

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

Marcos Alexandre Weschenfelder

**O atendimento aos clientes das Plataformas Empresariais no Pilar
Atacado do Banco do Brasil.**

**Porto Alegre
2007**

Marcos Alexandre Weschenfelder

O atendimento aos clientes das Plataformas Empresariais no Pilar Atacado do Banco do Brasil.

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

Orientadora: Carmem Grisci

Porto Alegre

2007

Marcos Alexandre Weschenfelder

**O atendimento aos clientes das Plataformas Empresariais no Pilar
Atacado do Banco do Brasil.**

Conceito final:
Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Sidinei Rocha de Oliveira – Instituição

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda minha família que sempre me apoiou em todas as decisões que tomei. São eles, meus pais Marino Afonso Weschenfelder e Maria Helena Weschenfelder. E meus irmãos Maristela Eunice Weschenfelder, Márcio Leandro Weschenfelder e Marcelo André Weschenfelder. E também a minha namorada Jéssica Talita Mallmann que me aturou todo o tempo. A vocês só posso dizer: “Amo vocês!”.

When a Man Lies He Murders
Some Part of the World
These Are the Pale Deaths Which
Men Miscal Their Lives
All this I Cannot Bear
to Witness Any Longer
Cannot the Kingdom of Salvation
Take me Home

To Live Is to Die
(Hetfield,Ulrich,Burton)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor e tutor Sidinei pela compreensão e esforços dedicados ao trabalho.

Agradeço aos colegas da Empresarial Bento Gonçalves que foram pacientes e dedicados na ajuda para a finalização deste trabalho, respondendo os questionários prestativamente.

Agradeço a UFRGS e ao Banco do Brasil que estão me proporcionando atingir mais um passo rumo aos meus objetivos.

Agradeço a todos os clientes que responderam as questões e puderam engrandecer este trabalho.

Agradeço a minha banda IT (Thales, Daniel e Preto) que me liberou dos ensaios nos finais-de-semana para poder estruturar o presente trabalho.

RESUMO

O presente trabalho, de forma resumida, nos mostra o funcionamento das Plataformas Empresariais das Agências do Atacado do Banco do Brasil e a análise do atendimento efetuado por seus funcionários e procura responder ao Objetivo geral: “analisar como melhorar o atendimento aos clientes das Plataformas Empresariais”.

Primeiramente foi apresentado um breve histórico do Pilar Atacado no Banco do Brasil e também o porquê da necessidade da criação das Plataformas em cidades estratégicas, como Passo Fundo e Pelotas no Rio Grande do Sul. Logo após foi efetuado um breve histórico dos bancos e do papel dos bancários ao longo do tempo, bem como suas competências. Foi explanado sobre as qualidades fundamentais para se prestar um bom atendimento aos clientes para que estes saiam satisfeitos. A pesquisa foi efetuada por meio de entrevistas com os clientes e funcionários do banco resultando em um Estudo de Caso sobre a qualidade no atendimento nas Plataformas Empresariais, com ênfase na Plataforma de Passo Fundo.

Os principais resultados obtidos apontam para a existência de problemas, mas não no que se refere ao atendimento, nem conhecimento, mas sim na falta de funcionários para completar as tarefas das Plataformas Empresariais.

Assim, a partir dos resultados encontrados percebe-se a necessidade eminente de se ter pelo menos mais um funcionário para atender a demanda de atendimento das Plataformas do Pilar Atacado.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	6
RESUMO	7
1. INTRODUÇÃO	10
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	12
2.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
2.2 JUSTIFICATIVAS E MÉTODO	13
2.3 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS DA PESQUISA.....	14
2.3.1 OBJETIVO GERAL.....	14
2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3.1 A INDÚSTRIA BANCÁRIA.....	15
3.1.1 TENDÊNCIAS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	16
3.1.2 MUDANÇAS NO PERFIL DO BANCÁRIO.....	19
3.1.3 MUDANÇA NO PAPEL OCUPACIONAL DO BANCÁRIO.....	21
3.2 GESTÃO BASEADA NAS COMPETÊNCIAS	22
3.2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS.....	22
3.2.2 AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	23
3.2.3 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES	23
3.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO:	24
3.6 PERCEPÇÃO DE ATENDIMENTO:	26
4. MÉTODO.....	30
4.1 MÉTODO ESCOLHIDO.....	30
4.2 OS SUJEITOS DA PESQUISA.....	30
4.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	31
4.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	31
5. RESULTADOS OBTIDOS.....	32
5.1 A HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL	32
5.2 QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO	36
5.2.1 QUESTIONÁRIO VOLTADO AOS CLIENTES.....	36

