excesso de demanda ocorre a perda de negócios, alguns clientes deixarão de utilizar os serviços e a qualidade dos mesmos pode não estar a altura do prometido. Já na segunda situação, ninguém está deixando de ser atendido, mas a qualidade ainda pode estar prejudicada em função da superutilização. Quando oferta e demanda atingem um equilíbrio, a equipe e as facilidades estão sendo ocupadas em nível ideal. Não ocorrem atrasos e a qualidade é superior. Por último, quando ocorre o excesso de capacidade, ou seja, demanda abaixo da capacidade, recursos produtivos na forma de trabalho, instalações e equipamentos estão sendo subutilizados, resultando em perda de produtividade e lucros menores. Apesar da excelente qualidade recebida pelo cliente em nível individual, se a qualidade do serviço depender da presença de outros clientes, os clientes podem ficar decepcionados acerca de suas escolhas resultando numa percepção de qualidade inferior.

O ponto crítico de qualquer empresa de serviços está nos extremos dessa análise, quando ocorre o excesso de demanda ou excesso de capacidade. Para o excesso de demanda, Bateson e Hoffman (2001), sugerem entre outras alternativas, a criação de capacidade flexível, o aumento da participação do cliente e a modificação do tempo de demanda para o ajuste da capacidade.

1.5.3 Demanda em serviços

Uma série de questões deve ser respondida quanto à previsibilidade e às causas subjacentes da demanda. Zeithaml e Bitner (2008) sugerem que em primeiro lugar seja feito um mapeamento do nível de demanda ao longo dos períodos de tempo considerados relevantes, mensalmente, semanalmente, diariamente, identificando assim problemas de sazonalidades. Através da verificação dos níveis de demanda ao longo do tempo é possível visualizar ciclos previsíveis de demanda, variações que ocorrem em intervalos de horas, dias, semanas ou meses. Sabendo-

se os ciclos de demandas, cabe ao prestador de serviços identificar as causas subjacentes ao mesmo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico contempla o método utilizado na pesquisa, instrumento de coleta de dados, o plano amostral, procedimentos de coleta e técnica de análise de dados.

2.1 MÉTODO ESCOLHIDO

A pesquisa foi baseada em uma abordagem quantitativa e o método escolhido foi o *survey* (método de levantamento). A metodologia é coerente com o objetivo do trabalho que é identificar e analisar como a rapidez na entrega de serviços tem influenciado a satisfação dos clientes da Agência Empresarial Porto Alegre, propondo melhorias no processo de atendimento que potencializem a capacidade de resposta rápida às demandas.

Conforme Malhotra (2006), o método de levantamento envolve um questionário estruturado aplicado a uma amostra de uma população e é destinado a obter informações específicas dos entrevistados. Segundo o autor, este apresenta diversas vantagens, dentre as quais: a simplicidade na aplicação, a confiabilidade dos dados obtidos - dado que as respostas se limitam às alternativas mencionadas - a redução na variabilidade nos resultados, além da facilidade na codificação, análise e interpretação dos dados.

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, onde os clientes se manifestaram através de questões que buscaram identificar como a rápida resposta a demandas tem contribuído para a sua satisfação.

Conforme Marconi e Lakatos (2002, p.98), “questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Foram realizadas perguntas estruturadas do tipo múltipla escolha e escalonada. Para as perguntas escalonadas, as respostas foram distribuídas ao

longo de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, onde os respondentes informaram qual o grau de concordância ou discordância acerca de uma dada afirmação proposta.

Para a identificação dos tipos de serviços utilizados pelo segmento Empresarial obteve-se, por meio do *website* do Banco do Brasil os principais produtos e serviços oferecidos à esse público. Por meio do sistema corporativo, foi verificado o perfil dos clientes, contemplando o setor econômico de atuação - se indústria, comércio ou serviços - o faturamento bruto anual e o tempo como cliente da agência empresarial.

Para a identificação do tempo de espera pelos serviços/produtos foi utilizada planilha de dados à parte, onde é demonstrada o fluxo de operações realizadas na agência, alimentada pelos funcionários da agência. A planilha abrange todas as operações que são geradas na agência contendo informações do cliente, negócio (tipo de serviço/produto), data de entrada e data de entrega, histórico e tempo decorrido entre a data de entrada e data efetiva de entrega do serviço/produto. A pesquisa na planilha de dados abrangeu as operações realizadas no período de janeiro a agosto de 2011.

2.3 PLANO AMOSTRAL

A população-alvo, objeto de análise, é definida pelos 144 clientes da Agência Empresarial Porto Alegre, desses 88 grupos negociais e 56 empresas não pertencentes a grupos negociais, considerando ao total todas as 5 carteiras de clientes. Entende-se como grupo negocial, o conjunto de empresas pertencentes a um mesmo grupo de relacionamento empresarial que possuem decisão dos negócios centralizada. Nestas, existe um mesmo interlocutor que responde pela matriz, pelas filiais e por outras empresas vinculadas ao grupo.

Conforme Malhotra (2006, p.321), “a população-alvo deve ser definida com precisão”. Segundo o autor, a população-alvo é o conjunto de elementos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências. Entende-se por elemento, objeto sobre o qual se deseja a informação.

Para a amostra optou-se por retirar aquelas empresas que não operam na agência, que não mantém um relacionamento com o banco, constando apenas cadastro.

O tamanho da amostra, segundo Malhotra (2006) diz respeito ao número de elementos a serem incluídos no estudo, sendo que a determinação do tamanho da amostra envolve uma série de considerações de ordem quantitativa e qualitativa.

Assim, daqueles 144 clientes, foram definidos 106 clientes aptos a participar da pesquisa, considerando 69 grupos negociais e mais 37 empresas não ligadas a grupos negociais.

2.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A aplicação dos questionários se obteve eletronicamente, por *e-mail*, onde os administradores das empresas ou grupos de empresas responderam a entrevista por correio eletrônico. Os questionários foram enviados por *e-mail* acompanhados de um texto, onde foram explicados os objetivos da pesquisa e as instruções de preenchimento e devolução de retorno.

Segundo Malhotra (2006), o levantamento por *e-mail* se mostra vantajoso à medida que: pode ter alto controle de amostras, uma vez que se consegue compor facilmente a amostra, ou seja, listar *e-mails* de entrevistados previamente; a quantidade de dados obtida é moderada, podem ser utilizados questionários longos; não existe tendenciosidade do entrevistador; é menos inconveniente e principalmente a velocidade na obtenção de dados por esse modo de aplicação é rápida podendo abranger com celeridade um grande número de entrevistados, além dos custos de um levantamento por *e-mail* serem muito baixos.

Foi realizado pré-teste visando verificar a adequação do instrumento de coleta de dados quanto ao correto entendimento das perguntas pelos respondentes.

2.5 ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo da análise de dados é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo (MALHOTRA, 2006).

A análise dos dados da pesquisa se deu através do método estatístico descritivo, utilizando-se para tabulação e geração de gráficos e tabelas o *software Microsoft Excel*. Foram processadas e analisadas as características dos respondentes para identificar perfis de respostas.

3 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir da análise estatística efetuada com base nos dados coletados. A primeira parte compreende a revelação dos tipos de serviços utilizados pelos clientes do segmento empresarial e o tempo médio de espera para cada um deles na agência pesquisada. Num segundo momento é exposto o perfil das empresas participantes da pesquisa. Por último, são demonstrados os resultados da pesquisa aplicada diretamente com os administradores das empresas clientes da agência Empresarial Porto Alegre do Banco do Brasil.

3.1 TIPOS DE SERVIÇOS UTILIZADOS PELOS CLIENTES E TEMPO MÉDIO DE ESPERA PARA OS SERVIÇOS

O Banco do Brasil apresenta uma estrutura com três pilares: Varejo, Atacado e Governo. O Varejo, mais comumente conhecido, conta com ampla rede de agências, atendendo principalmente as pessoas físicas, micro e pequenas empresas. O Atacado tem como especialização o atendimento às médias e grandes empresas, com escritórios espalhados nos principais centros econômicos do país, subdivide-se nos segmentos Empresarial, *Corporate* e *Large Corporate*. Por sua vez, o Pilar Governo é responsável pelo atendimento, no poder Executivo, das esferas Federal, Estadual e Municipal, além do poder Legislativo e Judiciário.

Neste item são apresentados os principais tipos de serviços utilizados pelos clientes do segmento Empresarial do Pilar Atacado, e ainda o tempo médio de espera para os produtos mais amplamente comercializados na Agência Empresarial Porto Alegre.

3.1.1 Principais produtos/serviços do segmento empresarial

No quadro a seguir são elencados os principais produtos/serviços oferecidos ao segmento empresarial dentro do pilar atacado. Os dados foram obtidos através do site do Banco do Brasil, aba Empresa/Empresarial.

Quadro 1 – Principais Produtos/Serviços do Segmento Empresarial

PRINCIPAIS PRODUTOS/SERVIÇOS DO SEGMENTO EMPRESARIAL
Cash Management - Soluções em Pagamento
Pagamento a Fornecedores Pagamento de Salários Pagamento de Títulos Pagamento de Tributos
Cash Management – Soluções em Recebimento
Cobrança de Títulos Cobrança Eletrônica de Títulos Depósito Identificado Débito Automático Comércio Eletrônico
Crédito - Capital de Giro
BB Capital de Giro Conta Garantida BB BB Giro Empresa Flex Antecipação a Fornecedores Antecipação de Crédito ao Lojista Crédito Direto ao Fornecedor Desconto de Títulos BB Giro Cartões Vendor Cheque Ouro Empresarial
Crédito – Financiamentos
BNDES (Automático, Finem, entre outros) BNDES Finame FCO Empresarial Financiamento de Projetos (<i>Project Finance</i>) Imobiliário (Plano Empresário, Repasse, Plano Piloto)
Leasing
Fiança Bancária
Investimentos
Fundos de Investimento CDB

Cartões
Ourocard Corporativo Cartões BB Visa Vale Cartão BNDES
Seguros
Seguros de Vida Seguros de Patrimônio Seguro de Veículos
Previdência
Comércio Exterior
Exportação (ACC/ACE, BNDES-EXIM, entre outros) Importação (Financiamento à Importação - Finimp, Forfaiting, entre outros) Cambio

Fonte: Adaptado de www.bb.com.br

As soluções de *Cash Management* são um conjunto de serviços - divididas em soluções de pagamento e soluções de recebimento – para gerenciamento do caixa das empresas. As Soluções de Pagamento possibilitam a liquidação de compromissos com fornecedores, colaboradores ou empregados, entre outras opções. Por outro lado, as Soluções de Recebimento possibilitam o recebimento de valores referentes às vendas de produtos e serviços dos clientes, via cobrança eletrônica de títulos, débito automático ou comércio eletrônico, por exemplo.

O Crédito é dividido basicamente em Capital de Giro e Financiamento, além do *Leasing* e Fiança Bancária. O Capital de Giro é utilizado basicamente para o financiamento de compras, matéria-prima, estoque ou mercadorias, antecipação de valores de vendas a prazo, incluindo o pagamento diretamente aos fornecedores. Os Financiamentos incluem o repasse de recursos do BNDES, linhas de crédito para implantação, ampliação, recuperação ou modernização, financiamento de projetos, financiamento de máquinas e veículos, como também recentemente atuando no mercado imobiliário, no financiamento à produção.

Os Investimentos contemplam ampla variedade de fundos de investimento e também produtos para depósito a prazo (CDB). Na linha de cartões, o segmento empresarial comercializa principalmente a marca Ourocard Corporativo. Os cartões BB Visa Vale são para utilização dos funcionários das empresas como benefício para refeição e alimentação. Além desses, o Cartão BNDES é um produto que,

baseado no conceito de cartão de crédito, visa financiar os investimentos dos clientes.

Na linha de Seguros: vida, patrimônio, e também de veículos. A Previdência, através da Brasilprev, empresa coligada do Banco do Brasil, oferece uma série de soluções inovadoras, completas e diferenciadas em previdência complementar empresarial.

Por último, para negócios internacionais soluções de crédito para exportação e importação e soluções de câmbio desenvolvidas para atender negócios com moeda estrangeira, além de consultoria em comércio exterior, aproveitando o extenso *know-how* da instituição nesse segmento.

3.1.2 Tempo médio de espera por serviços

Neste item é demonstrada pesquisa amparada em dados coletados a partir de planilha própria para o controle de fluxo de operações da Agência Empresarial Porto Alegre (vide apêndice B).

A pesquisa na planilha de dados abrangeu as operações realizadas na Agência Empresarial Porto Alegre no período de janeiro a agosto de 2011. A planilha utilizada continha informações do cliente, negócio (tipo de serviço/produto), data de entrada e data de entrega, histórico e tempo decorrido entre a data de entrada e data efetiva de entrega do serviço/produto.

A partir da informação do tempo transcorrido entre a entrada da proposta na agência e a efetiva entrega foi possível determinar o tempo médio de espera pelos serviços.

Importante ressaltar que a data de entrega na planilha contemplava a efetiva disponibilização de crédito para o cliente, seja para capital de giro, financiamentos, comércio exterior, cartões ou *leasing*.

A tabela 1 trás a análise realizada na planilha de dados Fluxo de Operações (apêndice B).

