

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

Paulo Giovanni Longhi Castagna

O IMPACTO DOS TEMPOS DE ESPERA EM FILAS DE ATENDIMENTO
NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO SEGMENTO BANCÁRIO

Porto Alegre

2012

Paulo Giovani Longhi Castagna

**O IMPACTO DOS TEMPOS DE ESPERA EM FILAS DE ATENDIMENTO
NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO SEGMENTO BANCÁRIO**

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: Priscila Silva Esteves

Porto Alegre

2012

RESUMO

Este trabalho estuda a necessidade de as instituições bancárias buscarem a satisfação de seus clientes como forma de sobrevivência no acirrado mercado de varejo bancário brasileiro. Através de entrevistas de profundidade com profissionais que trabalham em áreas diretamente vinculadas ao atendimento e analisando relatórios de gestão, identifica nas reclamações de atendimento efetuadas pelos clientes uma importante ferramenta para examinar a qualidade do atendimento prestado e procura entender a relação entre a insatisfação do cliente com o tempo de espera que a agência o mantém nas filas de atendimento. O método utilizado é de natureza exploratória com abordagem qualitativa, utilizando-se como amostra agências que, no início do período pesquisado, mantiveram os piores índices de atendimento e maiores níveis de reclamações. Produz, ao final do estudo, um quadro resumo contendo as principais variáveis relacionadas à satisfação dos clientes, tais como percepção de um atendimento ágil, rápido e cortês, em relação ao tempo de espera nas filas de atendimento, além da indicação de medidas efetivas para a melhoria da qualidade dos serviços.

Palavras-chave: Satisfação de Clientes, Atendimento, Bancos, Reclamações, Filas de Espera.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1. OBJETIVOS.....	6
1.1.1 Objetivo Geral.....	7
1.1.2 Objetivos Específicos.....	7
2 SATISFAÇÃO DE CLIENTES NO ATENDIMENTO BANCÁRIO.....	9
2.1 MARKETING E RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	9
2.2 VALOR DO CLIENTE.....	11
2.3 ATENDIMENTO BANCÁRIO.....	13
2.4 EVOLUÇÃO DO ATENDIMENTO NO BANCO ALFA.....	15
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
3.1 ESCOLHA DO MÉTODO.....	17
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	17
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	18
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	19
4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	20
4.1 INSTRUMENTOS DE CONTROLE.....	20
4.2 INFORMAÇÕES GERENCIAIS.....	22
4.3 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	24
4.4 ANÁLISE DOS DADOS REFERENTES À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	25
4.5 CRUZAMENTO DE DADOS REFERENTES A TEMPOS DE ESPERA EM FILA E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	26
4.6 RELAÇÃO TEMPO DE ESPERA EM FILA X SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	27
4.7 SITUAÇÕES COM MAIOR GRAU DE IMPACTO NOS TEMPOS MÉDIOS DE ESPERA EM FILA.....	28

4.8 MEDIDAS EFETIVAS PARA A REDUÇÃO DOS TEMPOS DE ESPERA EM FILA.....	30
4.9 MEDIDAS EFETIVAS PARA A REDUÇÃO DO EFEITO NEGATIVO DOS TEMPOS DE ESPERA EM FILA NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	31
4.10 CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS.....	31
5 PROPOSIÇÃO DO QUADRO RESUMO.....	34
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	41

1 INTRODUÇÃO

O Mercado Bancário brasileiro vem sofrendo forte concentração nas últimas décadas. Diversas instituições, inclusive multinacionais, não conseguiram se firmar e foram incorporadas por outros bancos. O mercado financeiro no Brasil é controlado basicamente por cinco grandes conglomerados. A tendência no mercado financeiro aponta perspectiva no sentido do prosseguimento de grandes fusões e incorporações, tal como constatado pelo economista britânico Martin Wolf (2008, p.132), que afirmou que “está claro que está emergindo a era dos megabancos de varejo. Vamos terminar esta crise com um número limitado de gigantes – grandes demais para falir e também grande demais para regular”.

Tendo em vista que a oferta de produtos por parte dos bancos apresenta pouca diversidade, pois os produtos se repetem nas instituições, o desafio que se impõe é distinguir quais são os aspectos que possibilitarão a sobrevivência no mercado. Como característica fundamental para atrair e reter clientes, os bancos deverão investir intensamente no que poderá ser o seu diferencial: o atendimento. Já que os produtos e serviços, na visão cliente, não apresentam grandes distinções, ele escolherá aquele que melhor atendimento prestar, considerando os critérios de conveniência, disponibilidade e tempo de resposta (ALMEIDA, 2001).

Existem hoje no Brasil eficientes métodos de medir a satisfação dos clientes com relação ao atendimento prestado. O mais importante deles é o *ranking* Bacen, divulgado pelo Banco Central e que efetua listagem das instituições financeiras com maior número de reclamações, ponderadas pela base de contas. Além disso, as instituições contam com pesquisas de satisfação e com ouvidoria e/ou SAC para medir a quantidade de reclamações de atendimento.

Há, também, importantes movimentos no sentido de redução dos tempos de espera nas filas de atendimento, a fim de contribuir com a satisfação dos clientes, cumprimento de legislações municipais e redução do número de reclamações.

Frente ao crescente avanço da informatização, especialmente observada através da multiplicação de plataformas e canais de atendimento bancário – hoje disponíveis nos mais diversos tipos de dispositivos, como telefone celular, *tablets* e até mesmo aparelhos de televisão – o tratamento da questão das filas de atendimento acaba por demandar ainda maior atenção, visto

que são cada vez mais escassos os momentos em que ocorre o contato pessoal do cliente com a organização, e tal interação tem impacto direto quanto aos aspectos tangíveis da experiência de consumo e percepção da qualidade dos serviços prestados pelo banco. Eventos negativos durante esse momento de contato físico do cliente com a empresa, freqüentemente acarretam na perda do cliente – e conseqüentemente são também desperdiçados ali todos os esforços da organização no sentido da conquista e fidelização da clientela.

O investimento efetuado em gestão de atendimento, pelo Banco Alfa – nome fictício utilizado para fazer referência à instituição, em razão da necessidade de sigilo das informações –, tem como objetivo a redução dos tempos de espera em filas de atendimento. Com isso, há a expectativa de uma melhoria na satisfação de clientes e usuários que freqüentam as agências bancárias e uma conseqüente redução na quantidade de reclamações.

Destarte, o tema é de fundamental importância para a gestão das instituições financeiras, visto estar diretamente relacionado à satisfação dos consumidores, bem como resta envolto em uma série de normativos, resoluções e legislação de considerável grau de exposição ao risco legal e de imagem – este último constitui aspecto crítico para o grau de confiança do cliente nas instituições.

Consideradas essas informações, chega-se à questão deste trabalho: **Quais os impactos que o tempo de espera em filas de atendimento geram na satisfação dos clientes e o que pode ser feito para melhorar estes aspectos?**

1.1. OBJETIVOS

A fim de responder a questão acima apresentada, foram estabelecidos os objetivos desta pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é analisar os impactos que o tempo de espera em filas de atendimento geram na satisfação dos clientes e, a partir disso, propor possíveis melhorias.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para isso, o objetivo específico é a análise dos tempos de espera em filas de atendimento bancário, onde serão efetuadas as seguintes ações:

- a) Analisar os relatórios de gestão da empresa referentes aos tempos de espera em filas e reclamações de atendimento;
- b) Consultar profissionais envolvidos diretamente no processo visando obter suas percepções acerca dos fatores de maior impacto no processo;
- c) Propor ações para o incremento da satisfação dos clientes.

Dada a importância do tema, este estudo busca contribuir para debater a estrutura e os investimentos do Banco em atendimento, examinando se o modelo atual é suficiente para uma adequada satisfação dos clientes. É oportuno, pois ocorre em período em que a empresa preocupa-se e investe no tema, preocupada com o atendimento prestado pelas suas dependências e com um grande foco na diminuição de reclamações de clientes em suas unidades. As investigações aqui realizadas, assim como as respostas encontradas, poderão ser utilizadas como instrumento de auxílio na gestão do atendimento bancário.

O método utilizado baseou-se em abordagem exploratória e qualitativa, através da realização de entrevistas de profundidade com três profissionais envolvidos diretamente no atendimento, em diferentes níveis e etapas do processo, assim como uso de dados secundários, identificados como tais os Relatórios de Gestão da empresa, relacionados com atendimento, onde puderam ser identificadas e estudadas as quantidades de reclamações, tempos de espera em filas, adequação dos tempos de atendimento à legislações municipais e ao código de autorregulação.