5.2.2 QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA FUNCIONÁRIOS	41
5.2.3 CONCLUSÕES SOBRE OS QUESTIONÁRIOS	44
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXOS	51
ANEXO I – QUESTIONÁRIO VOLTADO AOS CLIENTES:.....	51
ANEXO II – QUESTIONÁRIO A SER RESPONDIDOS PELOS FUNCIONÁRIOS:	52

1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no cenário econômico e, principalmente, no setor bancário nos últimos anos em função do complexo fenômeno da globalização, afetaram profundamente o atendimento prestado nas diferentes áreas de atuação. As novas tecnologias criam novos tipos de empresas, tornam obsoletas grandes indústrias, derrubam instituições. O mundo torna-se um mercado, um centro de comércio global que não conhece fronteiras e idiomas nacionais. As organizações contemporâneas têm sido levadas à modernização e adequação e esse novo contexto produtivo por diferentes caminhos. Seja por vias tecnológicas ou gerenciais, diferentes mecanismos e ferramentas são utilizados, em um grande esforço voltado à eficácia na utilização dos recursos produtivos, visando a melhor adequação das pessoas ao trabalho.

As organizações adotam diversos modelos de gestão por competência, visando o aprimoramento, inovação e aprendizagem organizacional, acreditando que os recursos humanos são peças estratégicas e representam oportunidades de investimento, especialmente quando o objetivo é a competitividade.

Diante do exposto, podemos visualizar a “gestão baseada por competências” como um instrumento gerencial, que figura alternativamente aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pela grande maioria das organizações (BRANDÃO & GUIMARÃES, 1999). Partindo-se do pressuposto que a organização consegue certa vantagem competitiva se tiver o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados pela concorrência, especialmente aos relacionados à gestão de recursos humanos, a gestão baseada nas competências propõe integrar e orientar esforços visando desenvolver e sustentar competências consideradas essenciais à consecução dos objetivos organizacionais (PRAHALAD & HAMEL, 1990).

A presente pesquisa tem o objetivo de buscar respostas para a seguinte questão: “Quais as principais variáveis causadoras dos problemas de falta de atendimento e descontentamento com o atendimento nas Plataformas Empresariais?”.

A resposta a esta questão identificará quais os caminhos úteis a serem seguidos pelo Banco do Brasil. Importa verificar se há divergência entre a opinião do Banco, dos clientes e bibliográfica; porém, se o Banco deseja melhorar a percepção da clientela em relação à qualidade dos seus serviços, especial atenção deve ser dada às competências consideradas pelos clientes como as mais relevantes.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

No Banco do Brasil há aproximadamente 7 (sete) anos foi efetuada uma separação por pilares, o "VAREJO", o "ATACADO" e o "GOVERNO". Desta forma o Banco se propõe a atender um segmento de clientes com um atendimento de mercado diferenciado do "VAREJO", onde existem muitos clientes a serem atendidos, onde nem sempre se consegue efetuar um melhor atendimento. No Atacado, o cliente tem atendimento diferenciado, pois conta com uma equipe especializada e, também, um maior número de funcionários para prestar atendimento para um menor número de clientes. Isto torna a satisfação dos clientes muito maior, pois ele recebe um suporte total em seus negócios.

As Agências *Corporates* e Empresariais fazem a composição do "ATACADO". As *Corporate* atendem clientes com faturamento anual acima de 100 milhões e as Empresariais atendem empresas com faturamento entre 10 milhões e 100 milhões por ano. As agências do Atacado foram abertas estrategicamente em cidades escolhidas pelo potencial do pólo regional.