Tabela 1 - Tempo médio de espera por produtos/serviços na agência Porto Alegre

Tempo Médio de Espera por Produtos/Serviços na Agência Porto Alegre						
Produtos/Serviços	Frequência (nr. de operações)	Tempo médio (em dias)	Mínimo (em dias)	Máximo (em dias)	Mediana (em dias)	Desvio Padrão (em dias)
Crédito - Capital de Giro	106	22	1	91	16	9,8
BB Capital de Giro	35	16	1	45	13	11,5
Conta Garantida BB	27	34	3	91	27	23,6
Desconto de Títulos	16	13	4	29	11	7,2
BB Giro Empresa Flex	7	20	3	57	10	19,8
Cheque Ouro Empresarial	5	25	3	57	22	20,7
Crédito Direto ao Fornecedor	7	5	2	7	4	2,1
Vendor	5	29	7	68	18	25,3
Antecipação a fornecedores	1	31	31	31	31	0,0
BB Giro Cartões	2	38	29	46	38	12,0
Antecipação de Crédito ao Lojista	1	13	13	13	13	0,0
Crédito – Financiamentos	18	282	71	396	308	26,5
Finame	17	143	71	232	134	42,8
BNDES Automático	1	396	396	396	396	0,0
Plano Empresário	3	308	260	357	308	48,5
Comércio Exterior	52	26	8	64	27	1,6
Importação - Finimp	44	22	8	64	22	11,0
Exportação - ACC/ACE	8	31	12	51	33	13,3
Cartões	18	32	5	71	31	5,9
Ourocard Corporativo	14	22	5	62	21	14,9
Cartão BNDES	4	42	14	71	41	23,3
Leasing	3	22	15	28	22	6,5
Total				197		

Fonte: Planilha de dados – Fluxo de Operações

Verifica-se que no período de janeiro a agosto de 2011 foram realizadas ao total 197 operações de crédito para capital de giro, financiamentos, comércio exterior, cartões e *leasing*. Cabe ressaltar que a pesquisa considerou apenas as operações finalizadas, não abrangendo operações com desistência do cliente ou que por qualquer impedimento não puderam ter sido formalizadas.

Dentre as 197 operações, 106 foram de capital de giro, 18 de financiamento, 52 operações de comércio exterior, 18 operações de cartões e 3 de *leasing*. As operações com o maior tempo médio foram, como se pode observar, as operações de financiamentos. Por outro lado, nas operações de crédito para capital de giro verificam-se os menores tempos médios, com destaque para operações de Crédito Direto ao Fornecedor (5 dias), Desconto de Títulos e Antecipação de Crédito Direto ao Lojista (13 dias), como também o BB Capital de Giro (16 dias).

Além da informação de freqüência (quantidade de operações dos diversos produtos/serviços) e tempo médio, a tabela 1 demonstra o mínimo e o máximo, a mediana e o desvio padrão (em dias) para cada tipo de produto/serviço.

A análise de mínimo traz o tempo mínimo em dias em que uma operação foi finalizada. Da mesma forma, a análise de máximo traz a informação do maior tempo desde a entrada da proposta até a entrega de um dado tipo de operação. A mediana, por sua vez, mostra o valor em tempo (dias) que divide a amostra ao meio, isto é, 50% dos elementos da amostra são menores ou iguais à mediana e os outros 50% são maiores ou iguais à mediana, permitindo uma observação mais crítica da amostra. Por último, o desvio padrão demonstra a dispersão dos valores em relação à sua média.

Então, a partir da análise de mínimo e máximo, verifica-se uma alta dispersão entre o tempo decorrido desde a entrada das propostas até a finalização das operações, dado este que é confirmado com a informação dos desvios padrão.

Deduz-se que dentre esses casos foram consideradas operações que tiveram problemas no decorrer da análise, transcorrendo muito tempo até a solução. Dentre os problemas mais comuns podem ser elencados:

- ✓ Restrições cadastrais impeditivas descobertas em meio ao processo;
- ✓ Falta de documentação obrigatória;
- ✓ Insuficiência de limite de crédito;
- ✓ Condicionantes não atendidas do limite de crédito;
- ✓ Escassez de recursos na apresentação de garantias;
- ✓ Cadastros desatualizados, entre outras.

De fato, problemas na parte negocial, na construção do negócio são frequentemente causas, motivos para a demora do desfecho de uma operação. Por outro lado, o excesso de demanda e a capacidade produtiva restrita de uma equipe fixa de profissionais analistas de operações preparados para “entregar” o serviço também contribuem muitas vezes para uma demora no atendimento de demandas.

Importante ressaltar as diferenças trabalhando os exemplos de operações de capital de giro versus operações de financiamentos. O *checklist* de uma operação de capital de giro, ou seja, a quantidade de itens a serem observados na análise da operação é muito mais simples do que uma operação de financiamento. As operações de financiamentos são mais burocráticas, demandam uma análise mais

apurada, exigem documentação específica, até porque o recurso em si é mais barato para o cliente, o banco ganha menos com o negócio, o *spread* é menor, logo as exigências da contrapartida do cliente são maiores. Esse detalhe tem de estar bem claro para o gerente de negócios que está representando o banco e para o cliente, que muitas vezes não tem esse discernimento.

Operações de capital de giro costumam entrar na linha de produção “redondas”, ou seja, sem problemas na concepção do negócio, o que leva a serem mais rápidas. Por outro lado, operações de financiamento pela quantidade de itens a serem observados, muitas vezes já são apresentadas para análise com problemas facilmente identificados, mas que passaram despercebidos daqueles que conceberam o negócio, pela complexidade dessas operações, pela ansiedade de fechamento do negócio, pela pressão para entrega imediata de resultados, enfim pela má estruturação da operação derivada de diversos fatores.

Outro aspecto importante para análise dos dados da tabela é a questão do tempo transcorrido desde a entrada da operação para análise até a liberação dos recursos. O fluxo de cada operação deve estar bem claro para quem apresenta o negócio ao cliente e este deve ter bem claro que o processo de produção do serviço frequentemente abrange a participação dele.

De nada adianta, por exemplo, ser emitido um contrato de uma operação de capital de giro em tempo recorde se aquele que assina o contrato seja dirigente ou sócio da empresa não estiver disponível para assiná-lo, para formalizar a operação. Em muitas situações, esse pequeno detalhe acaba onerando sobremaneira o tempo até a liberação do recurso, já que o banco não poderá liberar o valor até receber o instrumento de crédito assinado. E o cliente não conta com essa situação. O cliente não espera que isso possa atrasar o processo. Vai do negociador/vendedor alertar e planejar a concretização do negócio. Sem a formalização do contrato com assinatura de ambos os lados não há negócio fechado, há apenas uma proposta de negócio. Por isso, o planejamento do processo de acordo com o fluxo do mesmo é de extrema importância.

Em operações de financiamento o fluxo do processo é ainda mais desafiador. Se não bastassem as duas partes do negócio: banco e cliente, ainda existe o fornecedor do produto ou serviço, ou fornecedores no plural, para o caso de operações como Finame, BNDES Automático e o Plano Empresário no crédito imobiliário, além do Leasing que também tem essa característica.

Entre outros aspectos observados nos números se nota a variabilidade de tempos de entrega entre todos os serviços. Característica comum ao setor e mais comum ainda em operações estruturadas, de maior complexidade. A variabilidade nesse caso se dá pelo descasamento entre capacidade e demanda. Para isso a administração da capacidade e demanda se torna essencial para a entrega de serviços em tempo de acordo com as necessidades dos clientes. Não há estoque nesses serviços e estes são perecíveis.

O tempo necessário para a realização de uma operação não volta mais e caso esta não seja aceita, não vá adiante por qualquer motivo terá sido um tempo colocado fora, desperdiçado, já que o serviço não poderá ser vendido a outro cliente.

3.2 PERFIL DAS EMPRESAS

Para a verificação do perfil das empresas participantes da pesquisa foram observadas as seguintes características:

- ✓ Principal setor econômico de atuação;
- ✓ Faturamento Bruto Anual;
- ✓ Tempo de conta na agência.

Os setores econômicos considerados foram: indústria, comércio e serviços. Para a segmentação por faturamento bruto anual foram utilizadas as faixas: acima de 5 milhões e até 25 milhões; acima de 25 milhões e até 120 milhões; acima de 120 milhões e até 400 milhões e acima de 400 milhões e até 1,5 bilhões. Para apuração dos dados nos grupos negociais, foi verificado o faturamento bruto anual da principal empresa do grupo.

O tempo de conta na agência levou em consideração o princípio do Pilar Atacado, a partir de reestruturação no Banco do Brasil que deu origem ao mesmo e por consequência foi contado a partir do início das atividades da Agência Empresarial Porto Alegre em 2002. Neste sentido utilizaram-se as faixas, clientes: há mais de 8 anos; entre 5 e 8 anos; entre 1 e 4 anos e a menos de 1 ano.

3.2.1 Principal setor de atuação

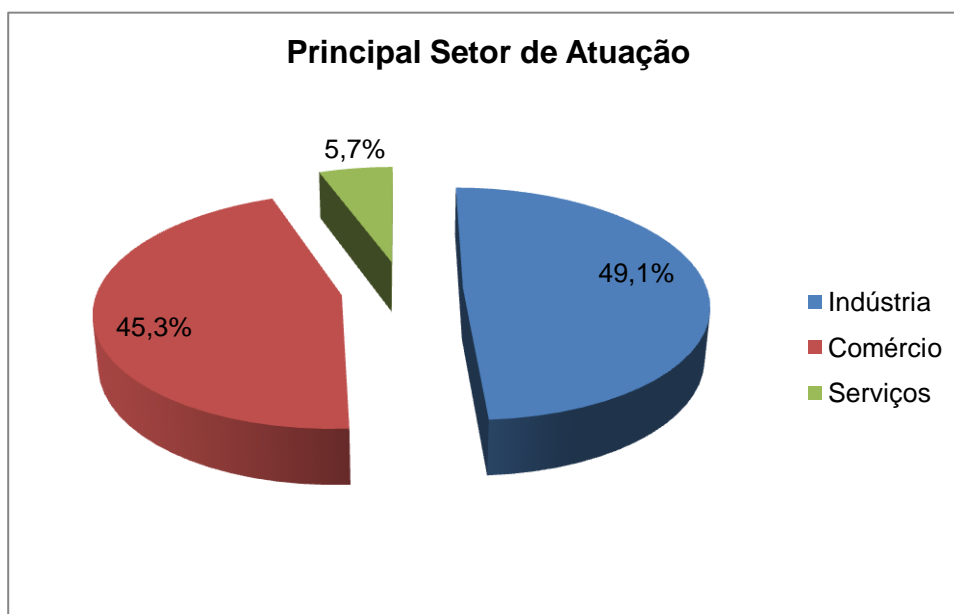
O setor econômico de atuação de uma empresa diz muito com relação aos principais produtos e serviços demandados por esta. Na tabela 2 e figura 1 é demonstrada a distribuição dos clientes pesquisados com relação ao principal setor de atuação. Diz-se principal, uma vez que em grandes grupos de empresas, não raro, é observada a atuação em mais de um setor da economia, dependendo da estratégia de crescimento utilizada pelo grupo.

Tabela 2 – Distribuição da amostra por principal setor de atuação

Principal Setor de Atuação	Frequência	%
Indústria	52	49,1%
Comércio	48	45,3%
Serviços	6	5,7%
Total	106	100,0%

Fonte: Dados coletados

Figura 1 – Distribuição da amostra por principal setor de atuação



Fonte: Dados coletados

Observa-se na figura 1, em análise dos dados obtidos, uma predominância de clientes dos segmentos da indústria e comércio representando ao total mais de

94% dos clientes pesquisados na agência, sendo 49,1% do segmento da indústria e 45,3% do segmento do comércio.

Destas informações já se podem tirar algumas perspectivas: a vocação da agência para negócios com capital de giro – para ambos indústria e comércio - e financiamentos de máquinas e equipamentos - especificamente para a indústria - dado as características dos dois setores. Além disso, para alguns tipos de indústrias a necessidade de serviços de comércio exterior também se evidencia nos números apresentados na pesquisa de operações.

3.2.2 Faturamento bruto anual

Quanto ao Faturamento Bruto Anual, principal característica para segmentação de clientes pessoa jurídica, nota-se na Tabela 3, uma distribuição concentrada nas faixas de 25 milhões até 400 milhões de reais, caracterizando empresas de porte médio.

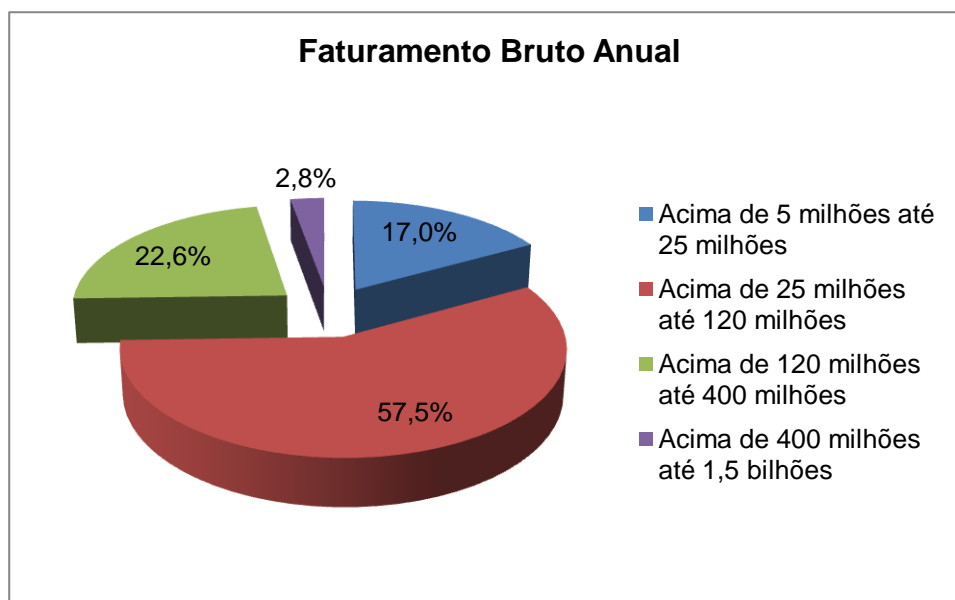
Tabela 3 – Distribuição da amostra por faturamento bruto anual

Faturamento Bruto Anual	Frequência	%
Acima de 5 milhões até 25 milhões	18	17,0%
Acima de 25 milhões até 120 milhões	61	57,5%
Acima de 120 milhões até 400 milhões	24	22,6%
Acima de 400 milhões até 1,5 bilhões	3	2,8%
Total	106	100,0%

Fonte: Dados coletados

Apenas 17% dos clientes analisados estão na faixa de 5 a 25 milhões e ainda 2,8% possuem faturamento acima de 400 milhões.