O estudo foi estruturado do seguinte modo: primeiramente um apanhado teórico sobre o

tema pesquisado; em seguida uma descrição dos métodos de trabalho da empresa com relação à reclamações de clientes e atendimento presencial nas agências e a descrição da técnica de pesquisa a ser utilizada; após a apresentação dos resultados obtidos nas entrevistas de profundidade e na análise dos dados e, por fim, as conclusões decorrentes da análise dos resultados estruturadas em um quadro resumo.

2 SATISFAÇÃO DE CLIENTES NO ATENDIMENTO BANCÁRIO

Este capítulo apresenta a base teórica para fundamentar a pesquisa ora proposta. Será efetuado um apanhado sobre atendimento e relacionamento com clientes e as influências desse relacionamento na sobrevivência da empresa. Na sequência, são abordados aspectos relacionados à adição de valor para a empresa quando da percepção do bom atendimento e da importância da satisfação dos clientes para a empresa. Em seguida, foi efetuada a contextualização o atendimento bancário e a evolução do assunto nas instituições financeiras.

2.1 MARKETING E RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Nos últimos anos, as empresas em geral, assim como a doutrina relacionada com os conceitos de marketing, perceberam a importância do relacionamento e da satisfação dos clientes. De acordo com Schmitt (2004, p. 21), “na década de 1990, as empresas passaram a reconhecer a necessidade de se tornarem orientadas para o cliente e voltadas para o mercado, deixando assim de continuar focadas no produto, tecnologia ou vendas”. Para Kotler (2007, p. 3-4), a função do marketing é lidar com clientes, administrar relacionamentos lucrativos com o cliente, “não sendo entendido no velho sentido de efetuar uma venda, mas no novo sentido de satisfazer as necessidades dos clientes”. Em outras palavras, ainda segundo o autor, “marketing é um processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”. Para Day (2001, p. 19), orientação para o mercado é “manter clientes importantes, desenvolvendo uma profunda fidelidade baseada em confiança mútua, compromissos e intensa comunicação”. Tal situação, ainda segundo Day (2001), é convertida em lealdade, onde há um sentimento de afinidade ou ligação com os produtos e serviços de uma empresa.

A dinâmica dos negócios exige que as organizações estejam permanentemente conectadas ao seu mercado e entendam as novas situações e anseios oriundos dos seus clientes, para que desenvolvam uma estratégia de fidelização aderente a essas movimentações de cenário - “a

estratégia bem sucedida no desenvolvimento da fidelidade não é estática, devendo, ao contrário, ser constantemente atualizada, aperfeiçoada e corrigida à medida que as condições e as pessoas se modificam.”(GRIFFIN, 1998, p.282).

Essa nova abordagem representa uma mudança de paradigma, onde não é mais o produto que escolhe o cliente, mas o contrário. Não se trata mais apenas da oferta de produtos e/ou serviços, mas do entendimento de ofertar o que o cliente deseja. No mercado bancário, o exemplo mais claro é a característica de indução das instituições financeiras ao uso de canais alternativos de atendimento, muitas vezes dificultando o acesso de clientes e usuários às agências bancárias, prática muito comum até os anos 1990 e hoje em tendência de revisão, além de expressamente proibida pelo código de autorregulação bancária efetuado pela FEBRABAN(2008, p.4): “tratar o consumidor de forma justa e transparente, com atendimento cortês e digno”.

Neste sentido, são fundamentais os esforços das organizações visando proporcionar uma boa experiência de consumo aos usuários em todas as suas plataformas, especialmente naquelas que envolvam o contato com os ambientes físicos da empresa, e mais vigorosamente ainda no tocante às interações que envolvem o relacionamento interpessoal – fator absolutamente crítico para a satisfação do usuário no mercado bancário. O sentimento de confiança é determinante na seleção do banco pelo consumidor e constitui diferencial relevante, ao que corrobora Gordon (1999), na medida em que afirma que os profissionais de marketing devem direcionar seus esforços para desenvolver valores considerados diferenciados pelos seus clientes através do gerenciamento do seu relacionamento de negócios. O teórico ressalta ainda que o maior bem de uma empresa é o relacionamento interpessoal, através do qual – não subestimando a importância dos produtos, serviços, maquinários e conhecimento que constituem grande valor para a organização – a empresa usufrui de ganhos efetivos de longo prazo, bem como contribui para a minimização dos riscos.

O tempo de atendimento se constitui em uma das variáveis mais influentes na percepção da qualidade de atendimento da organização para o cliente, sendo que a espera em filas de atendimento é uma das instâncias com maior potencial de impacto negativo. Afirma Eltz (1994, p. 88): “para o cliente, esperar cinco minutos significa, psicologicamente, uma hora. Este tempo de espera funciona como uma comunicação negativa. A cada segundo, a imagem do fornecedor vai sendo depreciada”.

Com essa mudança de abordagem, procura-se atingir a percepção do cliente, isto é, aquilo que ele considera mais ou menos conveniente na empresa e nos produtos e serviços oferecidos ou ainda, a maneira com que ele percebe e entende o produto. Para Richers (2000, p. 103), “o consumidor faz questão de escolher o que mais lhe agrada numa gama de ofertas no mercado. Mas como não tem condições ou interesse em avaliar com precisão os produtos, ele simplifica o processo de escolha, ao comparar produtos competitivos ao longo de uma escala imaginária”. Tal processo pode ser utilizado, também, no momento de escolher entre diversas empresas, no caso instituições financeiras, que oferecem produtos e serviços bastante semelhantes. E, entendendo que os produtos estão cada vez mais parecidos, tendo em vista a grande facilidade em copiá-los, e considerando o alinhamento de preços efetuado pela concorrência, para manter posicionamento de mercado, atrair o cliente não é mais suficiente. Conforme Almeida (2001, p. 21), “tão ou mais importante que atrair é ter a capacidade de mantê-los na empresa, fazer com que eles voltem sempre para fazer negócios. [...] Criar clientes fiéis: este é o novo desafio”.

2.2 VALOR DO CLIENTE

A grande meta da gestão do relacionamento com o cliente é produzir um alto valor do cliente, conforme Kotler (2007, p. 17), que consiste:

nos valores do cliente ao longo do tempo descontados e associados de todos os clientes atuais e potenciais da empresa. Sem dúvida, quanto mais fiéis são os clientes lucrativos da empresa, maior é seu valor do cliente. O valor do cliente pode ser uma medida melhor do desempenho de uma empresa do que as vendas atuais ou a participação de mercado. Enquanto as vendas atuais e a participação de mercado refletem passado, o valor do cliente sugere o futuro.

Cientes que não visualizarem nenhuma atração em determinada marca não comprarão os produtos por ela identificados, segundo Schmitt (2004), a menos que não tenham outra escolha ou que a diferença de preços entre esses e os concorrentes seja drástica. Segundo o autor, “quando se consegue criar novos valores mediante uma interface amistosa, conveniente e agradável para os clientes, eles certamente voltam a comprar de quem apresentou tudo isso em seu benefício” (p. 166). Por isso, de acordo com Kotler (2007, p. 17), “as empresas devem

administrar cuidadosamente o valor do cliente. Elas devem ver os clientes como patrimônios que precisam ser administrados e maximizados”.

Um bom atendimento é uma das mais eficazes estratégias para fidelizar e maximizar o valor do cliente. E, segundo Almeida (2001, p. 21), “uma das mais baratas também”, pois custa mais caro conquistar do que manter um cliente. Ainda segundo o autor, “haverá, cada vez, menor espaço dentro das empresas competitivas para profissionais que não tenham uma estratégia pessoal de se relacionar com o cliente de forma extraordinária”. Essa também deve ser a estratégia das empresas, pois somente haverá espaço, num ambiente altamente competitivo, para aquelas que satisfizerem e excederem as expectativas do cliente, e o atendimento é fundamental nesta tarefa.

É necessário, conforme Schmitt (2004, p. 23), “assegurar que os clientes se considerem satisfeitos com a empresa depois de terem comprado algum produto de sua fabricação ou de terem, de outra forma, interagido com ela”. Ainda segundo o autor, o modelo de satisfação não pode se preocupar mais com a funcionalidade do produto do que com a experiência do cliente. Nesse sentido, é reforçada a gestão do atendimento, porque influencia diretamente essa estratégia e “propiciar experiência de cliente consistente e atraente irá diferenciá-los dos concorrentes a um grau que jamais atingiria focando na simples satisfação” (2004, p. 25).

Um bom atendimento cria o encantamento do cliente e auxilia a geração de valor deste cliente e contribui para a construção de um relacionamento mais direto e duradouro. Para Kotler (2007, p. 10), “a chave para criar relacionamentos duradouros com o cliente é criar valor superior e satisfação para ele. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de serem clientes fiéis e conceder às empresas uma participação maior em seus negócios”. Além disso, também segundo o autor acima citado,

clientes encantados não apenas repetem as compras, como também tornam-se *evangelizadores de clientes* que contam aos outros suas boas experiências (...). Para as empresas interessadas em encantar os clientes, valor e serviços excepcionais são mais que um conjunto de políticas ou ações - são uma atitude disseminada em toda a empresa, uma parte importante de as cultura geral.