Estas agências foram criadas com o intuito de suprir a necessidade de clientes que necessitam um atendimento diferenciado e mais rápido nas respostas em razão do maior volume de negócios. Há cerca de um ano foram criadas as Plataformas *Corporate* e Empresariais para atender a demanda dos clientes nas regiões em que o Banco ainda não havia instalado agências do Atacado. As Plataformas foram criadas como um elo de *Corporates* e Empresariais, pois nas cidades em que foram instaladas não havia a viabilidade de se instalar uma agência completa. Estas plataformas atendem clientes em um raio de até 100 km, tornando mais fácil o atendimento pela sua aproximação.

2.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As Plataformas Empresariais respondem a uma Agência Empresarial localizada em outra cidade, como, por exemplo, a Plataforma de Passo Fundo que é gerenciada pela Agência Empresarial Bento Gonçalves. O atendimento nas Plataformas, a princípio, deveria ser o mesmo que nas Agências, onde existe um Gerente de Contas, um Assistente de Negócios e Escriturários que respondem pelas três carteiras existentes na Agência Empresarial Bento Gonçalves, suprimindo muito bem as necessidades dos clientes e prestando um pronto atendimento.

Por outro lado, nas Plataformas Empresariais, como a de Passo Fundo, não é o que vêm ocorrendo, pois existem apenas dois funcionários, um Gerente de Contas e um Assistente de Negócios, para prestar todo atendimento aos clientes, desde atendimento telefônico até visitas tempestivas. Muitas vezes quando o Gerente de Contas sai para visitar clientes e o Assistente fica sozinho, sendo necessário que ele desempenhe as atividades realizadas pelos dois: atender dois telefones e fazer todas as tarefas internas que lhe são requisitadas, deixando muito a desejar no atendimento a clientes, que, freqüentemente, tem reclamado de um pronto atendimento.

Portanto podemos encontrar uma problemática no atendimento aos clientes das Plataformas Empresariais no Atacado do Banco do Brasil. E é esta questão que o presente trabalho pretende resolver.

2.2 JUSTIFICATIVAS E MÉTODO

A Estratégia de Pesquisa Utilizada será o Estudo de Caso tendo como principal ferramenta a aplicação de entrevistas, visto que existem poucas informações *a priori* sobre o fenômeno. Esta abordagem de Pesquisa será mais adequada para a obtenção de respostas para se chegar ao objetivo da pesquisa: “obter uma resposta para um pronto atendimento aos clientes nas Plataformas Empresariais”.

Como será feita a abordagem apenas com os clientes da Plataforma de Passo Fundo, que abrange apenas uma gama de clientes, o trabalho será restrito ao atendimento desta Plataforma, separando-se dos demais clientes do Banco do Brasil, considerando que o Banco está presente em todo o Brasil. São mais de 4 mil agências a sua disposição, com presença em mais de 55% dos municípios brasileiros.

O que o trabalho pretendeu com esta abordagem foi identificar as eventuais falhas no atendimento aos clientes das Plataformas, pois são menos funcionários atendendo o mesmo número de clientes que uma Agência Empresarial. Além disso, procurou-se aprofundar mais os fenômenos que ocorrem no atendimento a clientes segmentados do pilar Atacado.

Desta maneira, a utilização do Estudo de Caso se mostrou mais adequada, pois analisa mais a fundo os problemas encontrados. Com perguntas diretas sobre os problemas encontrados foi possível obter respostas diretas e objetivas, ajudando a responder os questionamentos da pesquisa.

2.3 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS DA PESQUISA

2.3.1 OBJETIVO GERAL

O Objetivo geral será analisar como melhorar o atendimento aos clientes das Plataformas Empresariais.