Figura 2 – Distribuição da amostra por faturamento bruto anual



Fonte: Dados coletados

A maior parte encontra-se na faixa de 25 a 120 milhões de reais onde estão 57,5% do total da amostra, ou 61 empresas e grupos negociais.

De fato o foco do segmento empresarial dentro do pilar atacado no Banco do Brasil são as médias e grandes empresas, principalmente as médias. E essa característica pode ser observada nos números. Com isso o dever da agência de atender de uma lado pequenas empresas que cresceram e viraram médias empresas, algumas nem tão amadurecidas mas carentes de consultoria financeira e da outra ponta grandes empresas que ainda por qualquer motivo não despontaram a merecer um atendimento ainda mais especializado num patamar acima de segmentação que seria o ambiente *corporate* no BB, mas que pelo seu porte já poderiam ter esse *status*.

3.2.3 Tempo de conta

O tempo de conta foi apurado justamente por influenciar na concepção do grau de satisfação em relação à velocidade do atendimento da agência. Naturalmente, empresas com maior tempo de relacionamento com a agência tendem a ter uma percepção mais aprofundada da situação, já que, provavelmente

tiveram oportunidade de utilizar-se por mais vezes dos produtos e serviços oferecidos pelo banco neste estabelecimento.

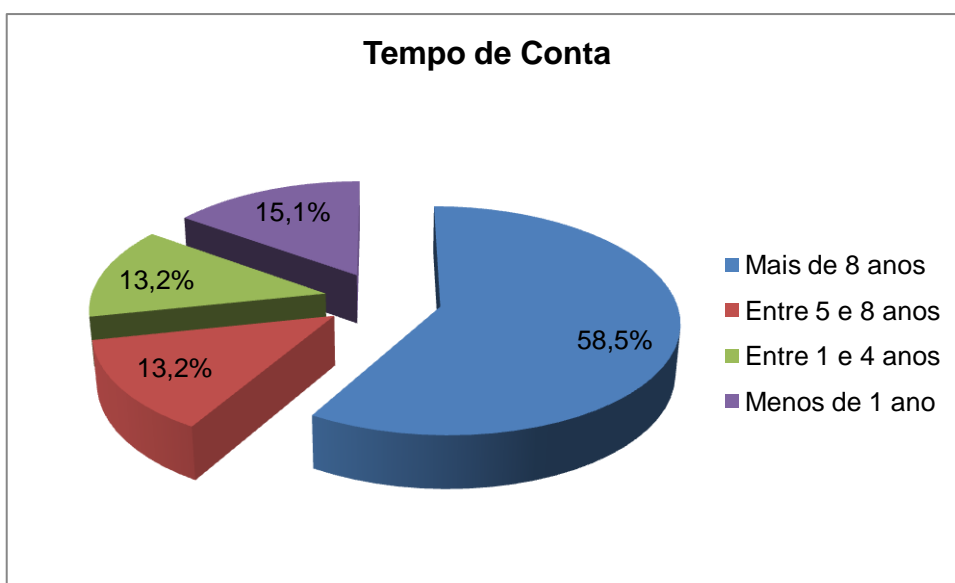
Abaixo é demonstrada a distribuição da amostra por tempo de conta na agência.

Tabela 4 - Distribuição da amostra por tempo de conta na agência

Tempo de Conta	Frequência	%
Mais de 8 anos	62	58,5%
Entre 5 e 8 anos	14	13,2%
Entre 1 e 4 anos	14	13,2%
Menos de 1 ano	16	15,1%
Total	106	100,0%

Fonte: Dados coletados

Figura 3 – Distribuição da amostra por tempo de conta



Fonte: Dados coletados

A maior parte da amostra se concentra no grupo com conta há mais de 8 anos (58,5%), ou seja, desde o início da Agência Empresarial. O restante se distribui de maneira uniforme nas faixas de 5 a 8 anos de conta (13,2%), entre 1 e 4 anos (13,2%) e com menos de 1 ano de conta (15,1%). Percebe-se um trabalho intensificado de prospecção de novos clientes no último ano.

Para a finalidade principal da pesquisa é importante analisar que a grande maioria dos clientes tem um tempo suficiente de relacionamento para opinar referente ao grau de satisfação com relação à agilidade na entrega de produtos e serviços. Para um reduzido número de clientes os contatos de serviços são os primeiros. A fidelidade de uma grande parte de clientes já existe o que favorece resultados mais positivos na análise da satisfação.

3.3 GRAU DE SATISFAÇÃO COM RELAÇÃO À RAPIDEZ NA ENTREGA DE SERVIÇOS

Neste tópico são demonstrados os resultados da pesquisa aplicada junto aos administradores das empresas clientes da agência Empresarial Porto Alegre do Banco do Brasil. Os questionamentos tinham como objetivo principal identificar o grau de satisfação com relação à rapidez na entrega de produtos e serviços pelo banco.

As perguntas de número 1 a 4 retratam uma visão geral de aspectos importantes do atendimento tais como: principal meio de comunicação da empresa com o banco; a percepção dos clientes com relação a agilidade no atendimento na comparação com outros bancos; a opinião dos clientes referente a principal causa de demora no atendimento de demandas destes e a frequência da utilização do Gerenciador Financeiro, principal meio de realização de transações bancárias.

A pergunta 1 do instrumento de coleta de dados (vide apêndice A), iniciava com um questionamento à respeito do principal meio de comunicação entre a empresa e o Banco do Brasil, no caso a agência estudada.

Antes da análise da distribuição da amostra de acordo com o principal meio de comunicação, vale ressaltar que as agências empresariais no Banco do Brasil, diferentemente das agências do pilar varejo, não têm atendimento direto ao público, caracterizando-se muito mais como escritórios de negócios do que agências como as comumente conhecidas. A partir deste conceito de atendimento, os clientes não visitam a agência, mas sim os gerentes de conta e assistentes comerciais visitam frequentemente os clientes em suas empresas.

Além desse meio de comunicação tem-se o telefone, o email e ainda as centrais de atendimento de suporte a produtos específicos e suporte ao gerenciador financeiro. Por último, como exemplo de outro meio de comunicação entre os

clientes e o banco está a assessoria de comércio exterior e outras assessorias que atendem demandas específicas relacionadas a determinados produtos.

Tabela 5 – Distribuição da amostra de acordo com o principal meio de comunicação

1. Atualmente, qual o principal meio de comunicação entre a empresa e o Banco do Brasil?		
Principal meio de comunicação	Frequência	%
Telefone	42	60,0%
Email	28	40,0%
Visitas Pessoais	0	0,0%
Centrais de Atendimento	0	0,0%
Outros	0	0,0%
Total	70	100,0%

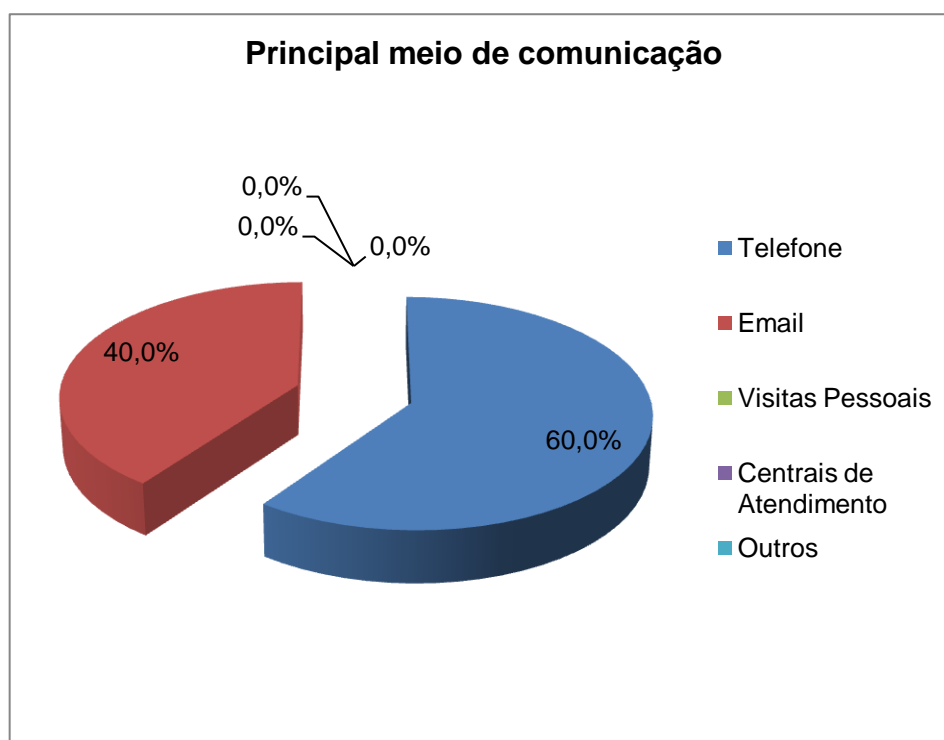
Fonte: Dados coletados

Através das respostas obtidas, é fácil observar que o principal meio de comunicação utilizado pelas empresas ainda permanece o telefone. Exatamente 60% dos clientes pesquisados consideram este como principal. Além desse, justificadamente o email é ferramenta essencial para comunicação, aparecendo como principal opção por 40% dos clientes. As visitas pessoais, centrais de atendimento entre outros meios de comunicação em nenhum momento foram citados como o principal meio de comunicação.

Não foi considerado como opção o gerenciador financeiro, onde são realizadas as transações via Internet, já que a pergunta se justificava para observar a importância dada pelos clientes com relação aos meios de comunicação com interação direta de funcionários. Além do que, questionamento específico a respeito do gerenciador é realizado no item 4 do instrumento de coleta de dados (vide apêndice A).

Apesar de ser destacada pelos clientes como o principal meio de comunicação destes com o banco, o telefone tem um horário restrito de atendimento nestas agências: das 10h00min até as 17h00min limitando sobremaneira a comunicação entre empresa e banco. Como alternativa os gerentes de relacionamento possuem celular corporativo que permanecem disponíveis sempre que for necessário sem restrição de horário.

Figura 4 – Distribuição da amostra de acordo com o principal meio de comunicação



Fonte: Dados coletados

Na tabela 6 é demonstrada a distribuição da amostra de acordo com a percepção dos clientes com relação à agilidade de atendimento do Banco do Brasil em comparação aos outros bancos.

Tabela 6 – Distribuição da amostra de acordo com a agilidade no atendimento: comparação BB X Concorrentes

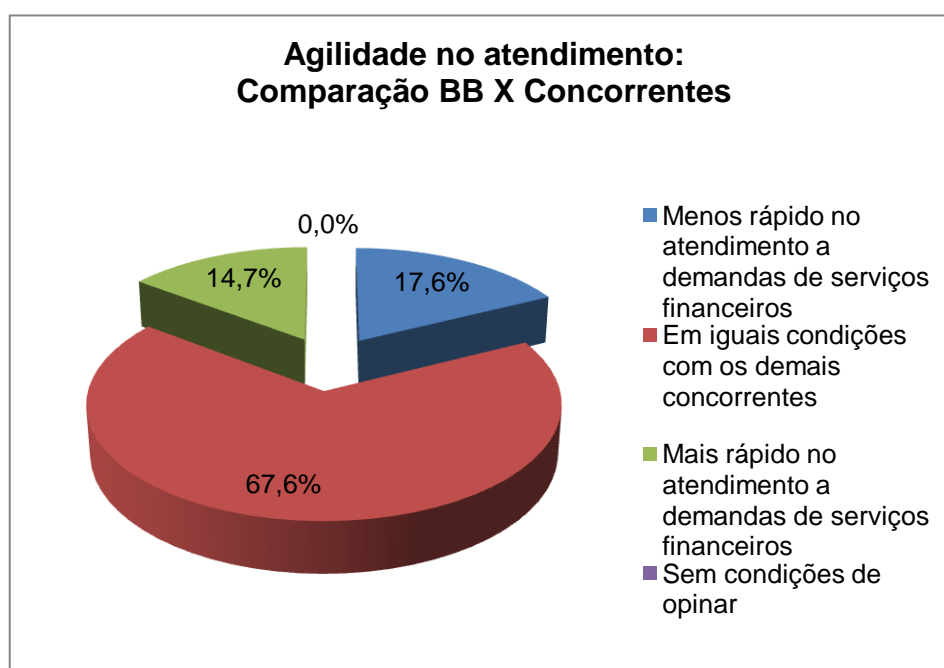
2. Com relação à agilidade no atendimento à sua empresa, em comparação aos demais bancos, percebo o Banco do Brasil:

Agilidade no atendimento: Comparação BB x Concorrentes	Frequência	%
Menos rápido no atendimento a demandas de serviços financeiros	12	17,6%
Em iguais condições com os demais concorrentes	46	67,6%
Mais rápido no atendimento a demandas de serviços financeiros	10	14,7%
Total	68	100,0%

Fonte: Dados coletados

A pergunta é direta e demonstra a posição do Banco do Brasil na comparação com os demais bancos. No gráfico abaixo verifica-se que a maior parte dos respondentes entende que o BB, no quesito agilidade no atendimento, encontra-se em iguais condições com os demais concorrentes (67,6%). Outros 17,6% entendem que o BB é menos rápido no atendimento e 14,7% avalia o Banco do Brasil como mais rápido.

Figura 5 - Distribuição da amostra de acordo com a agilidade no atendimento: comparação BB X Concorrentes



Fonte: Dados coletados

Fica claro na análise das respostas dos entrevistados quanto à agilidade de atendimento do BB, que a velha idéia que se tinha do Banco do Brasil como um banco com características de banco público, burocrático e demorado por demais, hoje, em geral, já não faz mais tanto a cabeça dos administradores dessas empresas. Ainda que uma pequena quantidade tenha identificado o BB como menos rápido no atendimento, a maioria entende esse banco como em iguais condições com os demais concorrentes.