Assim, reveste-se de fundamental importância a gestão do atendimento aos clientes, em um ambiente onde a competição é cada vez mais acirrada e crescente, a necessidade de diferenciação é premente e a fidelização do cliente é o grande desafio empresarial.

2.3 ATENDIMENTO BANCÁRIO

O setor bancário, apesar da forte concentração, possui grande concorrência entre os *players* do mercado, em um cenário de grande semelhança entre produtos e serviços oferecidos. Tradicionalmente, o atendimento bancário é considerado ruim pela grande maioria da população e muito desse sentimento foi provocado pelas próprias instituições, que incentivaram a redução do número de atendentes com objetivo de forçar a utilização de canais alternativos de auto-atendimento. Conforme Lebarbechon *et al* (2001), durante o 2º Seminário sobre atendimento bancário, realizado em maio de 2000, o presidente da Federação Brasileira das Associações de Bancos (FEBRABAN) da época, Roberto Setúbal, defendia que o setor bancário teria características especiais que deveriam ser consideradas, por prestar serviços em volumes muito superior aos demais setores e que parte das filas que se formavam nas agências bancárias eram de consumidores de concessionárias que iriam às agências apenas para pagar contas de serviços. Declarava, ainda, que o recebimento dessas contas comprometia a prestação dos serviços bancários e representava um serviço deficitário para os bancos.

A solução, para o presidente da FEBRABAN da época, ainda segundo Lebarbechon *et al* (2001), seria que os bancos deixassem de receber contas de concessionárias em seus guichês, mantendo apenas o serviço por meio do débito automático, tornando menores e mais aceitáveis as filas nas agências e oferecendo aos clientes bancários uma qualidade de atendimento bem mais satisfatória.

Diversos órgão reguladores vêm efetuando tentativas de intervenção na qualidade do atendimento bancário. Ainda durante a última década do século XX e início do século XXI, grande número de municípios estabeleceram tempos máximos de espera para clientes nas agências bancárias, principalmente nas filas de guichês de caixa, tais como:

- 1998: Porto Alegre e Belo Horizonte
- 2000: Brasília
- 2001: Curitiba, Salvador e Recife
- 2002: Florianópolis
- 2003: Fortaleza
- 2005: São Paulo

Tais legislações permitiram aos órgãos dos próprios municípios, além de Procons e Ministérios Públicos que atuam na garantia de direito dos consumidores, a efetuar fiscalizações e autuações nas dependências das instituições, além de aplicação de multas e até mesmo fechamento provisório de agências.

O Banco Central do Brasil, autarquia federal criada pela Lei 4.595 de 31 de dezembro de 1964, responsável entre outras atividades pela fiscalização dos Bancos, estabeleceu regras de conduta e atendimento para as instituições, fornecendo à população um canal de reclamações de atendimento. Além disso, passou a divulgar desde março de 2002, um *ranking* de instituições mais reclamadas no site da instituição, a fim de certificação da qualidade de atendimento dos bancos.

Atentas à perda de imagem junto a clientes e potenciais clientes, as instituições financeiras reavaliaram suas ações e práticas de atendimento. A FEBRABAN, em conjunto com seus associados, estabeleceu diversas ações voltadas para a melhoria do atendimento, como Ouvidorias, SAC, incentivo às boas práticas e culminando com a confecção de vários códigos de autorregulação (FEBRABAN, 2012), sendo um deles específico para atendimento em agências, denominado “Normativo SARB 004/2009”, consolidando preceitos comuns relativamente ao atendimento prestado aos consumidores.

Sopesadas as considerações referentes ao ambiente regulatório-normativo, observamos que o marketing bancário tem evoluído no sentido da formatação de seus conceitos em alinhamento com as particularidades do marketing de serviços e das peculiaridades dos produtos bancários. Sobre o tema, Polidoro (2006, p.18) afirma:

O conceito inicial de marketing para os bancos limitava-se a oferecer atrativos dos mais variados, como brindes e sorteios, objetivando a fazer captações em poupanças ou aberturas de contas correntes, para competir com os concorrentes.

Posteriormente, perceberem que havia uma necessidade de fidelizar seus clientes, pois atraí-los era fácil, a dificuldade estava em transformá-los em clientes fieis. Os bancos remodelaram suas agencias transformando-as em um ambiente modernizado, agradável, deixando de para trás a austeridade que os caracterizava. Houve também treinamentos de funcionários quanto á qualidade do atendimento. Essa mudança deixou de ser um diferencial, pois foi generalizada, e o cliente já não a considerava na escolha de seu banco.

Já na 3º fase, a nova ferramenta encontrada foi á inovação dos produtos e segmentação de seus clientes. Criar produtos novos para cada segmento-alvo também é facilmente copiado pelos concorrentes, a diferenciação está na habilidade de inovação continua, estando sempre na frente dos concorrentes.

A segmentação apresenta-se como diferencial estratégico, desde que o banco tenha um posicionamento de mercado e se estruture para atender a cada nicho.

2.4 EVOLUÇÃO DO ATENDIMENTO NO BANCO ALFA

O Banco Alfa efetuou forte crescimento nos últimos dez anos, consolidando-se como a maior instituição financeira da América Latina, com aproximadamente 35 milhões de contas corrente e 55 milhões de clientes, conforme dados divulgados pela instituição.).

Essa grandeza foi atingida com estratégias bem definidas e distintas no decorrer das últimas décadas, onde o Banco superou diversas etapas, conforme abaixo:

- até meados dos anos 80 o Banco Alfa tinha foco nas políticas governamentais, direcionando seu atendimento para públicos bem definidos, como agronegócio e nichos governamentais, como as forças armadas;

- a partir dos anos 90, com a crise na agricultura brasileira, o Banco Alfa efetua tentativas de se reposicionar nos mercados PJ e PF, principalmente nos grandes centros, onde encontra a concorrência bem posicionada. Nessa fase, o foco do atendimento é a prospecção de novos clientes de forma reativa, enquanto outros bancos efetuavam a compra de folhas de pagamento;

- No início do século XXI o Banco Alfa passa, também, a efetuar compra de folhas de pagamento, adquirindo o pagamento de salário de servidores da maioria dos Estados brasileiro, gerando forte impacto no atendimento;

- Com a crise de 2008, passa a adquirir outros Bancos, novamente impactando o atendimento.

- Em 2010 efetua a opção de fidelizar e rentabilizar a base já existente de clientes, através de medidas intensivas de segmentação, com foco em melhoria no atendimento.

Tais eventos se deram em um panorama onde ainda a quantidade de tipos de serviços oferecidos pelos bancos se multiplicou. Segundo Ferreira (2005, p.26): “Os bancos seguiram a evolução ocorrida em todo o mundo nos últimos anos. A população atendida pelos bancos cresce a cada dia e os seus serviços estão cada vez maiores, em número. A intermediação dos bancos inclui salários, contas de serviços públicos, impostos, empréstimos, financiamentos e outras operações”.

Em se agregando um cenário de diminuição da mão-de-obra nas agências e foco intensivo na utilização de canais de auto-atendimento, observou-se, em diversos momentos, insatisfação de clientes e formação de filas nas agências bancárias. Pondera Ferreira (2005, p. 13):

“Da mesma forma, de modo geral, o serviço prestado pelos bancos no Brasil, deixa muito a desejar, em termos de qualidade. O cliente de banco, com inúmeras tarefas a realizar no seu dia-a-dia, não deseja enfrentar grandes filas de espera, como também não deseja ser atendido por funcionários lentos, sem paciência e desqualificados”.

Destarte, o grande desafio atual do Banco Alfa é a melhoria da qualidade do atendimento ao cliente, oferecendo várias plataformas de autoatendimento sem, porém, comprometer a adequada atenção e tratamento ao correntista nas suas unidades físicas – este último fortemente impactado pela percepção do cliente em relação ao tempo de espera em fila nas agências bancárias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata do método escolhido para a realização da pesquisa, assim como a justificativa da escolha, a unidade de análise, a constituição da coleta da amostragem necessária e a análise dos dados colhidos.