2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Analisar os motivos que causam o descontentamento com o atendimento NAS PLATAFORMAS EMPRESARIAIS.
- b. Levantar formas de melhor atender as necessidades dos clientes.
- c. Avaliar a necessidade de redimensionamento do número de funcionários no atendimento aos clientes.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Vivemos em um Mundo Globalizado, em que as informações nos chegam das mais diversas formas e em uma agilidade incrível, em que as empresas buscam ampliar seus negócios, reduzindo custos, mantendo e conquistando novos clientes, para sobreviver no mercado. E com os bancos não poderia ser diferente. O Banco do Brasil, pensando em ampliar sua gama de atendimento, criou as Empresarias para suprir uma necessidade do mercado: atender as Grandes Empresas. Posteriormente foram criadas as Plataformas Empresariais, visando suplantar as regiões que ainda não contavam com as Empresariais. As Plataformas foram criadas, de diminuir custos com a criação de uma Agência completa. Mas pelo que notamos, neste período em que as Plataformas estão funcionando existe uma grande reclamação: "A demora no atendimento as solicitações efetuadas pelos clientes".

Começaremos a falar um pouco sobre a história dos bancos e suas mudanças mais recentes. Mais precisamente, após o Plano Real de 1994. Suas diferentes perspectivas e sua entrada no mundo capitalista e feroz que todas as empresas dos demais setores já conheciam e que só então, os bancos passaram a conhecer: "a competitividade".

3.1 A INDÚSTRIA BANCÁRIA

A indústria bancária, tal como é conhecida hoje, emerge de uma modalidade de organização econômica bastante precisa: o modo de produção capitalista. Na medida em que tal sistema econômico se tornou complexo, o fluxo da riqueza foi requerendo, de modo sempre mais crescente, o uso e circulação da moeda ou sua guarda ou seu empréstimo, como forma de novo serviço social. Daí a criação do banco.

Entretanto, o capitalismo industrial do século XVIII chegou ao alvorecer do século XXI com profundas modificações. Assim, hoje, o capital deixou de

nacionalizado, as empresas globalizaram-se, a produção alterou-se sob o impacto da automação, das novas tecnologias e de formas do conhecimento, o trabalho e o trabalhador passaram por novas mudanças, as empresas submeteram-se a novas referências de qualidade e, sobretudo, a “financeirização” do capital ganhou proporções planetárias.

Sob tal cenário - tão complexo, profundo e abrangente -, o tema da Indústria Bancária será visto neste capítulo. Para esta abordagem, foram destacados três aspectos significativos: a) as tendências atuais das instituições financeiras; b) as mudanças no perfil do bancário; c) e as mudanças no seu papel ocupacional.

3.1.1 TENDÊNCIAS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Num cenário de alta inflação, o setor bancário nacional, por um bom tempo, consegue sobreviver desempenhando unicamente a função de especulador financeiro.

Após a instituição do Plano Real em 1994, as regras da competição mudam drasticamente. Ocorre a redução do mercado bancário, a eliminação dos ganhos inflacionários e a diminuição dos recursos à disposição dos bancos.

Esse contexto desencadeia o início de um processo de reestruturação do setor, marcado pela redução de custos, introdução acelerada de novas tecnologias e pelo esforço das instituições financeiras em conquistar e manter os clientes, com a oferta de novos e sofisticados produtos.

A reorientação do setor bancário é marcada pela busca da modernização administrativa, com a adoção de modelos organizacionais focados em áreas de negócios ou concentradas em segmentos mais rentáveis (REVISTA-PROFISSIONALIZAÇÃO, nº. 1).

As mudanças referentes à *organização do trabalho* no interior dos bancos são compreendidas como sendo expressão desse processo mais amplo acima descrito, de opções econômicas, políticas e sociais, e não simplesmente decorrentes de aspectos tecnológicos.

Nesse sentido, os bancos analisados, aparentemente, implementam práticas de gestão diferenciadas, relações salariais também diferenciadas, em decorrência tanto de suas próprias histórias como dos segmentos de mercado em que atuam. Também vivenciam graus diferenciados de difusão tecnológica. No entanto, as diferenças observadas entre eles ocorrem muito mais em termos quantitativos do que efetivamente qualitativos, quer dizer, são implementadas estratégias que apontam para a mesma direção: racionalização do trabalho pela minimização de custos e pela ampliação de serviços competitivos num mercado também cada vez mais competitivo (SEGNINI, 1999).