Essa mudança na percepção dos clientes, sem dúvida, é decorrente de investimentos do Banco do Brasil em tecnologia e processos mais simplificados que

vêm atender as necessidades dos clientes quanto à velocidade e desburocratização do atendimento

Todavia, sabe-se que não é suficiente, o que se nota é que a concorrência, por sua vez, tem uma maior capacidade de flexibilidade de certos critérios estabelecidos para a realização de negócios. Flexibilidade como capacidade de mudar e adaptar a operação às necessidades do cliente, envolvendo o processo do serviço. É um diferencial especial dos bancos privados e conta negativamente na comparação em relação à agilidade no atendimento.

Explica-se, a concorrência é sim, mais agressiva e menos conservadora. A quantidade de documentação necessária para a realização de negócios no BB com frequência ainda é criticada quando comparada com outros bancos. E, mesmo quando exigida pelos outros bancos dependendo do caso, a dispensa é analisada de forma mais rápida. Em operações estruturadas, customizadas de acordo com a necessidade do cliente, este é um aspecto decisivo para um serviço rápido.

Seguindo a análise, a pergunta 3 buscava identificar, na visão dos clientes qual a principal causa da demora no atendimento. As opções foram escolhidas buscando abranger aspectos fundamentais para a rapidez no atendimento bancário: tecnologia, funcionários treinados e em quantidade o suficiente e tempo disponível para atendimento.

Tabela 7 – Distribuição da amostra de acordo com a principal causa de demora no atendimento

3. Em sua opinião, qual a principal causa da demora no atendimento de sua empresa pelo Banco do Brasil:		
Principal causa de demora no atendimento no BB	Frequência	%
Precriedade de sistemas (infraestrutura tecnológica)	2	2,9%
Reduzido número de funcionários	8	11,4%
Falta de treinamento dos funcionários	10	14,3%
Reduzido horário de atendimento	32	45,7%
Outros	18	25,7%
Total	70	100,0%

Fonte: Dados coletados

Ainda assim, uma considerável parte dos clientes (25,7%) apontou outras causas para a demora no atendimento. Dentre os itens diversos apontados foram sugeridas: o excesso de burocracia, dificuldade de contato com as pessoas capacitadas a solucionar determinada demanda; não readequação das rotinas internas de acordo com as necessidades do mercado; distância da estrutura da sede da empresa; acúmulo de ligações na central telefônica da agência e demora na aprovação de crédito.

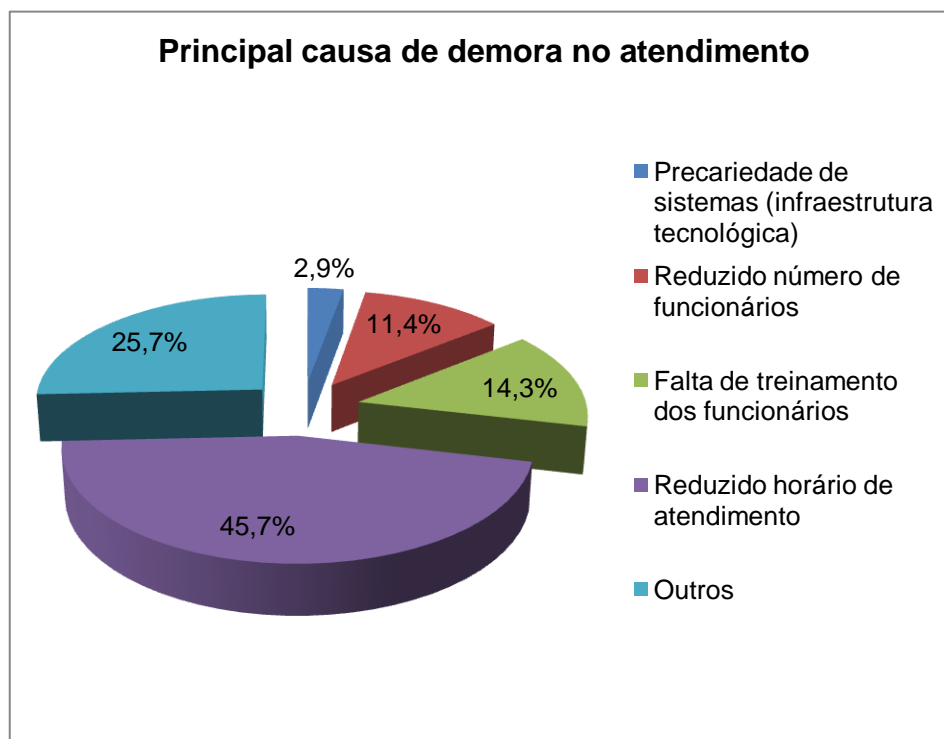
Contudo, como principal causa de demora no atendimento a grande maioria dos clientes (45,7%) apontou o reduzido horário de atendimento. A resposta se justifica na resposta da primeira pergunta do questionário onde os clientes apontam como principal meio de comunicação o atendimento via telefone. Como já mencionado, atualmente, o horário de atendimento telefônico na agência se restringe das 10h00min até às 17h00min, sendo que o restante do horário é reservado a rotinas internas privando os clientes de atendimento por telefone. Prejudicando principalmente demandas operacionais e rotineiras. De alguma maneira isso faz com que as empresas tenham que se adaptar a esse horário bancário.

Uma solução razoável seria a ampliação do horário de atendimento, como é prática em alguns bancos, como o HSBC. Outra, porém mais factível seria a sugestão de atendimento via *email*, que já existe é claro como opção, entretanto essa não atende ao requisito do cliente que demanda uma resposta imediata. Melhor seria o atendimento através de serviço de mensagens instantâneas, uma solução intermediária, sendo que essa possibilidade atualmente já é disponibilizada para comunicação interna, todavia não disponibilizada para contato com o cliente externo.

Tanto o email quanto a comunicação via mensagens instantâneas se mostram alternativas muito viáveis, pois podem ser administradas mais facilmente pelo atendente com relação ao tempo de atendimento, além de possibilitar atendimento de múltiplos clientes ao mesmo tempo. Além de tudo, nestas ferramentas a administração das variações na demanda em relação à capacidade são mais facilmente perceptíveis e quantificáveis, por isso funcionam como um termômetro de atendimento. É possível mensurar picos de atendimento e priorizar o que for mais interessante para o relacionamento entre o banco e cliente de acordo

com o grau de urgência das demandas, como também pelo nível de relacionamento do demandante com o banco.

Figura 6 – Distribuição da amostra de acordo com a principal causa de demora no atendimento



Fonte: Dados coletados

A falta de treinamento dos funcionários figurou como terceiro item mais apontado como principal causa de demora no atendimento (14,3%). Depois disto o reduzido número de bancários (11,4%) e por último a precariedade de sistemas - infraestrutura tecnológica (2,9%).

Destas verificações podem se tirar algumas constatações. Em primeiro lugar que a infraestrutura tecnológica não figura como um dos itens causadores de maior desapontamento com relação à agilidade de atendimento aos clientes do BB. Como considerável causa está sim, os recursos humanos, que aos olhos dos clientes parecem por vezes pouco treinados e ainda na opinião de outros em reduzido número para o atendimento com velocidade.

O que a história nos mostra é um caminho percorrido pela indústria bancária para a automatização com o crescimento da tecnologia que inclusive viria a subtrair

muitos empregos. De fato hoje a infraestrutura tecnológica é cada vez mais importante como vantagem competitiva, mas em hipótese alguma as pessoas podem ser deixadas em segundo plano como diferencial competitivo. A solução pode-se dizer é a mesma usada na tecnologia: o constante aprimoramento se faz necessário.

Tem-se que nas instituições bancárias, os riscos inerentes à variabilidade dos serviços vêm sendo gradativamente reduzidos através da automação comercial permitindo que os serviços sejam amplamente padronizados contribuindo para a conveniência do cliente. Contudo, um caminho eficaz na busca pela padronização passa pelo treinamento, principalmente em termos de conhecimento técnico e habilidades interpessoais, constante dos funcionários e instrução dos clientes quanto as características do que está sendo oferecido (LOVELOCK E WRIGHT, 2001).

Passando a pergunta de número 4, esta abrangeu o uso do Gerenciador Financeiro. O Gerenciador Financeiro é acessado diretamente no portal BB (www.bb.com.br), onde são disponibilizadas mais de 400 transações para facilitar o dia-a-dia das empresas.

Principais transações:

- Pagamentos
- Transferências
- Empréstimos e Financiamentos
- Transferências de arquivos
- Consulta à conta corrente
- Cobrança de Títulos
- Gerenciamento de usuários
- Recebimentos
- Investimentos

A freqüência de uso do Gerenciador é demonstrada na tabela 8.

Tabela 8 – Distribuição da amostra de acordo com a frequência de uso do gerenciador financeiro

4. Em sua empresa, com que frequência é utilizado o Gerenciador Financeiro?

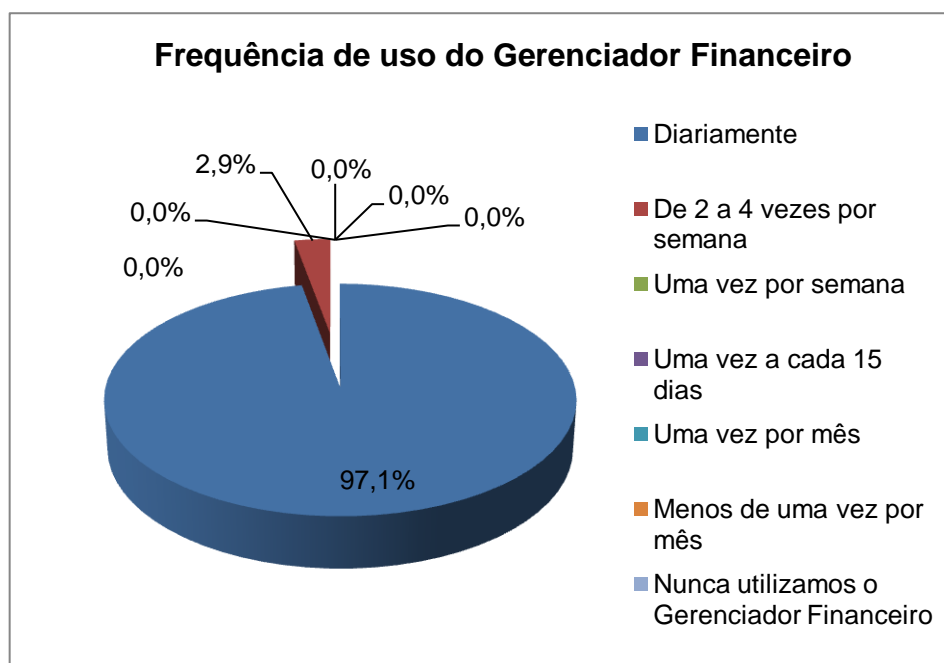
Frequência de uso do Gerenciador Financeiro	Frequência	%
Diariamente	68	97,1%
De 2 a 4 vezes por semana	2	2,9%
Uma vez por semana	0	0,0%
Uma vez a cada 15 dias	0	0,0%
Uma vez por mês	0	0,0%
Menos de uma vez por mês	0	0,0%
Nunca utilizamos o Gerenciador Financeiro	0	0,0%
Total	70	100,0%

Fonte: Dados coletados

Dada a quantidade de transações disponíveis e o volume de movimentação das empresas atendidas na agência empresarial 68 dos 70 clientes pesquisados têm frequência de uso diária do Gerenciador.

Nesta questão pode ser verificada a importância que o recurso representa para o gerenciamento do caixa dos clientes e como essa ferramenta pode contribuir para incrementar o grau de satisfação dos clientes com relação à agilidade operacional e velocidade no atendimento.

Figura 7 – Distribuição da amostra de acordo com a frequência de uso do gerenciador financeiro



Fonte: Dados coletados

A partir da pergunta 5 e até a pergunta de número 9, utilizando-se de uma escala de concordância (vide apêndice A), foram apontadas afirmativas por meio das quais foi extraído o grau de concordância dos clientes com relação a aspectos relacionados ao marketing de serviços e obviamente ao objetivo da pesquisa.

A afirmativa 5 buscava traçar um paralelo entre a importância do preço x tempo de atendimento na escolha de produtos e serviços.

Tabela 9 – O tempo de atendimento é tão importante quanto o preço na escolha por produtos e serviços bancários

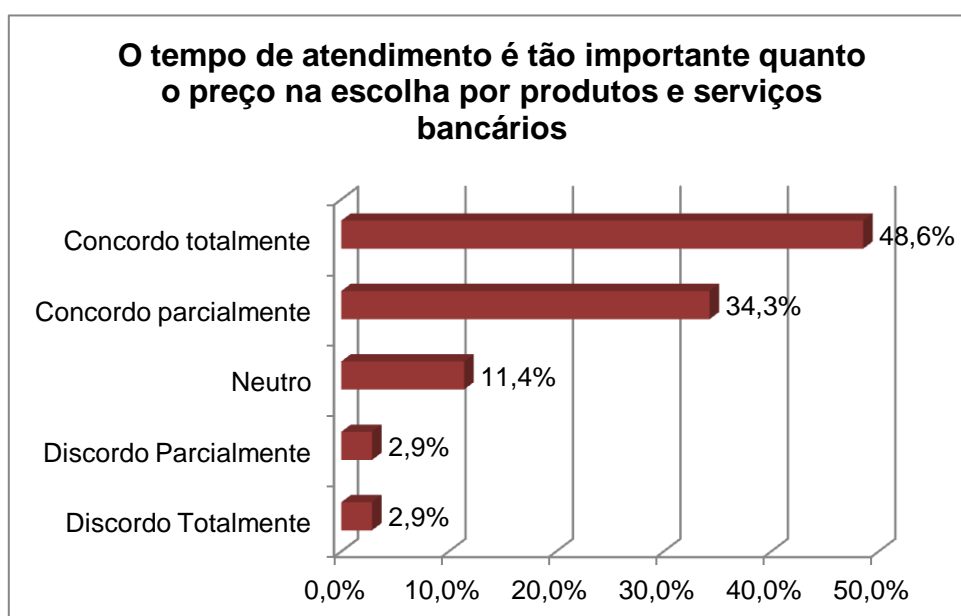
5. O tempo de atendimento é tão importante quanto o preço na escolha por produtos e serviços bancários		
Discordo Totalmente (1) => Concordo Totalmente (5)	Frequência	%
Discordo Totalmente	2	2,9%
Discordo Parcialmente	2	2,9%
Neutro	8	11,4%
Concordo parcialmente	24	34,3%
Concordo totalmente	34	48,6%
Total	70	100,0%

Fonte: Dados coletados

Mais de 80% dos entrevistados (82,9%) responderam que concordam parcialmente ou concordam plenamente que quando da escolha por produtos e serviços bancários, o tempo de atendimento é tão importante quanto o preço.