3.1 ESCOLHA DO MÉTODO

Tendo em vista os objetivos do trabalho, optou-se por uma pesquisa de natureza exploratória, através de entrevistas de profundidade e com a utilização de dados secundários, identificados como dados internos Relatórios Gerenciais da empresa. Quanto a pesquisa exploratória em Marketing, para Malhotra (2001 apud Vieira, 2002, p.65), “o objetivo principal é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Justifica-se a abordagem, pois com a utilização da documentação indicada e a observação participante possibilita a compreensão das razões e motivações dos comportamentos pesquisados. Na visão de Vieira (2002, p.65), “A pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias (bibliográficas, documentais, etc...) levantamentos de experiência, estudos de casos selecionados e observação informal (a olho nu ou mecânica)”.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Foi utilizada, como unidade de análise, a rede de agências do Banco Alfa no estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente obtendo a percepção de três profissionais do Banco envolvidos diretamente no gerenciamento da qualidade de atendimento através de entrevistas de profundidade, subsidiados com os dados relativos ao atendimento dessas agências, além dos

índices de reclamações efetuadas por clientes e usuários acerca do atendimento prestado por cada uma delas. A instituição financeira possui cerca de 350 agências instaladas e serão divididas em três grupos: o primeiro com o somatório total dos dados consolidados; o segundo com 10 agências escolhidas por seu baixo desempenho no início do período e que tenham efetuado sensível melhora ao final e o terceiro com 10 agências escolhidas pelo seu bom desempenho no início do período. A pedido do Banco Alfa, não serão divulgadas informações que identifiquem as agências escolhidas. Os dados dos três grupos serão analisados e comparados.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Foram realizadas entrevistas de profundidade com três analistas que trabalham diretamente no gerenciamento e suporte à estrutura de atendimento das agências, visando obter a percepção daqueles profissionais acerca das principais variáveis que sensibilizam a percepção do cliente quanto a qualidade do atendimento, com ênfase na questão do tempo de espera em filas. Pode se dizer que a entrevista de profundidade (*in-depth*) é definida como uma entrevista semi-estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é instado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre determinado tópico (NOTESS, 1996, apud Vieira e Tibola, 2005, p.13).

O estudo se utilizou ainda de relatórios gerenciais fornecidos pela empresa, contendo: quantidade total de atendimentos realizados, tempos médios de espera nas filas de atendimento, quantidade total de reclamações de atendimento efetuadas pelos clientes e usuários das unidades. Os relatórios indicaram os números totais do Estado e também totalizados por agência e por grupo de agências.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados das entrevistas foram analisados em se utilizando a análise de conteúdo, visando extrair os pontos relevantes da visão dos entrevistados acerca do tema, com base nas suas considerações evocadas a partir de sua experiência profissional, tomados em entrevistas individuais. A análise de conteúdo se constitui, segundo Bardin (2002, p.38), “em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Adicionalmente, quanto aos relatórios fornecidos pela empresa, a escolha da técnica de análise dos dados se dá em função da particularidade com que estes dados serão coletados, no caso dos dados secundários, isto é, obtidos a partir de tais relatórios e demais documentação interna da empresa.

A estruturação da análise dos dados foi efetuada a partir da análise comparativa das percepções obtidas nas entrevistas, em confrontação com os dados disponíveis nos relatórios e demais documentos, ao longo do presente trabalho, convergindo para o atingimento dos objetivos gerais propostos ao início.

4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Neste capítulo são apresentadas as análises das entrevistas de profundidade, realizadas com profissionais do Banco Alfa que trabalham diretamente no gerenciamento e suporte do atendimento da rede de agências.

A partir de um roteiro de questões, cada entrevistado expôs suas percepções acerca dos temas induzidos, sendo que no estudo apresentamos os principais excertos, realizando ainda comparações entre as opiniões e buscando extrair as informações convergentes que subsidiam um quadro de proposição de ações visando a melhoria da satisfação dos clientes frente a questão do tempo de espera em fila de atendimento.

4.1 INSTRUMENTOS DE CONTROLE

Os três entrevistados conhecem as ferramentas de controle e as descrevem da seguinte forma:

A empresa possui ferramentas de gestão conectadas a equipamentos instalados em suas unidades. Cada cliente, ao entrar em uma agência, retira uma senha em um equipamento chamado “TDS – Terminal Dispensador de Senhas”, que insere esta senha no sistema de atendimento, direcionando o mesmo para o ambiente que o cliente deseja. Estes ambientes são assim distribuídos:

a) Ambiente de Caixa: Utilizado pelos clientes que desejem efetuar transações de caixa e está subdividido em filas:

- Caixa Prioritário: Destinado a clientes com alguma especificidade legal, como idoso, gestantes e portadores de necessidades especiais. É necessário caixa exclusivo para este público;
- Caixa Rápido: Para atendimentos rápidos, onde clientes portam poucos documentos a serem autenticados;

- Caixa Convencional: Para atendimento de pessoas não enquadradas como prioritárias e que necessitam de várias transações - entrevistado 01 salienta que, dependendo do tamanho da agência, poderá não existir a fila de caixa rápido mas sempre existirá, no mínimo filas para caixa prioritário e convencional;

b) Ambiente Negocial: Utilizado pelos clientes que necessitem de algum atendimento negocial. Também subdividido em filas e ou áreas de acordo com o nível de relacionamento do cliente com a empresa conforme abaixo:

- Atendimento Reativo: Público com menor relacionamento com a instituição ou não correntistas que necessitam de algum serviço da empresa;
- Atendimento de Carteiras: Público com maior relacionamento. Cada unidade poderá ter uma ou mais carteiras, com perfil PF (Pessoa Física) ou PJ (Pessoa Jurídica), sendo gerada uma fila para cada carteira da agência.

Assim, a senha retirada pelo cliente será incluída em uma fila de caixa ou de atendimento negocial, de acordo com a necessidade e o perfil do cliente e irá aparecer no sistema do(s) atendente(s) da fila específica, em ordem de chegada do cliente. O sistema irá “chamar” os clientes nessa ordem mediante um comando do funcionário, que irá sinalizar em um equipamento chamado “TCC – Terminal de Chamada de Clientes”, que é um painel posicionado nos diversos ambientes de atendimento.

O entrevistado 02 diz que o sistema que gerencia o atendimento é configurado para sinalizar os tempos máximos de espera permitidos pelas legislações municipais em cada agência da instituição. Onde não há legislação, o sistema está configurado para utilização do Código de autorregulação da FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos, que estabelece tempos máximos de espera as agências bancárias.

No momento da emissão da senha, o sistema de controle de atendimento passa a contar o tempo de espera, que será medido até o momento de chamada do cliente pelo atendente. Todos os atendimentos da agência são acumulados e fornecerão relatórios gerenciais.

A indução da melhoria nos tempos de espera dos clientes é efetuada através das metas atribuídas a cada dependência e que são crescentes em cada semestre e mensuradas com os

relatórios gerados. Tais índices estão incluídos nos Acordos de Trabalho das agências da instituição.

Há consenso dos entrevistados quanto à importância dos instrumentos de controle, e da necessidade de permanente aprimoramento dos mesmos, tendo em vista que captar a insatisfação dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil – em muitos casos, a empresa sequer tem conhecimento de que o correntista migrou para outro banco em razão de uma experiência negativa.

Este tipo de instrumento funciona como uma bússola para o banco. Sem ele, fica quase impossível localizar o norte, ou seja, o caminho a ser seguido para ir de encontro ao que o cliente está procurando. (Entrevistado 02)

Em minha experiência pessoal, fora do ambiente de trabalho, assim digo, no ambiente de amizades ou familiar, é freqüente o relato de alguém que simplesmente abandonou tal produto ou serviço por insatisfação com o atendimento da empresa, e não fez qualquer tipo de comunicação para essa empresa, por uma série de motivos como falta de tempo ou até achar que a empresa foi tão ruim no seu atendimento que não merece nem tal esforço. (Entrevistado 01)

Quanto a essa constatação asseveram Bigné, Currás-Pérez e Sánchez-Garcia (2010), afirmando que nem todos os clientes que experimentam uma situação insatisfatória de atendimento dão conhecimento do fato a empresa, uma vez que existem diversos fatores que podem influenciar a decisão do consumidor em manifestar a sua queixa, dentre os quais se destacam as emoções envolvidas na experiência de consumo. Ainda quanto ao fato, também é fenômeno constatado na atividade comercial, segundo Kotler (2000, p. 60):

Estudos mostram que, embora os clientes fiquem insatisfeitos com uma a cada quatro compras, menos de 5 por cento dos clientes insatisfeitos reclamam. A maioria dos clientes simplesmente passa a comprar menos ou muda de fornecedor. Os níveis de reclamação, portanto, não são uma boa medida da satisfação dos clientes.

4.2 INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Os entrevistados informam que os dados acumulados pelo sistema de gerenciamento do atendimento geram Relatórios Gerenciais (vide figura abaixo) com informações estatísticas de

gestão, disponíveis para a instituição e divulgados para todos os intervenientes a fim de melhoria do processo. Tais relatórios sinalizam informações como:

- Quantidade de atendimentos realizados, acumulados por horário, diários e mensais;
- Quantidade de senhas atendidas dentro e fora dos prazos indicados em legislações municipais ou no código de autorregulação;
- Porcentagem de senhas atendidas dentro e fora dos prazos estabelecidos;
- Prazos médios de espera e de atendimento dos clientes;
- Meta de porcentagem de clientes a serem atendidos no prazo pela unidade.