As tendências das instituições financeiras no mundo seguem um padrão bastante regular. As forças econômicas e tecnológicas ultrapassam fronteiras apesar das regulamentações peculiares a cada país.

Com a introdução do Plano Real em 1994, os bancos passaram por um processo de readaptação estratégica. A contenção do processo inflacionário e os diversos planos de estabilização, adotados pelo Governo, trouxeram mudanças pragmáticas no gerenciamento do crédito e no remodelamento da rede de distribuição bancária. (BANCO DO BRASIL, 2001).

Uma das formas encontradas pelo sistema bancário para compensar a perda da receita inflacionária, antes de fechar agências e efetuar os ajustes que se faziam necessários no modelo operacional, foi expandir as operações de crédito, lastreadas pelo crescimento abrupto dos depósitos bancários trazidos com o Plano Real (REVISTA PROFISSIONALIZAÇÃO nº. 1).

Observa-se que, para CRANE & BODIE (1996), uma das razões do setor bancário estar se transformando rapidamente é a competitividade, palavra-chave no contexto “pensar global e agir local”. Destaca também a influência de forças competitivas, tais como: entrada de organização de fundos mútuos, seguridades, financeiras, cadeias de supermercados, lojas de departamentos, empresa de telecomunicação e correios, fornecendo e distribuindo produtos e serviços oferecidos originalmente por bancos comerciais, que preenchem funções básicas do setor bancário na cadeia de valor do consumidor e causam, dessa forma, desagregação funcional do sistema bancário.

Para demonstrar a magnitude das mudanças que vêm ocorrendo nas instituições financeiras FERNAUD (1998) compara o passado recente e a situação atual das organizações financeiras, evidenciando as transformações no contexto e no negócio dos bancos. Nota-se que as instituições financeiras evoluíram de uma situação relativamente estática e previsível, onde era enfatizado a eficiência do processo produtivo, para um ambiente muito dinâmico e competitivo, onde a criatividade e a inovação são essenciais para o desenvolvimento da capacidade competitiva.

FERNAUD (1998) também comenta que as constantes mudanças no ambiente empresarial têm pressionado as organizações bancárias a elevar o nível de qualificação de seus profissionais, a formalizar alianças estratégicas e adotar estruturas horizontalizadas, descentralizadas e matriciais, como forma de obter flexibilidade e competitividade.

Para OLIVEIRA et all. (1997), em um futuro próximo as agências bancárias, que hoje representam os principais centros de vendas e transações financeiras, serão apenas um canal alternativo de distribuição de produtos e serviços.

Com a automação dos serviços operacionais, crescimento do comércio eletrônico e desenvolvimento de terminais de auto-atendimento, que realizam grande variedade de operações, há uma tendência de migração das transações bancárias para fora das agências. Esse fenômeno, além de promover a redução do tamanho e do número de agências bancárias, será determinante de um processo de realocação dos quadros de pessoal.

EDWARDS (1998) afirma que em breve quase todos os contatos com os bancos serão efetuados por telefone ou pela INTERNET e que as agências bancárias operarão como empresas do comércio, tendo “representantes de vendas” como funcionários.

SANFORD JR. (1993), comenta que as atividades básicas que caracterizam as agências bancárias, como as operações de financiamento, gerenciamento de risco, comercialização, consultoria e processamento de transações, provavelmente continuarão a existir no futuro, mas certamente de maneira diversa daquela como são conhecidas atualmente.

A comercialização de ativos e o processamento de transações poderão se dar com a utilização de cartões magnéticos, que permitam aos portadores transferir a terceiros os ativos registrados no cartão.

A exemplo do que vem acontecendo em praticamente todos os setores da economia, a atividade bancária tem sofrido os impactos de um processo de globalização de mercados que antecipa a derrocada da nação-estado como unidade socioeconômica e provoca a evolução da estrutura geopolítica para a forma de blocos econômicos. REIS (1998) comenta que esse fenômeno afeta significativamente a indústria bancária, à medida que os bancos, ao integrarem um mercado financeiro global, se vêem diante da necessidade premente não apenas de satisfazer às expectativas de novos clientes, mas também enfrentar novos concorrentes sejam eles competidores internacionais ou de outras áreas de negócio.