Na figura 8 abaixo, pode-se visualizar melhor a distribuição na escala de concordância. Notoriamente, a partir dessa análise, fica reconhecida a importância desse fator para o nível geral de satisfação dos clientes dos serviços.

Figura 8 – O tempo de atendimento é tão importante quanto o preço na escolha por produtos e serviços bancários



Fonte: Dados coletados

A afirmativa 6, seguindo a linha da anterior, afirma que na escolha do principal banco é fundamental a agilidade na entrega de produtos e serviços.

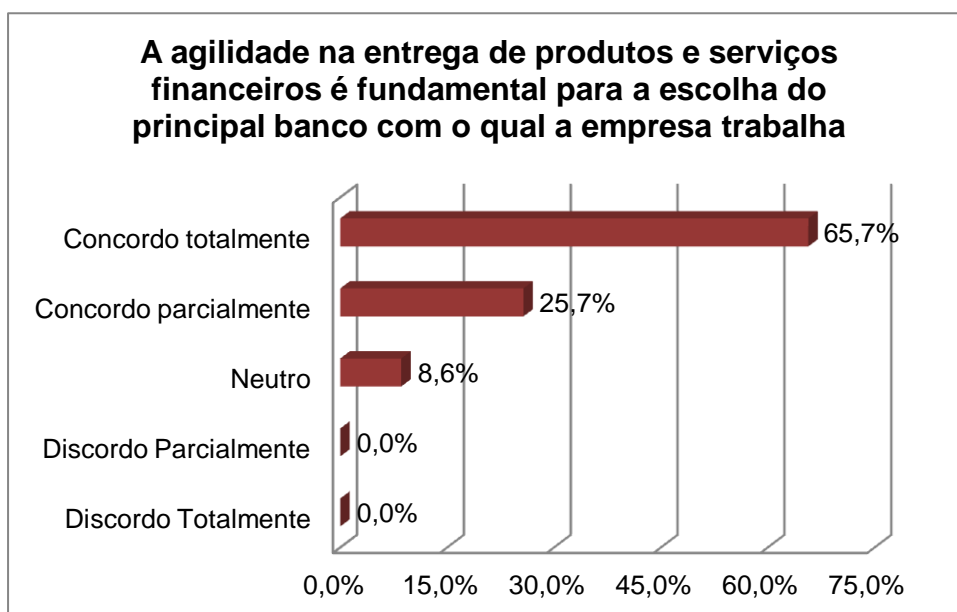
Tabela 10 - A agilidade na entrega de produtos e serviços financeiros é fundamental para a escolha do principal banco com o qual a empresa trabalha

6. A agilidade na entrega de produtos e serviços financeiros é fundamental para a escolha do principal banco com o qual a empresa trabalha		
Discordo Totalmente (1) => Concordo Totalmente (5)	Frequência	%
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Neutro	6	8,6%
Concordo parcialmente	18	25,7%
Concordo totalmente	46	65,7%
Total	70	100,0%

Fonte: Dados coletados

Verifica-se que em nenhum momento houve discordância da afirmativa. Apenas 8,6% nem discordou nem concordou, sendo que mais de 90,0% concordou com a frase, com grande espaço para os que concordaram totalmente (65,7%).

Figura 9 – A agilidade na entrega de produtos e serviços financeiros é fundamental para a escolha do principal banco com o qual a empresa trabalha



Fonte: Dados coletados

Na afirmativa 7, observa-se uma tendência do senso comum que traz que os bancos privados são mais ágeis no atendimento. De fato, historicamente, os bancos públicos por toda a gestão baseada na burocracia se apresentavam mais lentos no atendimento a demandas, por isso da afirmação.

Tabela 11 - Os bancos privados são mais ágeis no atendimento

7. Os bancos privados são mais ágeis no atendimento		
Discordo Totalmente (1) => Concordo Totalmente (5)	Frequência	%
Discordo Totalmente	4	5,7%
Discordo Parcialmente	6	8,6%
Neutro	20	28,6%
Concordo parcialmente	18	25,7%
Concordo totalmente	22	31,4%
Total	70	100,0%

Fonte: Dados coletados

Contrariando em parte a resposta dos clientes na pergunta 2, o que mostra a tabela 11 e, na seqüência, o gráfico, é que na opinião da amostra o senso comum de que os bancos privados são mais ágeis no atendimento prevalece, ainda que 42,9% se mostrem neutros ou discordando da afirmativa, a maioria concorda totalmente ou parcialmente que os bancos privados são mais ágeis no atendimento.

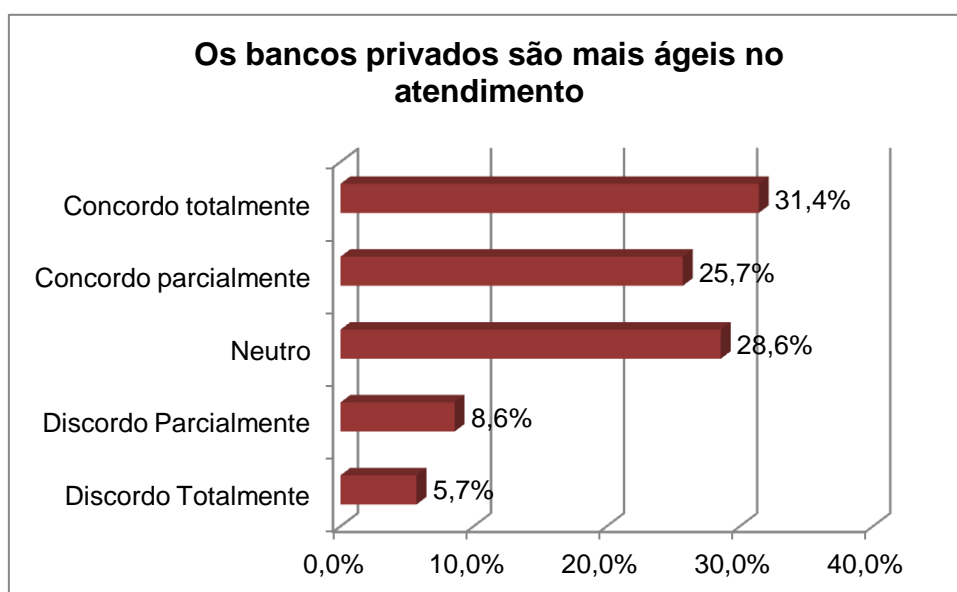
O que se pode tirar de conclusão dessas duas questões é que existe um processo de mudança na percepção dos clientes. Talvez acreditem, na maioria dos casos que o Banco do Brasil está em iguais condições de atendimento com agilidade em comparação aos demais concorrentes, se tratando de estrutura, funcionários treinados e tecnologia, porém, contudo, na prática, os privados ainda são mais ágeis, pois de beneficiam de uma maior flexibilidade nos processos, uma descentralização de alçadas decisórias e práticas como a dispensa de garantias para clientes especiais, por exemplo, que tornam operações estruturadas mais rápidas.

Para mudar o Banco do Brasil precisaria ser mais arrojado, mas será que seria interessante para essa instituição bicentenária? O conservadorismo pode ser verificado em todo tipo de decisão no Banco do Brasil. A concessão de crédito é sempre mais conservadora em se comparando com outras instituições privadas. E

isso faz do BB, um banco extremamente consistente, onde a credibilidade e a segurança - quando envolve o risco percebido pelos acionistas e por quem deixa seu dinheiro nessa instituição - são características principais.

O que se deve fazer é continuar criando-se vantagem competitiva através do desenvolvimento da tecnologia bancária e na qualidade dos processos que permitem ao Banco do Brasil se equiparar com a concorrência.

Figura 10 – Os bancos privados são mais ágeis no atendimento



Fonte: Dados coletados

A afirmativa de número 8 provoca o respondente a opinar sobre a questão da informação da previsão do tempo de espera de uma demanda ajudando a reduzir a percepção do tempo decorrido.

Tabela 12 - A informação da previsão do tempo de espera de uma demanda ajuda na espera pelo serviço

8. A informação da previsão do tempo de espera de uma demanda ajuda na espera pelo serviço		
Discordo Totalmente (1) => Concordo Totalmente (5)	Frequência	%
Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo Parcialmente	0	0,0%
Neutro	16	22,9%
Concordo parcialmente	30	42,9%
Concordo totalmente	24	34,3%
Total	70	100,0%

Fonte: Dados coletados

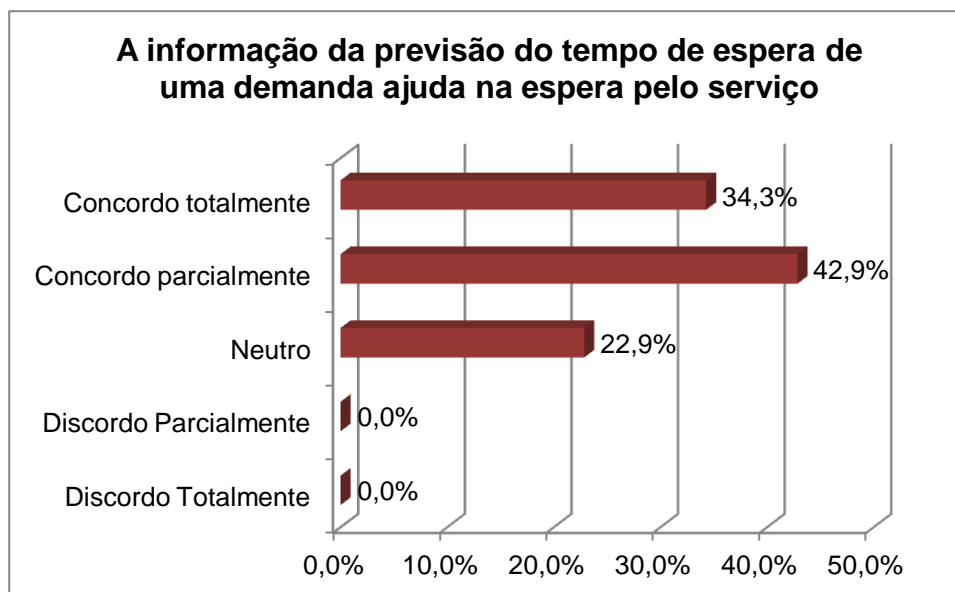
Percebe-se que a maior parte da amostra, ou 77,2%, entende que a informação da previsão de tempo para espera, ou seja, uma informação que possibilite ao cliente planejar-se com relação à demora do atendimento é importante para sua satisfação. Nenhum dos respondentes discordou da afirmativa.

O uso de ferramentas que apresentam o *workflow*, ou fluxo do processo, é de extrema valia para a informação de previsão de tempo de espera de demandas de serviços para clientes. Processos complexos exigem acompanhamento contínuo das partes interessadas e frequentemente dependendo da complexidade das operações, diversas áreas intervenientes dentro do banco participam dessa construção que são as operações estruturadas, quando um produto é customizado em diversos aspectos de acordo com as necessidades do cliente.

Mas o principal, o início de tudo, é perceber que o cliente necessita se planejar a partir dessas informações. É o que denota a análise das respostas dos clientes. A partir desta afirmação, é importante o treinamento dos funcionários no sentido de manter o cliente bem informado e ciente do tempo necessário para conclusão de cada processo. A credibilidade passa por cumprir um compromisso gerado com o cliente.

Um aspecto negativo que muitas vezes ocorre é o vendedor, na ansiedade de fechar o negócio, prometer um tempo impossível de ser cumprido. Cabe ao gerente de contas, nesse caso atuando como vendedor, conhecer o produto/serviço de modo a não cair nesse erro. Sem dúvida, prometer e não entregar a tempo gera insatisfação.

Figura 11 - A informação da previsão do tempo de espera de uma demanda ajuda na espera pelo serviço



Fonte: Dados coletados

A tabela 13 traz as informações obtidas a partir da análise dos dados da afirmativa número 9 do instrumento de coleta de dados respondido pelos clientes. E trata sobre uma das características do marketing de serviços, a variabilidade.