Gerenciamento de Atendimento

Posição: 30/09/2011

Prefeitura	Dependência	Detalle	Ambiente Caixa					Ambiente Negocial									
			Atendimentos		Tempos Médios			Atendimentos		Tempos Médios							
			Meta	No Prazo	%	Fora do Prazo	%	Total	Espera	Atendimento	Meta	No Prazo	%	Fora do Prazo	%	Total	Espera
NIVEL 1																	
1			09,00	440 119 72,26	172 034 27,74	670 233 00 16 44	00 05 00 07,00	390 047 76,10	04 626 21,51	434 816 00 16 27	00 04 58						
2			06,01	1 329 124 67,02	659 081 12,03	1 987 905 00 16 47	00 02 43 76,78	710 910 88,81	81 376 10,16	801 286 00 10 08	00 05 10						
3			02,10	1 059 663 64,50	59 604 5,10	1 110 567 00 09 04	00 02 38 88,39	436 737 95,43	10 143 3,57	451 850 00 03 25	00 05 03						
4			03,01	379 626 93,26	27 862 6,73	1 050 808 00 05 37	00 02 28 89,22	489 038 93,45	54 723 6,54	623 267 00 02 59	00 05 34						
5			05,15	1 020 426 69,27	422 652 10,73	1 143 090 00 15 40	00 02 58 82,03	370 144 90,93	56 925 9,07	497 069 00 11 09	00 08 23						

Figura 1 – Relatório de Gerenciamento do Atendimento do Banco Alfa

O entrevistado 02 diz que os dados podem ser manipulados para apresentarem relatórios com posições diárias, por faixa de horário, por ambiente de atendimento, por grupamento de agências, etc. Tais relatórios indicam os períodos críticos, chamados de “pico” ou períodos mais tranquilos, chamados de “vale” e auxiliam as dependências na definição de estratégias e composição das equipes para planejamento do atendimento em cada época do mês ou do ano.

O entrevistado 03 salienta que há a possibilidade de pesquisa de atendimentos específicos, identificando cada senha emitida pelo “TDS” e verificando todo o processo pelo qual passou o atendimento do cliente na dependência, auxiliando a análise de eventuais reclamações de clientes.

O estudo do perfil e das informações que podem ser extraídas a partir das reclamações dos clientes é matéria de extrema importância para a organização reciclar e corrigir problemas relativos à sua estrutura de atendimento, buscando um padrão e procedimentos de atendimento

“blindados” quanto a perda de clientes motivada pela insatisfação. Gil e Bogomoltz (2004, p. 6) afirmam:

os principais motivos que podem levar o consumidor a agir dessa forma podem ser inerentes a falhas dos produtos ou serviços, falhas de processos, simplesmente por falhas de uso ou por desconirmações das expectativas dos consumidores. É importante ficar claro que o gerenciamento de reclamações se dá principalmente no período pós-compra, ou seja, após a experiência de compra e uso do consumidor.

4.3 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Para os três entrevistados, a instituição possui duas formas de avaliação da satisfação dos clientes, uma de forma direta através de pesquisa de satisfação e outra indireta, através de relatórios contendo quantidade de reclamações efetuadas pelos diversos canais oferecidos aos clientes. Como síntese dessas duas formas de avaliação, descreveram as mesmas do seguinte modo:

a) Pesquisa de Satisfação - efetuada por diversos meios, tais como:

- Empresas contratadas que abordam clientes com questionários de indagações;
- Canais da própria instituição, como os Terminais de Autoatendimento, que periodicamente são configurados para apresentarem questões aos clientes que envolvam satisfação dos mesmos com atendimento prestado;

b) Reclamações de Atendimento: Mensuração da quantidade de reclamações efetuadas pelos clientes através dos diversos canais disponibilizados, como Ouvidoria, SAC, Procons municipais ou estaduais e Central de Reclamações do Banco Central.

Basicamente são dois flancos de atuação: um a partir da abordagem, ou opinião dos clientes, com as pesquisas de empresas especializadas e o próprio software dos TAA que mede a satisfação dos clientes com uma pesquisa “tipo online”. E a outra é o acompanhamento que fazemos com a análise das reclamações do SAC, Ouvidoria, denúncias BACEN e dos demais órgãos de defesa do consumidor tais como os PROCON. (Entrevistado 03)

4.4 ANÁLISE DOS DADOS REFERENTES À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Os entrevistados 01 e 03 informaram que os dados geram relatórios que são utilizados do seguinte modo:

- a) Pesquisas de Satisfação: São apresentadas de forma consolidada gerando uma “nota” para cada item pesquisado e utilizados como forma de indução de comportamento para as agências e os atendentes. Não há metas estabelecidas para as unidades para esse item.
- b) Reclamações de Atendimento: São gerados relatórios gerenciais com as quantidades de reclamações, podendo ser manipuladas por datas, locais, grupamento de agências e tipos de ocorrências (vide figura abaixo). São agrupadas de acordo com os seguintes critérios:
 - 1ª Instância: Qualquer reclamação de atendimento registrada pelos clientes nos canais da instituição;
 - 2ª Instância: Reclamações reiteradas, isto é, reclamações de primeira instância onde os clientes não ficaram satisfeitos com as respostas/encaminhamentos apresentados pelas agências envolvidas;
 - Bacen: Reclamações registradas junto ao Banco Central e consideradas procedentes por aquela autarquia. As julgadas improcedentes não impactam este item.

Reclamações de Atendimento													
Posição: 30/06/2011													
Prefixo	Dependência	Maio/2011						Junho/2011					
		1ª instância		2ª instância		Bacen		1ª instância		2ª instância		Bacen	
		Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado
NIVEL 1													
1		2.194,50	336	132	30	42	4	2.833,40	280	158,40	24	50,40	17
2		2.894,25	231	108	29	56,25	9	3.473,10	194	237,60	14	67,50	30
3		1.251	159	82,25	11	13,50	2	1.501,20	110	74,70	6	16,20	4
4		1.129,50	111	38,25	13	8,25	2	1.355,40	109	45,90	2	9,90	5
5		3.002,25	298	206,25	30	30,75	1	3.802,70	244	247,50	32	36,90	10

Figura 2 – Relatório de Reclamações de Atendimento do Banco Alfa

O entrevistado 03 não soube precisar em detalhes as informações gerenciais que podem ser obtidas, mas afirma que estas informações gerenciais são utilizadas de modo a impactar o Acordo de Trabalho das dependências.

Na análise da opinião dos entrevistados, é possível constatar a dificuldade e, paralelamente, a importância da obtenção de dados relativos ao grau de satisfação dos clientes, especialmente no que se refere à área de serviços e, ainda mais especificamente, quando analisado o setor de serviços bancários. A esta constatação corrobora Las Casas (2006, p.297): “devido à intangibilidade do objeto de comercialização, a qualidade de serviços está ligada à satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade”.

4.5 CRUZAMENTO DE DADOS REFERENTES A TEMPOS DE ESPERA EM FILA E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Não existe relatório específico que registre a influência do tempo de espera em filas em relação à satisfação dos clientes, de acordo com os entrevistados 1 e 2 e o entrevistado 3 disse desconhecer se existe ou não tal ferramenta. Para os dois primeiros entrevistados, a análise da influência do tempo de espera é efetuada de forma indireta, com análise e cruzamento entre os

relatórios gerenciais citados, isto é, é necessário identificar em cada dependência a relação entre alto índice de reclamações com elevados tempos de espera. Embora exista a percepção de que existe uma relação entre os dois índices, não há ferramenta que efetue a medição.

Destarte, a questão provocou reação idêntica dentre os entrevistados, que expressaram sua convicção quanto a necessidade do desenvolvimento de ferramenta para tal propósito. Ao que corrobora a afirmação de Bretzke (2000, p.14): “Somente se a estratégia de marketing estiver alicerçada em um conjunto relevante e significativo de informações, e contar com um fluxo constante de dados do mercado e dos clientes obtidos em tempo real, estará apoiada na experiência e no conhecimento”.

4.6 RELAÇÃO TEMPO DE ESPERA EM FILA X SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Os três entrevistados afirmaram que o tempo de espera nas filas é condição preponderante para a satisfação dos clientes. O entendimento geral é o de que, quanto menor o tempo em que o cliente espera para ser atendido, melhor vai ser a percepção que o mesmo terá da instituição, menor será sua propensão a reclamar e maior será a satisfação do mesmo. Citam inúmeros casos de retorno positivos de clientes de agências onde foi efetuado intensivo processo de diminuição dos tempos de espera. Mesmo que a instituição promova um maior conforto aos clientes, como assentos de espera, climatizadores de ar ou distraidores de filas, o principal atributo percebido pelo cliente é o rápido atendimento prestado.