Essa conjuntura tem exigido dos bancos a adoção de novas estratégias não apenas de posicionamento de seus produtos e serviços, mas, sobretudo, de segmentação do mercado. Segundo REIS (1998), a segmentação é relevante pela necessidade de os bancos focarem os “nichos” de mercado nos quais podem ser mais competitivos. O processo de globalização traz novas exigências de qualificação para os bancários, à medida que a integração dos mercados financeiros e a internacionalização das transações bancárias exige do profissional não apenas o conhecimento de idiomas estrangeiros e de mercados internacionais, mas também a capacidade de relacionamento e tolerância a diferentes culturas, conforme sugere GORE (1998).

3.1.2 MUDANÇAS NO PERFIL DO BANCÁRIO

Para SEGNINI(1999), a categoria bancária distingue-se, há muito tempo, de outras categorias profissionais no Brasil, por ser altamente escolarizada. Os bancos selecionam seus funcionários no mínimo com primeiro grau completo (8 anos de estudo), com forte predominância do segundo grau (11 anos de estudo) e terceiro grau (16 anos de estudo) desde a década de 1960, a partir da reforma bancária. O que se observa, em termos comparativos com a atual conjuntura, é que, efetivamente, cresce o número de bancários com terceiro grau e decresce a porcentagem de bancários com apenas primeiro e segundo graus. Essa constatação

tem possibilitado tanto aos bancos como aos sindicatos dos bancários afirmar que, no contexto da reestruturação dos bancos, é requerido um novo e mais elevado patamar de qualificação dos bancários.

A competição acirrada e as novas tecnologias aumentaram a profissionalização dos funcionários dos bancos. Segundo a Federação Brasileira das Associações de Bancos (FEBRABAN), as transações automatizadas representavam 74,7% do atendimento bancário em dezembro de 2000 (FEBRABAN,2001).

Os bancos passaram a exigir níveis mais altos de escolaridade e de especialização. Segundo a FEBRABAN (2001), já são 40% dos bancários com curso superior completo, enquanto outros 55% terminaram o ensino médio. Em 1994, somente 29% da categoria tinha nível superior e 56% haviam concluído o nível médio.

Cresceu, também, de 0,6% ao final de 1994 para 1,71%, em dezembro de 2000, a participação dos funcionários com mestrado e doutorado. Em contrapartida, a participação de funcionários com apenas ensino fundamental completo caiu de 15% para 5%. Os bancos gastam anualmente em torno de R\$ 200 milhões com treinamento dos seus quadros (FEBRABAN, 2001).

Acompanhando as transformações mundiais, o setor bancário também está readequando sua forma de atuação, refletindo na mudança do perfil do trabalhador. A longo prazo a tendência é de que esse profissional seja mais estável, já que será necessário um treinamento intensivo para adequar a mão-de-obra à nova realidade (FEBRABAN, 2001).

É possível perceber como o papel desempenhado pelo bancário tem sofrido os impactos da dinâmica tecnológica, da globalização de mercado e do processo de racionalização do trabalho. ACCORSI (1992) comenta que, nas décadas de 1950 e 1960, o contador era um dos profissionais mais importantes de uma agência de banco. Naquela fase histórica, o bancário era um profissional altamente capacitado, tinha reconhecimento social e era tido pela comunidade como referência em termos de assessoria financeira. Para trabalhar em um banco era necessário ter sólida formação e conhecimento de economia, contabilidade e administração. Nas décadas de 1970 e 1980, entretanto, como os processos de automação e racionalização do trabalho, ocorreu o empobrecimento de cargos e a empobrecimento do funcionário

bancário, que passou a representar mera engrenagem no processo produtivo dos bancos. A padronização de rotinas dispensou qualquer conhecimento específico para ocupar os cargos de escriturário e caixa, bastando o segundo grau completo. O contador simplesmente desapareceu, cedendo lugar ao gerente-administrativo. O profissional bancário perdeu a função de consultor, bem como a possibilidade de criação e inovação no trabalho.