Tabela 13 - Com relação à qualidade do atendimento há grande variabilidade de atendimento pelos funcionários do Banco do Brasil, cada um atendendo de uma maneira diferente

9. Com relação à qualidade do atendimento há grande variabilidade de atendimento pelos funcionários do Banco do Brasil, cada um atendendo de uma maneira diferente

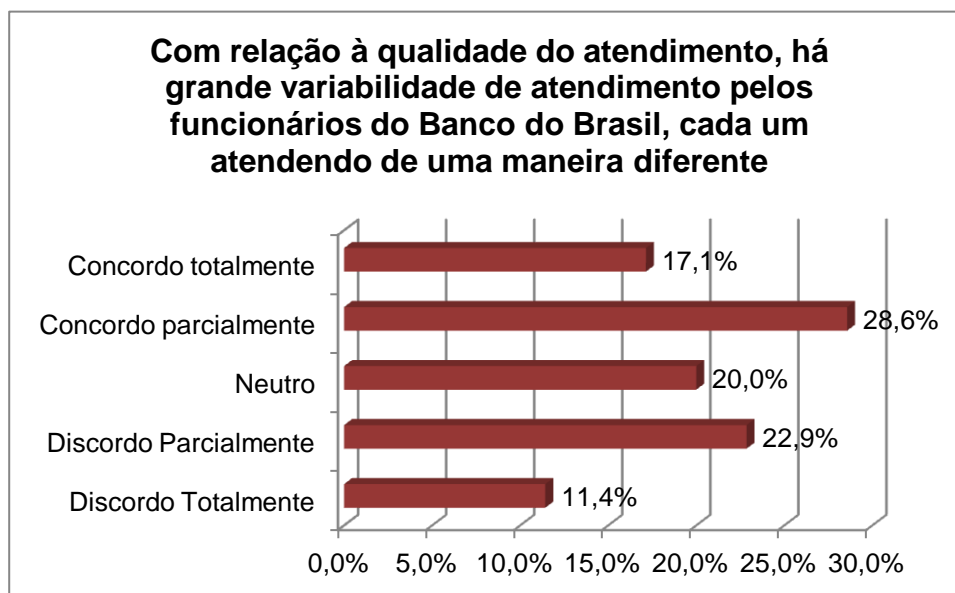
Discordo Totalmente (1) => Concordo Totalmente (5)	Frequência	%
Discordo Totalmente	8	11,4%
Discordo Parcialmente	16	22,9%
Neutro	14	20,0%
Concordo parcialmente	20	28,6%
Concordo totalmente	12	17,1%
Total	70	100,0%

Fonte: Dados coletados

A percepção dos clientes a respeito desse tema fica bem dividida, quando se observa nas extremidades que 11,4% discorda totalmente da afirmativa e 17,1

concorda totalmente. Outros 20% se mostraram sem opinião definida permanecendo neutros com relação a afirmação.

Figura 12 - Com relação à qualidade do atendimento, há grande variabilidade de atendimento pelos funcionários do Banco do Brasil, cada um atendendo de uma maneira diferente



Fonte: Dados coletados

A partir da pergunta de número 10 até a 18, última, os respondentes foram questionados quanto à satisfação, no que tange a rapidez de atendimento, com referência aos principais produtos e serviços bancários oferecidos a esse segmento.

A primeira pergunta dessa série (vide apêndice A) trata sobre *cash management*, especificamente as soluções em pagamento. As soluções de gerenciamento do caixa são utilizadas, em sua maioria das vezes, por meio do gerenciador financeiro no *website* do Banco do Brasil, são geralmente pagamentos a fornecedores, de salários, de títulos ou tributos (vide tabela 4 – Principais Produtos/Serviços do Segmento Empresarial).

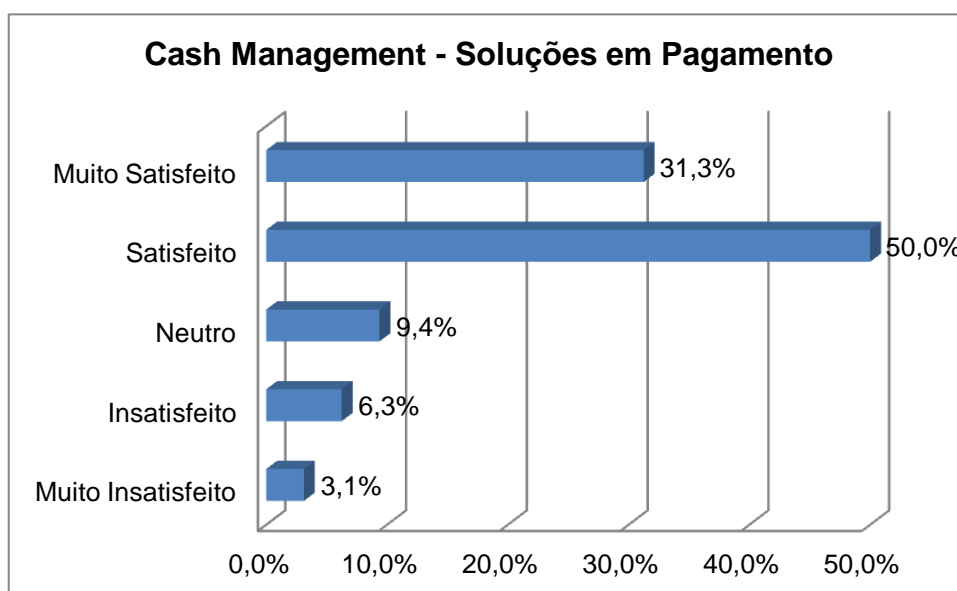
Sendo assim, a satisfação com relação a esse serviço está intimamente ligada ao bom funcionamento da ferramenta do gerenciador financeiro na *web*. Na tabela 14, abaixo, percebe-se o grau de satisfação com relação a esse serviço.

Tabela 14 - *Cash Management* - Soluções em Pagamento10. *Cash Management* - Soluções em Pagamento

Muito Insatisfeito (1) => Muito Satisfeito (5)	Frequência	%
Muito Insatisfeito	2	3,1%
Insatisfeito	4	6,3%
Neutro	6	9,4%
Satisfeito	32	50,0%
Muito Satisfeito	20	31,3%
Total	64	100,0%

Fonte: Dados coletados

Mais de 80% da amostra se mostrou satisfeito ou muito satisfeito com os serviços de *cash management* – soluções em pagamento. Outros 9,4% se mostraram indiferentes, nem satisfeitos tampouco insatisfeitos e também uma pequena parcela (9,4%) apontou insatisfação total ou parcial.

Figura 13 - *Cash Management* - Soluções em Pagamento

Fonte: Dados coletados

Na sequência, o grau de satisfação em relação às soluções em recebimento, conjunto de serviços oferecidos pelo BB às empresas, para recebimento de valores referentes às vendas de seus produtos e serviços.

Essas, com uma característica um pouco mais complexa, já que envolvem serviços de cobrança - gerenciamento de títulos, desde o leiaute até a emissão, registro em carteira, alteração, baixa, protesto, entre outros procedimentos que demandam serviço extra tanto do cliente quanto do atendimento na agência.

Tabela 15 - Cash Management – Soluções em Recebimento

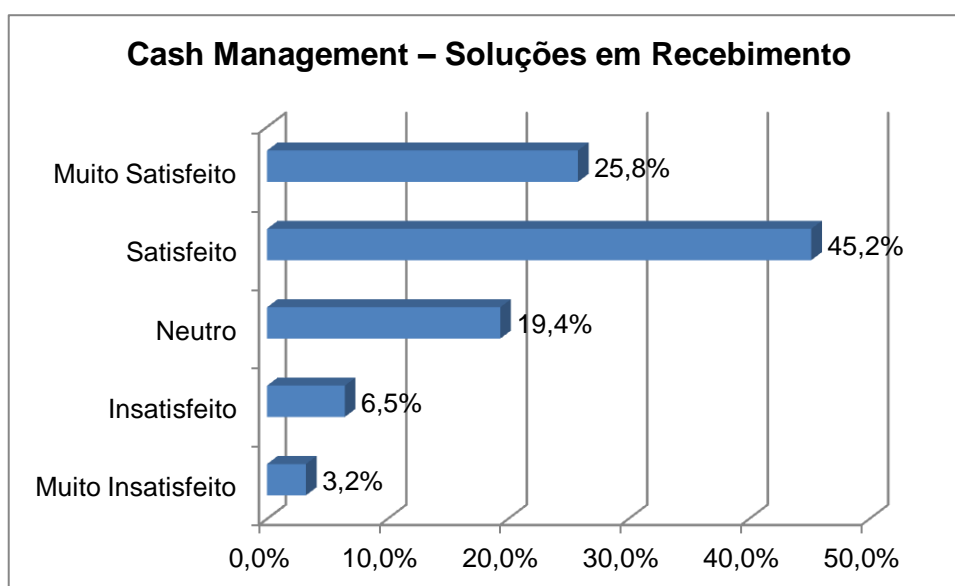
11. *Cash Management* – Soluções em Recebimento

Muito Insatisfeito (1) => Muito Satisfeito (5)	Frequência	%
Muito Insatisfeito	2	3,2%
Insatisfeito	4	6,5%
Neutro	12	19,4%
Satisfeito	28	45,2%
Muito Satisfeito	16	25,8%
Total	62	100,0%

Fonte: Dados coletados

O que mostra a análise dos dados coletados é um grau de satisfação ligeiramente menor em comparação às soluções de pagamento. Ainda que 45,5% dos clientes pesquisados se mostrem satisfeitos com o serviço e 25,8% muito satisfeitos.

Figura 14 - Cash Management – Soluções em Recebimento



Fonte: Dados coletados

A seguir, um dos itens de maior importância para a avaliação de satisfação com relação à velocidade no atendimento ao crédito: os produtos de capital de giro.

Os produtos/serviços de capital de giro são importantes indutores de satisfação dos clientes por serem operações realizadas com muita frequência (vide tabela 1).

Tabela 16 - Crédito - Capital de Giro

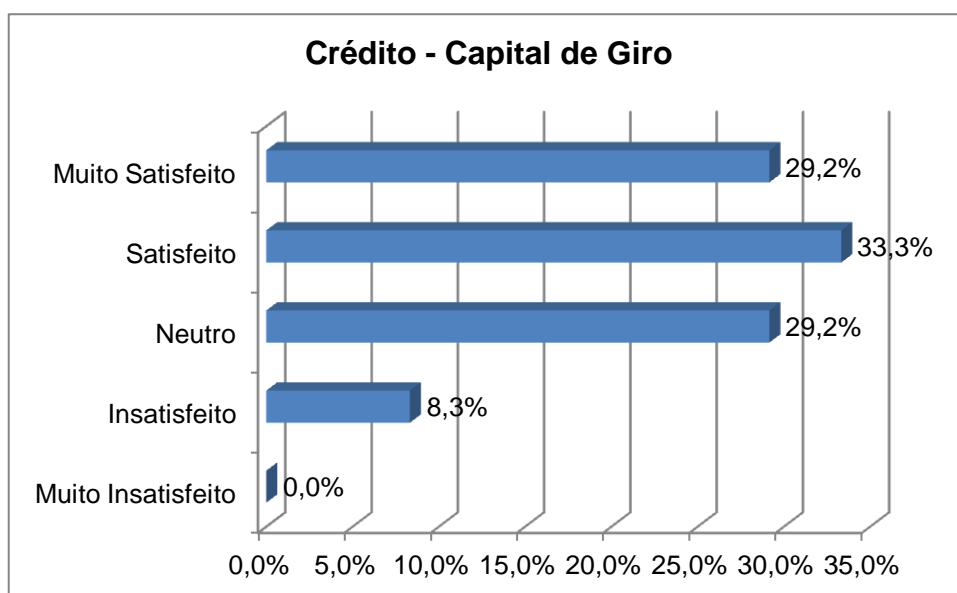
12. Crédito - Capital de Giro		
Muito Insatisfeito (1) => Muito Satisfeito (5)	Frequência	%
Muito Insatisfeito	0	0,0%
Insatisfeito	4	8,3%
Neutro	14	29,2%
Satisfeito	16	33,3%
Muito Satisfeito	14	29,2%
Total	48	100,0%

Fonte: Dados coletados

Com relação à rapidez na entrega de produtos/serviços de crédito para capital de giro, verifica-se que 29,2% ou 14 clientes se mostra indiferente ou neutro, 33,3% satisfeitos e 29,2% muito satisfeitos. Quatro respondentes manifestaram-se insatisfeitos. Na figura 15, fica visível a distribuição.

Os produtos de capital de giro são frequentemente demandados com urgência para o suprimento de caixa de empresas. Por isso, a importância da entrega com rapidez, já que uma demora pode simbolizar uma quebra de caixa capaz de derrubar um diretor financeiro, ou acabar com as chances do banco de se tornar um parceiro do cliente. Por outro lado, representam a oportunidade de mostrar um serviço rápido que gere satisfação no cliente.

Figura 15 - Crédito - Capital de Giro



Fonte: Dados coletados

Passada a análise sobre o capital de giro, o questionário segue para o questionamento sobre os financiamentos (pergunta 13 – vide apêndice A). Os financiamentos são caracterizados por operações de crédito mais complexas, de prazos normalmente mais longos, e igualmente mais demorados na “produção” que operações de capital de giro.

Tabela 17 - Crédito - Financiamentos

13. Crédito – Financiamentos

Muito Insatisfeito (1) => Muito Satisfeito (5)	Frequência	%
Muito Insatisfeito	0	0,0%
Insatisfeito	8	17,4%
Neutro	12	26,1%
Satisfeito	16	34,8%
Muito Satisfeito	10	21,7%
Total	46	100,0%

Fonte: Dados coletados

Dos 46 respondentes, 8 manifestaram insatisfação com relação a velocidade na entrega desses produtos/serviços. 26,1%, ou 12 clientes, se mostraram indiferentes, 16 (34,8%) satisfeitos e 10 (21,7%) muito satisfeitos. Números

demonstrando maior insatisfação quando comparados aos das operações de capital de giro, como mostra o gráfico.