A questão tangenciada por todos os entrevistados nesse item é o dilema enfrentado na questão das filas de atendimento, em que existe uma possibilidade de contato pessoal com o cliente – momento valioso para uma abordagem visando à exposição de produtos e ações de fidelização – justamente em um momento onde é crítica a possibilidade de que o correntista experimente uma situação negativa que venha a influenciar de forma definitiva sua relação com a empresa. A possibilidade de “encantamento do cliente”, já referenciada neste estudo, oferece uma oportunidade em um momento em que ocorre simultaneamente um risco de aversão à organização – ocasionado diretamente pelo tempo em que o cliente aguardará na fila e na sua percepção da qualidade de atendimento decorrente daquela situação.

4.7 SITUAÇÕES COM MAIOR GRAU DE IMPACTO NOS TEMPOS MÉDIOS DE ESPERA EM FILA

O impacto é sentido de acordo com o ambiente de atendimento:

- No ambiente de caixa, os três entrevistados indicam que o principal impacto é o do atendimento prestado a “boys” de empresas, que apresentam elevado número de documentos a serem autenticados na bateria de caixa. O entrevistado 02 citou também que a fila para prioritários neste ambiente sofre impacto do uso de idosos como “boys” pelas empresas, pois utilizam a prerrogativa do atendimento preferencial para facilitar o processamento de transações de caixa.

Em trabalho que desenvolvi visitando as quinze agências do Estado com maior número de autenticações das baterias de caixa, constatei um fato surpreendente e que me impactou negativamente, porque transforma uma medida social importante em um desvio, um “jeitinho brasileiro” que se utiliza do atendimento preferencial. Empresas contratam idosos para um serviço eventual que é a quitação de seus boletos e obrigações bancárias via caixa, para fugir de tarifas ou apresentar comprovantes imediatamente após o pagamento e assim viabilizar o suprimento de matéria-prima dos fornecedores. (Entrevistado 02)

- No ambiente comercial há serviços específicos que demandam atendimento mais demorado, para os três entrevistados. Os principais são: abertura de contas corrente e renegociação de dívidas vencidas.

Os serviços citados acima podem “trancar” atendentes nos ambientes de caixa ou comercial, impactando a espera dos demais clientes.

Para os três entrevistados a principal situação que concorre para aumentar o tempo de espera em filas são os dias considerados de “pico”, com forte presença de clientes nas agências e demanda de atendimento. Tais dias são os seguintes:

- Dias de pagamento de aposentados: como é um público que prefere atendimento presencial, comparece nas unidades nos dias de pagamento gerando demanda extra de serviço;
- Dias de vencimento de contas de concessionárias e taxas públicas: Normalmente são contas que vencem nos primeiros dias do mês. Como muitos clientes

preferem efetuar os pagamentos nas agências, geram filas nas unidades, normalmente no dia 10 de cada mês;

- Quinto dia útil de cada mês: Data em que a maioria das empresas efetua o pagamento de seus funcionários;
- Primeira segunda-feira de cada mês: Trata-se do primeiro dia útil após o vencimento de diversas contas do início do mês e do pagamento de salários e aposentados que receberiam naquele final de semana específico.

O entrevistado 01 citou, ainda, a sazonalidade anual em algumas agências, como o período do verão que impacta fortemente as agências do litoral e o período de safra que afeta as agências vinculadas às atividades do agronegócio.

Existem também as situações em que tem a questão sazonal. Por mais que se planeje e sejam realocizados recursos humanos e materiais para as agências do litoral no período do veraneio, a cada ano observamos um incremento das filas e aumento da insatisfação dos clientes quanto ao atendimento, maior ainda pelo fato de que os mesmos estão em férias e querem aproveitar aquele tempo descansando e se divertindo, e não em uma fila de banco. Nessa mesma linha, as operações que precedem a safra, especialmente de soja, arroz, milho e fumo, e os recebimentos que vêm depois da venda dos produtos, com a distribuição e repartição dos valores para os integrantes de toda a cadeia, são também situações complicadas. Isso é devido aos fatos de que ainda é pouca a utilização dos meios eletrônicos na maioria dessas localidades com predomínio da atividade agrícola, e boa parte dessa distribuição é feita em espécie, e também porque é inviável um plano de aumento de recursos humanos e materiais para essas agências nos mesmos moldes do que é feito com a operação litoral. (Entrevistado 01)

Os entrevistados 01 e 02 citaram, também, a indisponibilidade dos sistemas que, quando normalizados, obrigam o atendimento de toda a demanda represada acumulada, gerando longas filas de clientes.

Muito embora a evolução da tecnologia no sistema bancário seja um dos seus pontos fortes, existem situações em que o excesso de transações causa um “apagão” nos sistemas. Na verdade, mais do que por causa do excesso de transações, as indisponibilidades ocorrem por causa da estrutura de telecomunicações do Brasil, que têm ainda uma série de problemas pra atender um território grande como o nosso. Assim, quinze minutos de sistema parado em início de mês podem comprometer de maneira séria o atendimento de todo aquele dia na agência. (Entrevistado 02)

4.8 MEDIDAS EFETIVAS PARA A REDUÇÃO DOS TEMPOS DE ESPERA EM FILA

Os entrevistados citaram diversas medidas de contribuição para a diminuição do tempo de espera em filas. As sugestões unânimes foram as seguintes:

- Agendamento de data e horário para serviços de maior demora/impacto no atendimento, como abertura de contas e renegociação de dívidas. Tal medida permitiria agendar o serviço demorado para datas ou horários de “vale”, liberando os funcionários em dias de “pico” para o atendimento geral;
- Maior divulgação e educação dos clientes para utilização de canais alternativos, como Terminais de Autoatendimento e Internet, nos serviços onde isso for possível;
- Melhor planejamento das agências em dias críticos, de maior presença de público nas mesmas, com gestão na escala de ausências dos funcionários. Liberar os funcionários para treinamento ou férias preferencialmente na segunda quinzena, quando movimento é menor, sempre que possível.

O entrevistado 03 sugere negociação com empresas concessionárias e órgãos públicos para alterar o vencimento das contas para dias alternados, evitando o acúmulo em determinadas datas.

Essa questão da qualidade do atendimento em bancos tem que ser entendida não somente como o problema do atendimento nos bancos, mas também como a maneira pela qual o mercado demanda aquele serviço, pensando em nível de comunidade e sociedade. Assim, claro que cabe aos bancos provocar essa negociação, mas especialmente os órgãos públicos e as concessionárias de serviços públicos tem que se comprometer a colaborar, analisando a distribuição das suas datas de vencimentos das contas, o que têm um fortíssimo impacto na demanda de atendimento de bateria de caixa dos bancos. (Entrevistado 03)

O entrevistado 02 sugere a ampliação do horário de atendimento das agências em datas consideradas críticas, principalmente em dias de pagamento de aposentados.

4.9 MEDIDAS EFETIVAS PARA A REDUÇÃO DO EFEITO NEGATIVO DOS TEMPOS DE ESPERA EM FILA NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Não há medidas eficazes para reduzir o efeito negativo do tempo de espera em filas, segundo a opinião dos entrevistados. A melhor medida para contribuir para a satisfação dos clientes é na existir tempo de espera ou o mesmo ser mínimo. Mesmo a espera dentro dos prazos legais pode contribuir para a insatisfação dos clientes, caso o tempo estipulado no dia seja muito elástico, como é o caso em alguns municípios onde o tempo máximo em dias de “pico” é de 30 minutos.

O entrevistado 02 lembra que, embora insuficiente, certos “distradores” de fila como televisores podem minimizar o impacto da espera na satisfação. Contudo, salienta que trata-se de medida apenas paliativa, sem resolver a questão.

Para o entrevistado 03 o conforto oferecido pela instituição, através de assentos, boa ambiência, etc, pode amenizar o problema, mas também concorda que trata-se de medida ainda insuficiente, sendo necessário a atuação sobre os tempos de espera.

As opiniões convergiram no sentido de que a empresa tem que oferecer ao cliente excelência no atendimento em todas as suas plataformas, sendo que os ambientes físicos e materiais tem de estar alinhados em termos de qualidade aos ambientes “virtuais”. A importância da qualidade da ambiência é referendada por Rheingantz, Alcântara e Del Rio (2005, p.2, apud WALTER, 1988):

Desde a antiguidade a qualidade do lugar tem sido reconhecida como um importante – senão o principal – atributo de atração das pessoas, sejam elas moradores, usuários ou visitantes. Os antigos romanos acreditavam que todo lugar era possuído por um espírito próprio, que o animava e protegia. Este espírito era chamado de *genius loci* e representava a energia, o princípio de unidade e a continuidade do lugar.