3.1.3 MUDANÇA NO PAPEL OCUPACIONAL DO BANCÁRIO.

A redução de postos de trabalho tem sido crescente nos últimos anos. O avanço tecnológico do setor somado aos esforços econômicos para eliminação da inflação têm sido as principais causas para a diminuição no nível de emprego em bancos. Hoje é quase desnecessário ir-se ao banco para realização de grande número de operações.

Mas apesar de todo o avanço tecnológico, em contrapartida, na Europa o número de funcionários tem aumentado gradativamente, pois as pessoas afirmam: “não gostaria de ter que ir ao banco para conversar com uma máquina e ter que contar a ela os meus problemas”.

No início dos anos de 1990, sobretudo em razão da globalização e do acirramento da concorrência, novos desafios passaram a ser atribuídos aos profissionais da indústria bancária. OLIVEIRA et all. (1997) comentam que os funcionários de bancos, antes em grande parte alocados em tarefas operacionais e burocráticas, atualmente têm sido destinados, em sua maioria, para atividades relacionadas à geração de novos negócios e à conquista e retenção de clientes. Na mesma linha, FLUR et all. (1996), EDWARDS (1998) sugerem que, atualmente, muito mais que simples operadores de periféricos e caixas, os bancários têm atuado como vendedores especializados, corretores de seguros e até mesmo consultores financeiros. Ou seja, parece que o bancário está, aos poucos, recuperando o status que possuiu no passado, de profissional altamente qualificado, reconhecido socialmente e que desempenha um papel semelhante ao de um consultor de negócios.

Segundo FERNAUD (1998), a evolução do papel ocupacional do bancário e as tendências do mercado de trabalho explicitam o processo de transição pelo qual passam os funcionários de bancos, caracterizado, sobretudo, pela necessidade de desenvolverem a capacidade de encontrar respostas novas para problemas que escapam aos modelos tradicionais. O aumento das exigências e expectativas em relação aos bancários tem determinado a construção de novos perfis profissionais para os postos de trabalho que ocupam.

Ao abordar a lógica da formação gerencial na indústria bancária, GORE (1998) comenta que as recentes mudanças no processo produtivo dos bancos fazem com que seja necessário contar com pessoas não apenas especializadas e integradas, mas também essencialmente autônomas. Isso porque os modelos de gestão convencionais, baseados no controle burocrático, estão dando lugar a outras tecnologias de gestão, que enfatizam a participação, a competência e o alto desempenho no trabalho. Para esse autor, o profissional desejado atualmente pelos bancos pode ser caracterizado pela capacidade de converter idéias em ações, assumir riscos, organizar o tempo, trabalhar em equipe, comunicar, aprender continuamente, perceber de que produtos e serviços do banco o cliente necessita, lidar com diferentes culturas e compreender o negócio, o mercado e a estrutura da organização.

Até agora vimos qual a importância do papel dos bancários na sociedade e perante os bancos. No próximo tópico abordaremos a literatura no que se refere a “Gestão baseada nas competências”. Tal modelo tem sido proposto e utilizado como uma forma de desenvolver competências e, por conseguinte, gerar e sustar vantagens competitivas as organizações, principalmente, as bancárias.

3.2 GESTÃO BASEADA NAS COMPETÊNCIAS

3.2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

No fim da Idade Média, a expressão “competência” pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Competência dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para dado julgamento ou para

realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de um assunto específico. Mais tarde, passou a ser utilizado de forma mais genérica, principalmente na linguagem empresarial, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Citação Literal de <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7983.pdf>).

3.2.2 AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Competência tornou-se palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. (FLEURY & FLEURY, 2000). A noção de competência aparece, associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Competência é, pois: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A qualificação, na perspectiva dos bancos, expressa a capacidade de competir, com sucesso, tanto com colegas de trabalho na execução de serviços internos, na busca de um desempenho diferencial cada vez melhor, como no mercado financeiro, vendendo produtos e serviços bancários. Isso quer dizer que, na ótica dos bancos, *ser capaz e ter disposição para competir, ser capaz de ser "um vencedor"* marca e caracteriza *competências*, compreendidas como sendo *qualificação* (Citação Literal de <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7983.pdf>)

3.2.3 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES

PRAHALAD & HAMEL, 1990 apud BRANDÃO & GUIMARÃES, 1999, citam que qualquer empresa de sucesso deve ter competências essenciais, que constituem o foco da estratégia empresarial. A empresa seria uma hierarquia de competências essenciais, produtos essenciais e negócios focalizados em mercados específicos.