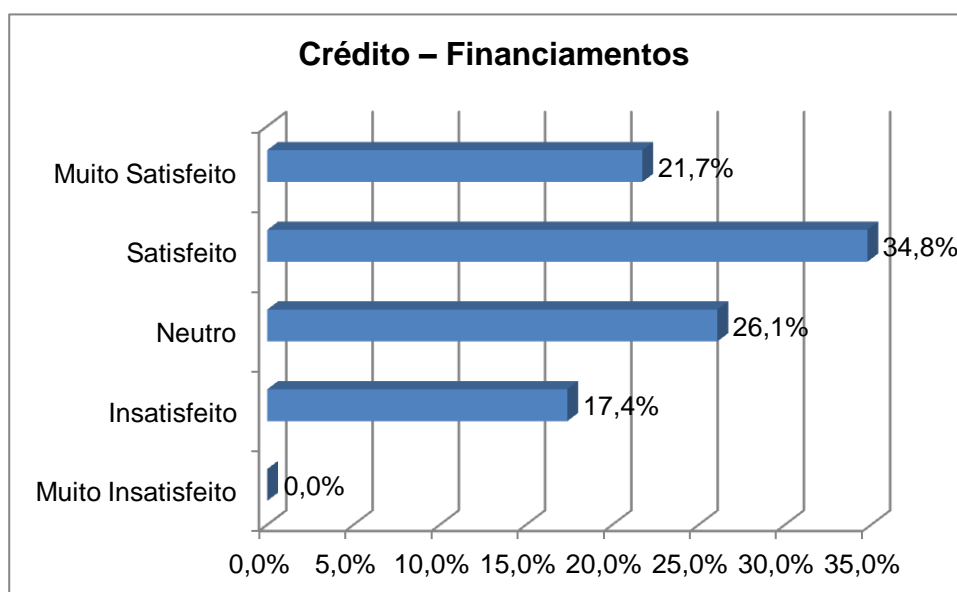
A causa da insatisfação pode ser observada na tabela 1 que indica uma incrível demora em algumas operações de financiamento. Como dito anteriormente, operações de financiamento demandam maior acompanhamento. O fluxo é mais complexo e os gargalos tendem a tomar muito tempo até a entrega dos recursos.

A insatisfação está no cliente que acreditava que sua operação sairia tão rápido quanto um recurso de capital de giro. Está no cliente que não entendeu o processo e sua complexidade.

Por serem recursos mais baratos para o cliente e com um risco maior para o banco devido, principalmente, ao prazo da operação, esses recursos tendem a ser vistos pelo banco de uma maneira mais aprofundada.

Outro importante fator para o descontentamento dos clientes é o fato de operações de financiamentos serem mais raras, é mais difícil para o banco de poder se recuperar de um erro quando se tem poucas chances. Muitas vezes, a primeira impressão é a que fica.

Figura 16 - Crédito - Financiamentos



Fonte: Dados coletados

Os investimentos representam a oportunidade para o banco captar recursos. No mercado empresarial, são oferecidas taxas especiais, cotadas em mesa, para

operações de CDB, como também fundos constituídos especialmente para esse segmento. A velocidade no atendimento de uma demanda pode representar um dia a mais de aplicações e recebimento de juros para o cliente.

Na tabela 18, observa-se a distribuição da amostra de acordo com o grau de satisfação quanto à velocidade no atendimento referente aos investimentos.

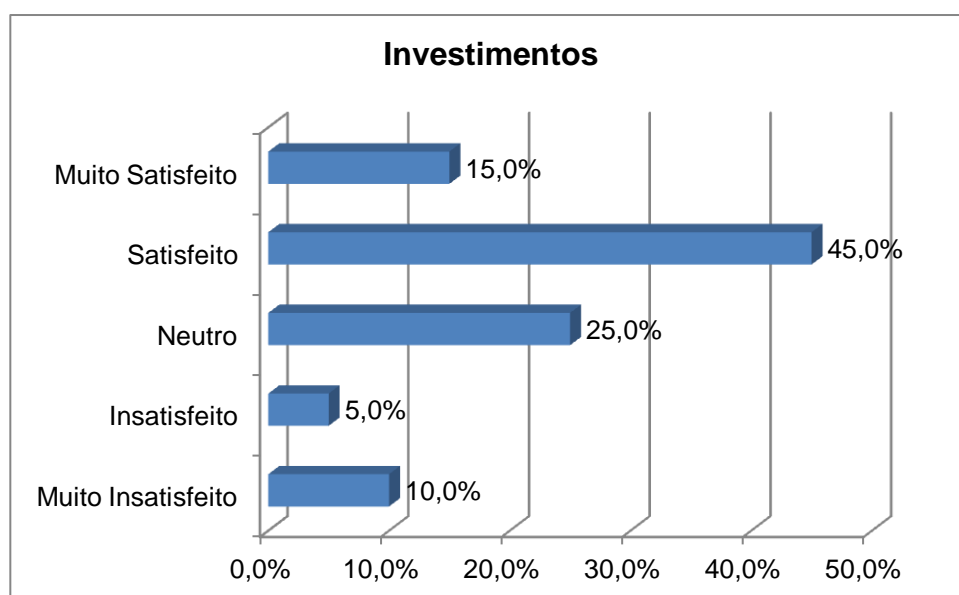
Tabela 18 - Investimentos

14. Investimentos		
Muito Insatisfeito (1) => Muito Satisfeito (5)	Frequência	%
Muito Insatisfeito	4	10,0%
Insatisfeito	2	5,0%
Neutro	10	25,0%
Satisfeito	18	45,0%
Muito Satisfeito	6	15,0%
Total	40	100,0%

Fonte: Dados coletados

Em geral, percebe-se que os clientes que demandam esse serviço se mostraram satisfeitos com a velocidade do atendimento (60%). 15%, ou 6 respondentes, se mostraram muito satisfeitos e outros 6 neutros. Ao total apenas 4 demonstraram insatisfação ou muita insatisfação.

Figura 17 - Investimentos



Fonte: Dados coletados

A pergunta 15 aborda os produtos “Cartões”, cujo portfólio é variado para o segmento empresarial (vide *site* bb.com.br ou tabela 4 – Principais produtos). Os cartões de crédito são produtos básicos para clientes de qualquer segmento econômico.

A rapidez no atendimento de serviços de cartões se mostra importante à medida que os clientes demandam bastante esse produto, já que os cartões são utilizados diariamente nas empresas, por executivos; para compras; investimento, no caso dos cartões BNDES; e giro, para compras, além do uso pelos funcionários dessas empresas como no caso do Cartão Visa Vale.

Tabela 19 - Cartões

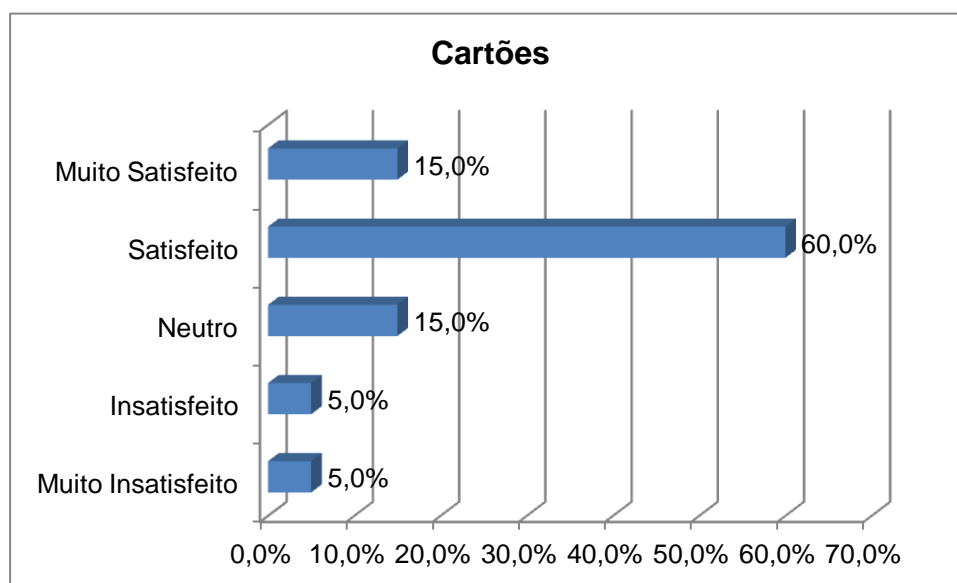
15. Cartões

Muito Insatisfeito (1) => Muito Satisfeito (5)	Frequência	%
Muito Insatisfeito	2	5,0%
Insatisfeito	2	5,0%
Neutro	6	15,0%
Satisfeito	24	60,0%
Muito Satisfeito	6	15,0%
Total	40	100,0%

Fonte: Dados coletados

Verifica-se que 75% dos clientes consideram-se satisfeito ou muito satisfeito em relação aos produtos de cartões. O restante, 25% fica distribuído entre neutros (15%), insatisfeito (5%) e muito insatisfeito (5%). Para melhor visualização veja o gráfico a seguir.

Figura 18 - Cartões



Fonte: Dados coletados

As duas próximas perguntas tratam de produtos/serviços, em geral, não tão demandados pelos clientes quanto os demais apresentados, entretanto, com

considerável participação na cesta de produtos desses e, além de tudo, importantes para o resultado dos bancos.

Os seguros e a previdência são daqueles produtos que carecem de um trabalho mais específico para a venda e pós venda. Nesse segmento, de médias e grandes empresas, normalmente são oferecidos consultores e centrais de atendimento especializadas que compõe o atendimento junto a rede de agências ou escritórios empresariais.

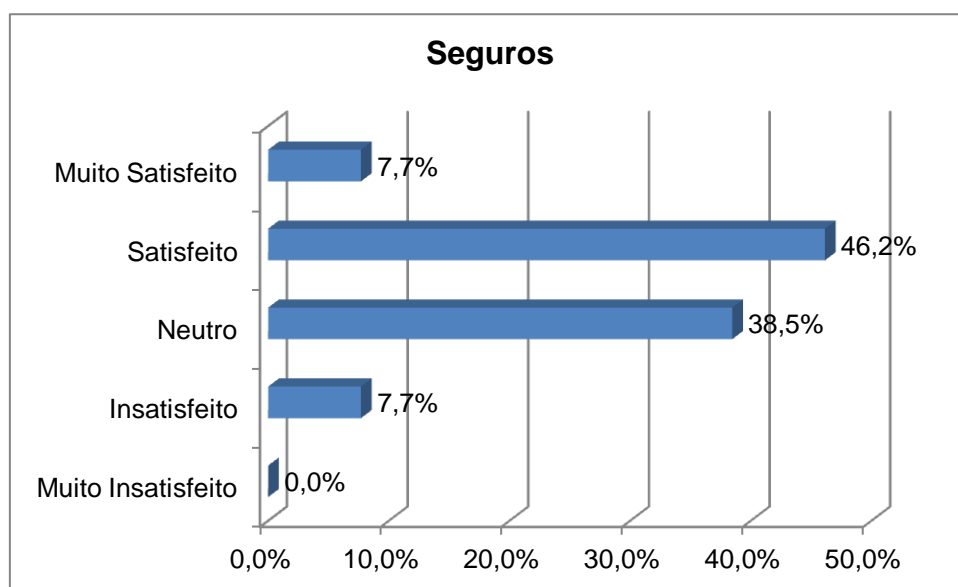
Tabela 20 - Seguros

16. Seguros		
Muito Insatisfeito (1) => Muito Satisfeito (5)	Frequência	%
Muito Insatisfeito	0	0,0%
Insatisfeito	3	7,7%
Neutro	15	38,5%
Satisfeito	18	46,2%
Muito Satisfeito	3	7,7%
Total	39	100,0%

Fonte: Dados coletados

Os seguros apresentaram um alto grau de indiferença entre os respondentes, quando 38,5% se demonstraram neutros, ou seja, nem satisfeitos, nem insatisfeitos com relação à velocidade de atendimento desse tipo de demanda. Apesar disso, em geral, a maioria se mostrou satisfeita (46,2%) e outros 7,7% muito satisfeitos. A parcela de insatisfeitos ficou em 7,7% (3 clientes), nenhuma contudo se mostrou totalmente insatisfeito.

Figura 19 - Seguros



Fonte: Dados coletados

Para previdência obteve-se números bem distribuídos de grau de satisfação, como se pode verificar na tabela 21 e gráfico a seguir.

Tabela 21 - Previdência

17. Previdência

Muito Insatisfeito (1) => Muito Satisfeito (5)	Frequência	%
Muito Insatisfeito	3	8,3%
Insatisfeito	6	16,7%
Neutro	12	33,3%
Satisfeito	9	25,0%
Muito Satisfeito	6	16,7%
Total	36	100,0%

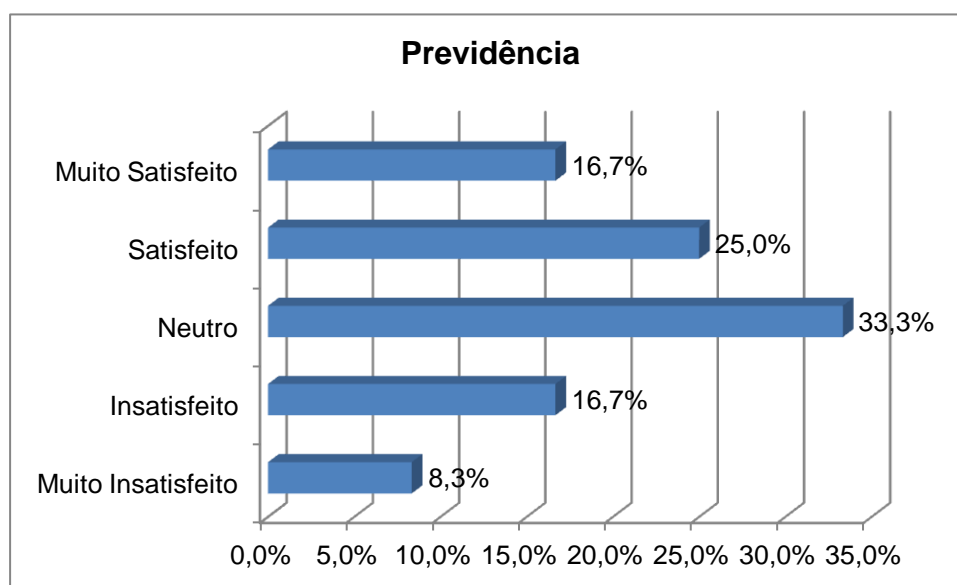
Fonte: Dados coletados

Uma alta porcentagem de clientes (33,3%) não manifestou satisfação ou insatisfação, permanecendo neutros. Os insatisfeitos e muito insatisfeitos completaram um parcela considerável com 25% ao total. A distribuição pode ser vista na figura 20.