4.10 CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS

O entrevistado 01 entende ser necessária uma ferramenta que demonstre a relação entre os dois itens, utilizando uma régua histórica que demonstre se a diminuição dos tempos de espera

em determinadas agências leva à melhoria da satisfação. Tal ferramenta deveria medir a melhoria no atendimento em um grande agrupamento de agências e verificar se neste agrupamento a quantidade de reclamações diminuiu.

O entrevistado 02 afirma que, mesmo sem comprovação científica de que o menor tempo de atendimento leva a uma melhor satisfação dos clientes, ainda assim o foco deve ser nesse sentido, pois acha que há uma relação direta entre os dois itens.

O entrevistado 03 considera que o rápido atendimento é condição de sobrevivência das empresas, pois os clientes migrarão para aquelas empresas com melhor performance nesses itens e tendem a serem mais fiéis quando bem atendidos.

Os entrevistados informam que, em análise a relatórios de atendimento, tais aspectos ficariam demonstrados, conforme figuras comparativas abaixo, mostrando a evolução do desempenho entre os meses de dezembro/2010 e junho/2011. O tempo médio de espera na unidade pesquisada baixou de 12m34s para 08m37s no ambiente de caixa e de 14m16s para 08m50s no ambiente negocial. Como consequência, o número mensal de reclamações baixou de 163 para 109, decréscimo de 34%.

Gerenciamento do Atendimento

Posição: 31/12/2010

Prefixo	Dependência	Detalhe	Atendimento Ambiente Caixa					Tempos Médios		Atendimento Ambiente Negocial					Tempos Médios			
			Meta	No Prazo	%	Período Prazo	%	Total	Espera	Atendimento	Meta	No Prazo	%	Período Prazo	%	Total	Espera	Atendimento
NIVEL 1																		
1		D	63,69	246.060	61,24	155.765	38,76	401.825	00:26:31	00:03:00	54,65	218.039	62,27	132.109	37,73	350.148	00:25:17	00:04:43
2		D	76,81	934.907	70,30	695.058	29,70	1.329.965	00:16:28	00:02:59	65,35	552.252	69,31	244.585	30,69	796.837	00:19:11	00:05:23
3		D	62,18	644.018	61,33	193.693	18,67	1.037.711	00:14:19	00:02:42	72,55	336.945	60,33	82.501	19,67	419.446	00:16:01	00:06:07
4		D	62,46	767.250	63,31	157.728	16,69	844.978	00:12:31	00:02:46	74,75	370.115	60,56	89.335	19,44	459.450	00:14:16	00:07:21
5		D	78,15	672.767	69,68	303.564	31,12	976.331	00:22:04	00:03:08	69,11	259.073	74,40	60.165	26,60	348.239	00:18:59	00:07:05

Figura 3 – Relatório de Gerenciamento do Atendimento do Banco Alfa

Gerenciamento do Atendimento

Posição: 30/06/2011

Ámbria Caixa Ambiente Especial

Prefixo	Dependência	Data	Atendimento					Tempos Médios					Atendimento					Tempos Médios	
			Meta	No Prazo	%	Fora do Prazo	%	Total	Espera	Atendimento	Meta	No Prazo	%	Fora do Prazo	%	Total	Espera	Atendimento	
NIVEL 1																			
1		D	80,80	448.169	72,26	172.034	27,74	629.223	00:19:44	00:03:00	67,80	339.657	78,10	84.828	21,81	434.815	00:16:27	00:04:55	
2		D	85,81	1.538.124	87,02	169.881	12,68	1.537.825	00:10:47	00:02:43	76,78	719.910	89,64	51.376	10,16	201.286	00:10:05	00:05:10	
3		D	82,18	1.053.663	84,60	65.604	5,10	1.110.697	00:09:04	00:02:38	88,39	435.737	86,43	16.149	3,57	451.880	00:08:25	00:05:02	
4		D	83,81	979.026	83,25	70.852	6,75	1.049.909	00:05:37	00:02:38	89,22	489.020	93,46	34.228	6,54	523.257	00:09:50	00:06:16	
5		D	88,15	1.020.428	89,27	122.652	10,73	1.143.080	00:11:40	00:02:55	82,68	370.144	90,93	35.925	9,07	497.069	00:11:09	00:06:35	

Figura 4 – Relatório de Gerenciamento do Atendimento do Banco Alfa

Reclamações de Atendimento

Posição: 31/12/2010

Novembro/2010 Dezembro/2010

Prefixo	Dependência	Novembro/2010					Dezembro/2010														
		1ª Instância		2ª Instância		Atendimento Pessoal	1ª Instância		2ª Instância		Atendimento Pessoal										
		Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado						
NIVEL 1																					
1		520	537	25	25	190	159	3	2	8	7	520	309	25	16	100	162	3	0	8	4
2		655	684	40	36	210	190	6	10	11	14	665	407	40	23	210	148	8	1	11	2
3		313	313	14	4	107	88	2	1	4	4	313	207	14	7	107	77	2	1	4	3
4		240	254	6	9	75	81	1	3	2	1	240	163	6	1	75	62	1	1	2	0
5		678	684	40	54	209	175	2	5	6	4	678	442	40	21	209	181	2	1	6	7

Figura 5 – Relatório de Reclamações de Atendimento do Banco Alfa

Reclamações de Atendimento

Posição: 30/06/2011

Maio/2011 Junho/2011

Prefixo	Dependência	Maio/2011					Junho/2011						
		1ª Instância		2ª Instância		Bacen	1ª Instância		2ª Instância		Bacen		
		Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado
NIVEL 1													
1		2.194,50	336	132	30	42	4	2.633,40	280	158,40	24	60,40	17
2		2.894,25	231	198	29	56,25	9	3.473,10	194	237,60	14	67,50	30
3		1.251	169	82,25	11	13,50	2	1.501,20	110	74,70	6	16,20	4
4		1.120,50	111	38,25	13	8,25	2	1.365,40	109	45,90	2	9,90	5
5		3.002,25	268	206,25	30	30,75	1	3.802,70	244	247,60	32	36,90	10

Figura 6 – Relatório de Reclamações de Atendimento do Banco Alfa

5 PROPOSIÇÃO DO QUADRO RESUMO

A partir dos resultados das entrevistas de profundidade e da análise dos relatórios e demais dados do Banco Alfa, foi efetuada uma uma compilação das principais sugestões de medidas a serem implementadas, visando a melhoria da satisfação dos clientes quanto aos aspectos relacionados aos tempos de espera em filas de atendimento.

O propósito deste quadro-resumo é construir um referencial para a aplicação das ações na estratégia de melhoria da satisfação dos clientes do Banco Alfa. A permanente necessidade do mercado bancário em atualizar as suas iniciativas de marketing – fato já referenciado neste trabalho – é fator de extensa citação dentre os principais teóricos. Ademais, em constatação também corroborada em estudos correlatos e outras publicações do mundo acadêmico – também já exploradas neste estudo – a questão do tempo de espera em filas tem alto grau de interferência na sensibilidade dos clientes quanto a sua satisfação e percepção de qualidade de serviços dos bancos.

SUGESTÃO	MOTIVOS	O QUE VAI MELHORAR
Instalação dos terminais dispensadores de senha na entrada das agências, se possível antes da Porta Giratória	Melhorar a triagem do atendimento	Propicia agendamento de atendimentos mais demorados, como abertura de contas e incentiva a utilização de canais alternativos pelos clientes. Com número menor de atendimentos demorados, tendência é de agilização no fluxo das filas
Ferramenta de planejamento das ausências nas agências	Garantir que a maior parte da dotação de funcionários das unidades esteja presentes nos dias e	Um número maior de funcionários atendendo gera um atendimento mais rápido das filas

	horários considerados de “pico”	
Negociação com empresas para evitar o envio de grande quantidade de documentos para autenticação nos caixas, direcionando para canais alternativos	Evitar a presença constante de “boys” nas filas de caixa com grande quantidade de documentos	Melhoria no fluxo de atendimento nas baterias de caixa
Ampliação do horário de atendimento em dias considerados de “pico”	Aumentar o tempo disponível para os clientes entrarem nas agências	Propiciar uma melhor distribuição da quantidade de atendimentos ao longo do dia em um número maior de horas
Negociação com concessionárias para alteração de datas de vencimento de contas	Distribuir o vencimento das contas de forma mais equitativa ao longo do mês	Evita dias com grande acúmulo de contas a pagar, gerando forte demanda pelas filas de caixa

Quadro 1 – Quadro-Resumo de Ações para a melhoria da satisfação de clientes em relação aos tempos de espera em fila de atendimento nas agências bancárias

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competição no mercado bancário brasileiro é acirrada e crescente. Nesse ambiente, a sobrevivência das instituições depende cada vez mais de elevados padrões de qualidade e bom atendimento prestado. Tendo em vista a similaridade dos produtos e serviços, cada vez mais parecidos no mercado bancário e com alta possibilidade de serem copiados pelos concorrentes, além de os preços também se encontrarem em patamares aproximados, emerge a questão da busca da melhor estratégia de diferenciação entre os bancos. De outra forma, demanda também antecipar qual a estratégia que apresentaria maior dificuldade para ser imitada pela concorrência. Uma resposta que inclua o atendimento prestado aos clientes certamente traz embutida um alto índice de acerto.