A previdência muitas vezes é utilizada como reciprocidade de operações de crédito, não configurando tanto como item de necessidade dos clientes. Talvez por isso a indiferença quanto a satisfação nesse serviço.

Outro fator que pode explicar o resultado é que não há uma necessidade aparente de rapidez na entrega desse serviço. É um típico serviço que não se beneficia pela velocidade na entrega.

Figura 20 - Previdência



Fonte: Dados coletados

Por último, são apresentados os resultados da pergunta número 18 acerca da velocidade de serviços de comércio exterior. A agência pesquisada conta com alguns clientes que tem demanda considerável de produtos/serviços de comércio exterior, principalmente no que tange ao financiamento a importação, no caso e indústrias que importam matérias primas para produção.

Tabela 22 – Comércio Exterior

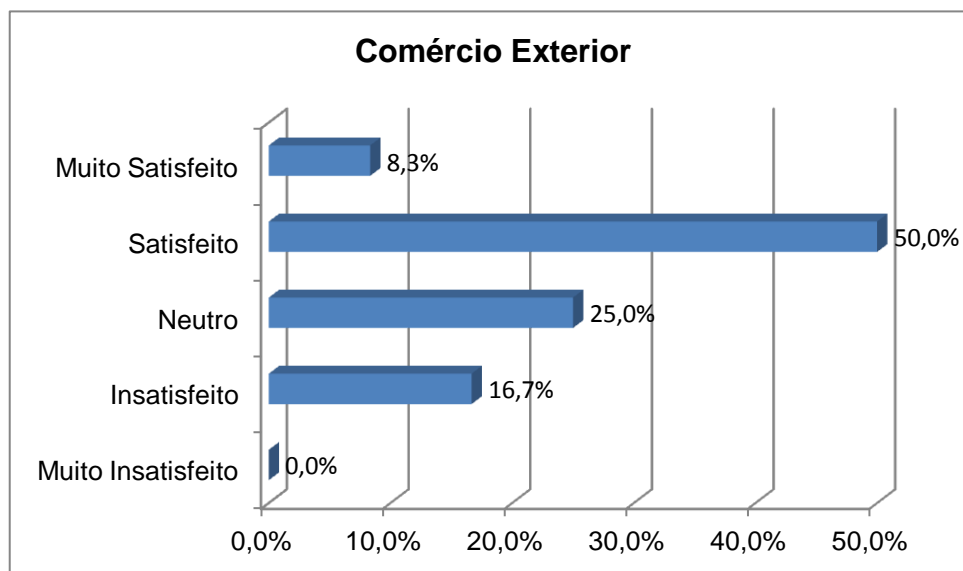
18. Comércio Exterior

Muito Insatisfeito (1) => Muito Satisfeito (5)	Frequência	%
Muito Insatisfeito	0	0,0%
Insatisfeito	6	16,7%
Neutro	9	25,0%
Satisfeito	18	50,0%
Muito Satisfeito	3	8,3%
Total	36	100,0%

Fonte: Dados coletados

Metade dos respondentes (50%) se manifestou satisfeito com a velocidade dos serviços de comércio exterior. Um quarto, ou 25%, se mostraram neutros, nem satisfeitos, nem insatisfeitos. Completando a amostra 16,7% de insatisfeitos e 8,3% muito satisfeitos. A distribuição pode ser visualizada na figura 21.

Figura 21 – Comércio Exterior



Fonte: Dados coletados

O Banco do Brasil é líder neste segmento de mercado e antigo parceiro daquelas empresas que demandam esse serviço. Por atuar, desde a origem, no comércio exterior detém *know-how* suficiente para a manutenção de altos índices de

satisfação mesmo quando talvez a qualidade dos processos seja inferior à concorrência.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Teve-se como objetivo geral do trabalho analisar o grau de satisfação dos clientes da Agência Empresarial Porto Alegre com relação à rapidez na entrega de produtos e serviços. Como trata o título da pesquisa, reduzir a espera na entrega de serviços bancários passa por entregar serviços com velocidade. Sob a luz do marketing de serviços visando simplesmente atender melhor os clientes, o estudo trouxe a importância da agilidade na entrega de serviços bancários. O tempo como um dos fatores fundamentais para a satisfação dos clientes.

Para atingir o objetivo principal, foi necessário identificar os tipos de produtos e serviços utilizados pelos clientes e o tempo médio de espera para cada um deles; analisar o grau de satisfação com relação aos principais produtos/serviços oferecidos pelo banco para este perfil de clientes e por fim propor ações que buscassem a melhoria na capacidade de rápida resposta aos clientes.

Dentre os principais produtos e serviços utilizados, foram identificados com maior volume os diversos produtos de capital de giro e operações de comércio exterior. Em menor volume, os cartões e o crédito por meio de financiamentos.

Através da pesquisa realizada a partir dos dados obtidos na planilha de fluxo de operações, foi possível verificar que dentre os maiores problemas de demora no atendimento estão notadamente os financiamentos. Apesar de serem classicamente operações mais demoradas por sua natureza, refletem os maiores índices de insatisfação, também observados na pesquisa de satisfação com os clientes.

Como principais fatores para a demora de operações de crédito pode-se destacar na parte da construção do negócio ou pré-venda: restrições cadastrais impeditivas descobertas em meio ao processo; falta de documentação obrigatória; insuficiência de limite de crédito; condicionantes não atendidas do limite de crédito; escassez de recursos na apresentação de garantias; cadastros desatualizados, entre outras. Problemas esses solucionados com a realização de pré-venda com maior qualidade no que se refere a conhecimento e estudo dos produtos/serviços, cumprimento de condicionantes e normativos, estruturação adequada da operação, de modo a ser aceita pelo banco.

Como problemas na estrutura do banco, podem ser elencados: alçadas decisórias centralizadoras, burocracia e falta de flexibilidade nos processos.

Na pesquisa por meio do sistema corporativo, foi verificado o perfil dos clientes em função das características das empresas da agência empresarial. Os clientes da Agência Empresarial Porto Alegre são empresas essencialmente da indústria e comércio, o que explica a grande necessidade de capital de giro, característica própria desses setores da economia, evidenciada na análise dos produtos e serviços utilizados. São empresas de médio e grande porte com alto nível de exigência, o que se mostrou na pesquisa de satisfação. Poucos foram os itens que foram unânimes em satisfação. Por outro lado, contou a favor o extenso tempo de relacionamento dessas empresas com a agência quando foi observado que a grande maioria tinha mais de 8 anos de relacionamento.

Em geral, analisando-se os resultados de uma maneira global, pode-se dizer que existe um alto grau de satisfação dos clientes da Agência Empresarial Porto Alegre com relação à rapidez na entrega de produtos e serviços. No entanto, pontos importantes devem ser melhorados, como ficou evidenciado o crédito no que tange a financiamentos.

Ainda na pesquisa de satisfação com os clientes, outros aspectos importantes também mereceram atenção na análise como: o alto uso do gerenciador financeiro, evidenciando uma necessidade permanente do banco em continuar crescendo em soluções tecnológicas; por outro lado, o expressivo número de clientes utilizando-se do telefone como principal meio de comunicação, o que denota por outro lado a importância do atendimento especializado, principalmente nesse setor que presta consultoria em serviços financeiros a médias e grandes empresas; ainda a evidência do reduzido horário de atendimento como principal causa da demora do atendimento e a importância do tempo de atendimento como fator fundamental para a escolha do principal banco com o qual a empresa trabalha.

Do estudo concluem-se ensinamentos como: a importância da velocidade no atendimento como meio de alavancar negócios; a necessidade de expor e mensurar o tempo necessário a entrega do serviço ao cliente como maneira de reduzir à ansiedade do atendimento a demanda; a importância da observância do fluxo do processo em operações mais complexas e de como isso deve ser repassado ao cliente, trazendo uma transparência ao processo, colhendo credibilidade e confiança do serviço entregue; a busca pela padronização do serviço apesar da dificuldade

que esse desafio representa quando pessoas estão envolvidas no processo; a percepção da diferença do marketing de serviços para os de bens físicos em geral, mas, principalmente, com relação as suas características diferenciadas.

A proposição de melhorias não se restringe a observância das lições tiradas da pesquisa, mas como também a constante necessidade de evolução na qualidade dos processos, no investimento em tecnologias, no foco no atendimento aos clientes e na necessidade de cada vez mais superar expectativas.

Como limitações o estudo teve a impossibilidade de ouvir a todos os clientes da agência na pesquisa de satisfação com relação à rapidez na entrega de serviços o que de certa forma, devido ao reduzido número da amostra, de alguma maneira, mesmo que causando pouco impacto influenciou os resultados obtidos.

Como sugestão para os próximos estudos no assunto pode-se pautar a pesquisa com áreas intervenientes dentro do Banco do Brasil, como divisões de apoio operacional e diretorias como a comercial e de crédito, a fim de se obter na opinião dos clientes internos proposições de ações que busquem a melhoria na capacidade de rápida resposta aos clientes externos, melhoria na qualidade dos processos e no fluxo de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2005.

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

GIANESI, I. G. N., CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROSS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

IBGE. Sala de Imprensa: **Contas Nacionais - Indicadores de Volume e Valores Correntes**. Comunicação Social, 11 de março de 2010. Disponível em: <www.ibge.gov.br> Acesso em: 11 de mar. 2011

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; BLOOM, P. N. **Marketing para Serviços Profissionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI; M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TOLEDO, G. L. **Marketing Bancário**: análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: Atlas, 1978.

ZEITHAML, V.; BITNER, M J. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2008.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - PESQUISA CLIENTES

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pelo aluno Mateus Ferla de Godoy, estudante do Curso de Especialização em Negócios Financeiros da Escola de Administração da UFRGS. **A pesquisa tem como objetivo analisar o grau de satisfação dos clientes da Agência Empresarial Porto Alegre do Banco do Brasil com relação à rapidez na entrega de serviços.**

Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Responda com sinceridade.

1. Atualmente, qual o principal meio de comunicação entre a empresa e o Banco do Brasil?

(Marque apenas uma alternativa)

- Telefone
- Email
- Visitas pessoais
- Centrais de atendimento
- Outro. Qual? _____

2. Com relação à agilidade no atendimento à sua empresa, em comparação aos demais bancos, percebo o Banco do Brasil:

- Menos rápido no atendimento a demandas de serviços financeiros
- Em iguais condições com os demais concorrentes
- Mais rápido no atendimento a demandas de serviços financeiros
- Sem condições de opinar

3. Em sua opinião, qual a principal causa da demora no atendimento de sua empresa pelo Banco do Brasil:

(Marque apenas uma alternativa)

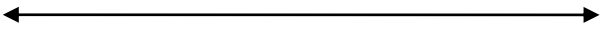
- Precariedade de sistemas (infraestrutura tecnológica)
- Reduzido número de funcionários
- Falta de treinamento dos funcionários
- Reduzido horário de atendimento
- Outro. Qual? _____

4. Em sua empresa, com que freqüência é utilizado o Gerenciador Financeiro?


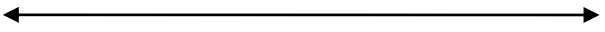
- Diariamente
- De 2 a 4 vezes por semana
- Uma vez por semana
- Uma vez a cada 15 dias
- Uma vez por mês
- Menos de uma vez por mês
- Nunca utilizamos o Gerenciador Financeiro

...continua

Utilizando a escala de concordância apresentada, indique marcando um “X”, o seu grau de concordância com cada uma das afirmativas.

						SCO (Sem condições de opinar)
	Discordo totalmente		Concordo totalmente			
5. O <u>tempo de atendimento</u> é tão importante quanto o <u>preço</u> na escolha por produtos e serviços bancários.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
6. A <u>agilidade na entrega de produtos e serviços</u> financeiros é fundamental para a escolha do principal banco com o qual a empresa trabalha.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
7. Os <u>bancos privados</u> são mais <u>ágeis</u> no atendimento.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
8. A <u>informação</u> da previsão do <u>tempo de espera</u> de uma demanda ajuda na espera pelo serviço.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
9. Com relação à qualidade do atendimento, há grande <u>variabilidade de atendimento</u> pelos funcionários do Banco do Brasil, cada um atendendo de uma maneira diferente.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()

Com relação à rapidez na entrega de serviços, indique marcando um “X”, como você avalia seu grau de satisfação com os seguintes serviços oferecidos pelo Banco do Brasil em nossa agência:

						SCO (Sem condições de opinar)
	Muito Insatisfeito		Muito Satisfeito			
10. <i>Cash Management</i> - Soluções em Pagamento (Pagamento a fornecedores/salário/títulos) Incluindo o uso do Gerenciador Financeiro	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
11. <i>Cash Management</i> – Soluções em Recebimento (Cobrança, Depósito Identificado e/ou Débito Automático) Incluindo o uso do Gerenciador Financeiro	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
12. Crédito - Capital de Giro	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
13. Crédito – Financiamentos (BNDES, Finame, e/ou Imobiliário)	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
14. Investimentos (Aplicações em Fundos e/ou CDB)	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
						SCO (Sem condições de opinar)
	Muito Insatisfeito		Muito Satisfeito			

15. Cartões (Ourocard, Gol e/ou, Visa Vale)	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
16. Seguros (Vida, Patrimônio e/ou Veículos)	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
17. Previdência (Brasilprev)	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()
18. Comércio Exterior (Importação/Exportação, Serviços e/ou Câmbio)	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	9 ()