Como há um forte sentimento na sociedade acerca do mau atendimento prestado pelas instituições financeiras, aquela que conseguir destacar nessa área vai obter vantagens comparativas inegáveis. O desafio é imenso, os grandes bancos possuem hoje dezenas de milhões de clientes, além de atenderem também dezenas de milhões de usuários em suas filas de caixa. Contudo, estes clientes e usuários possuem uma necessidade de ser reconhecidos e respeitados pelas empresas que lhes atendem e quanto maior o porte dessas organizações, mais forte é esse sentimento.

Sendo assim, é necessária a máxima atenção dos bancos acerca do assunto, no sentido de que todo investimento efetuado em melhoria ao atendimento é, na verdade, um investimento no futuro da empresa.

O atendimento ao cliente é, hoje, um tema que alcançou uma complexidade impressionante, especialmente porque os canais de comunicação das organizações com os seus consumidores foram impulsionados pelo avanço tecnológico que avança em progressão geométrica. Assim, a percepção da satisfação do cliente demanda uma estratégia mais ampla do que aquela que mensura somente o momento de contato físico com o consumidor; neste momento, os prognósticos demandam imediata atenção das organizações, por exemplo, quanto a questão do monitoramento das redes sociais na internet, aspecto não observado neste estudo.

Ademais, outra imposição do mercado frente às empresas remete à necessidade de alinhamento estratégico da imagem e das ações de marketing em um ambiente multiplataforma –

um cliente que entra na agência de um banco, espera reconhecer uma identidade visual que permeia a presença daquela banco em todos os seus canais de atendimento, sejam eles físicos ou virtuais.

Ao passo que tal exigência do cliente resulte das possibilidades de expansão de informações resultantes do avanço da tecnologia, do compromisso e das promessas das empresas que podem ser disseminados de imediato e têm o potencial de atingir a um mercado muito maior naqueles canais, em contrapartida aumenta o comprometimento de que a empresa “cumpra as suas promessas”. Assim, se um comercial de TV, um *banner* em um *site* de grande divulgação na internet ou um vídeo disseminado por mensagem *SMS* para *smartphones* através de uma ação conjunta com uma operadora de telefonia, que prometa uma agência moderna, sem burocracia e com atendimento focado na consultoria de investimentos, for disparado pela diretoria de marketing de uma instituição bancária, as demais ações estruturais necessárias para que tal situação seja mais próxima possível da realidade da instituição devem estar necessariamente ajustadas – ao contrário, conforme ditado do imaginário popular, se equivaleria a “um tiro no pé”.

A questão dos tempos de espera em filas de atendimento talvez se constitua no indicativo mais visível quanto à qualidade de atendimento e em termos de potencial quanto à impressão de uma marca da imagem da instituição e sua consideração com o cliente. O presente estudo explora com uma ênfase mais específica essa questão, porém constituem-se limitações ao seu espectro uma série de variáveis externas e peculiaridades locais das diversas comunidades do Brasil, tais como a cultura bancária, condições físicas e geográficas e índice de bancarização, cujo poder de interferência merece ser objeto de análise em outros trabalhos.

Os resultados obtidos a partir da análise dos dados e da percepção dos entrevistados constituem um importante referencial para o planejamento estratégico de ações visando à melhoria do atendimento – embora seja este o propósito diário dos profissionais, a rotina do cotidiano é fortemente impactada pelas demandas pontuais das agências, de maneira que a possibilidade de se realizar um estudo específico, ouvindo suas considerações e analisando as informações disponíveis nos sistemas é uma oportunidade rara, tanto pela dificuldade em obter tempo para sua realização quanto pelo valor agregado por este trabalho.

Neste sentido, as conclusões identificaram possibilidades de ações efetivas, tais como a instalação de dispositivos como o TDS – terminal dispensador de senha, a realização de escalas de planejamento de ausências de efetivo, reforço no direcionamento dos clientes empresariais

quanto à utilização dos canais alternativos de atendimento – que na maioria das transações proporciona maior rapidez, segurança e comodidade para o cliente pessoa jurídica, ampliação dos horários de atendimento em dias específicos e a condução de negociação junto aos órgãos públicos e concessionárias de serviços quanto a programação de datas de vencimentos das contas.

A evolução tecnológica, a ascensão da classe C no Brasil, a atratividade do mercado nacional para os grandes conglomerados financeiros internacionais e a imposição de crescimento como condição de sobrevivência direciona o mercado bancário para uma grande e uníssona diretriz: a excelência no atendimento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sergio. **Ah! Eu não acredito; como cativar o cliente através de um fantástico atendimento.** Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

BACEN. Ranking de instituições mais reclamadas. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/ranking/idxbg.do>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2002.

BIGNÉ, Enrique; CURRÁS-PÉREZ, Rafael; SÁNCHEZ-GARCÍA, Isabel. **Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: Un estudio en servicios hoteleros y de restauración.** *Universia Business Review / Cuarto Trimestre 2010.*

BRETZKE, Míriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real.** São Paulo: Atlas, 2000.

DAY, George S. **A Empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ELTZ, F. **Qualidade na comunicação: ferramenta estratégica para encantamento do cliente.** Salvador, BA: Casa da qualidade, 1994.

FEBRABAN. **Código de Auto-regulação Bancária.** FEBRABAN, 2008.

FEBRABAN. Sistema de Autorregulação Bancária. Disponível em: <http://www.autorregulacaobancaria.com.br/03.asp>>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2012.

FERREIRA, Ernani da Cunha. **A Qualidade no Atendimento Bancário.** Niterói, 2005.

GIL, Camila; BOGOMOLTZ, Daniel. **Proposição De Um Modelo Conceitual Para o Gerenciamento De Reclamações – VII SEMEAD.** São Paulo: Editora da USP, 2004.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter a fidelidade dos clientes.** São Paulo: Futura, 1998.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre.** São Paulo. Editora Futura, 1999

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzi. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 2006.

LEBARBECHON, Adriana F; BIESEMEYER, Francis Ribeiro de Camargo; OLIVEIRA, Marianne Sguissardi Correa; SILVA, Zeno Benedito Ribeiro. **A Qualidade no Atendimento ao**

Cliente no Setor de Serviços. 2001. Disponível em <http://www.observadodaqualidade.com.br/monografia/monografia_pag1.htm>. Acesso em: 11 de julho de 2011.

POLIDORO, Eduardo José. **Satisfação e Fidelização de Cliente Bancário: O Marketing de Relacionamento como Base na Lealdade de Clientes.** Socorro, 2006.

SCHMITT, Bernd H. **Gestão da Experiência do cliente:** uma revolução no relacionamento com os consumidores. Porto Alegre: Bookman, 2004.

RHEINGANTZ, Paulo Afonso; ALCÂNTARA, Denise de; DEL RIO, Vicente. **A Influência Do Projeto na Qualidade do Lugar.** Sociedade e Território - revista de estudos urbanos e regionais Ed. 39 (Dezembro 2005).

RICHERS, Raimar. **Marketing:** uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VIEIRA, Valter Afonso. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing.** Revista da FAE, v.5, n.1. Curitiba, 2002.

VIEIRA, Valter Afonso e TIBOLA, Fernando. **Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras.** Revista de Administração Contemporânea, v. 9, n. 2. Curitiba, 2005.

WOLF, Martin. **Prontos para outra?** *Revista Exame* n.22. São Paulo, 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Quais os atuais instrumentos de controle do tempo de espera em fila que a instituição dispõe?
- Quais as principais informações gerenciais que podem ser obtidas dos dados referentes aos tempos de espera em fila?
- Quais os atuais instrumentos de análise da satisfação dos clientes que a instituição dispõe?
- Quais as principais informações gerenciais que podem ser obtidas dos dados referentes à satisfação dos clientes?
- Quais as atuais ferramentas de análise da influência do tempo de espera em fila em relação à satisfação dos clientes?
- Qual o grau de influência do tempo de espera em fila para a satisfação dos clientes do Banco, em seu entendimento?
- Quais tipos de serviços promovem maior impacto no tempo de espera em fila?
- Que tipos de situações ocorrem para aumentar o tempo de espera em fila?
- Quais medidas contribuiriam para a diminuição do tempo de espera em fila?
- Quais medidas contribuiriam para a redução do efeito negativo do tempo de espera em fila na satisfação dos clientes?
- Quais considerações adicionais entende que seriam relevantes na análise da relação entre o tempo de espera em fila e satisfação de clientes?