Definem, os mesmos autores, que competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia. Representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades da empresa, tanto em nível pessoal como organizacional e, dificilmente, está baseada em um único indivíduo ou em uma pequena equipe.

O conhecimento pode ser considerado como parte de uma pessoa, grupo ou empresa. O foco principal da Gestão do Conhecimento é viabilizar a utilização do conhecimento no nível organizacional. A riqueza de uma empresa não é mais determinada exclusivamente pelos recursos materiais que possui e controla, mas principalmente pela qualidade com que utiliza a informação disponível, pelo conhecimento especializado de seus colaboradores e pela competência de suas ações. O conhecimento agregado a um produto ou serviço e a eficiência com que é gerado é o seu componente principal (REVISTA PROFSSIONALIZAÇÃO nº. 22).

PRAHALAD E HAMEL (1990) tratam do conceito competência ao âmbito da organização, um conjunto de conhecimento, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. (Citação Literal de <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7983.pdf>)

Competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência.

3.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO:

Qualidade no atendimento é um conceito muito amplo, com as conotações mais diversas, dependendo de sua aplicabilidade. E nos voltando para a atividade bancária, precisamos refletir sobre "a qualidade em serviços". Prestar um serviço de qualidade é "saber encantar o cliente". Isto é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa nos dias de hoje, inclusive dos bancos (MIRANDA & BENTO, 2004).

E encantar um cliente de banco pode parecer simples, é só atendê-lo, resolvendo suas demandas de forma rápida e indo além de suas expectativas. Mas o que é encantar? É muito mais do que resolver problemas, ou vender algum serviço

ou produto. De acordo com MIRANDA & BENTO (2004), encantar clientes exige, no mínimo, os seguintes requisitos:

- Conhecimento das suas funções, da empresa, das normas e dos procedimentos, para assim poder atender com segurança. Esse conhecimento deve ser buscado continuamente, porque as informações e os meios para obtê-las são inúmeras e o saber também é inesgotável;
- Saber se comunicar bem, utilizando-se de um vocabulário simples, claro e objetivo, adequado ao tipo de cliente que se está atendendo, e evitando termos técnicos e gírias.
- Ouvir com atenção e interesse para compreender o cliente e estabelecer uma comunicação sem desgastes;
- Chamar o cliente pelo nome, fazendo com que ele se sinta único;
- Perceber o cliente na sua totalidade, pois os gestos, as expressões faciais e a postura dos clientes são importantes mensagens que nos são enviadas e, que se percebidas, são de fundamental importância para conseguirmos captar as diferentes reações e, assim, dispensar um tratamento diferenciado e único para cada cliente;
- Consistência é proporcionar a mesma qualidade de atendimento sempre, apesar das circunstâncias.
- Gostar de ajudar é um pré-requisito básico para um bom atendimento a clientes. E o cliente necessita perceber que o funcionário está lhe dando toda a atenção necessária para um bom atendimento. Ao simplesmente vender um produto ou serviço, o funcionário do banco estará efetuando uma transação comercial. Ao apresentar ao cliente soluções para os problemas, o profissional de atendimento estará criando uma relação de cooperação duradoura, mesmo que nenhuma venda seja efetuada;
- Atentar para os prazos é o que um bom atendente deve fazer sempre. Saber dar previsões confiáveis acerca do tempo de concretização da operação que está sendo negociada com o cliente ou no mínimo saber explicar as razões para o prazo são de fundamental importância para demonstrar confiança para com o cliente;

- Responsabilizar-se é o que cada funcionário deve, em nome da organização, assumir para o que já foi contratado com o cliente. E, também, responsabilizar-se por eventuais erros de colegas e tentar repará-los da melhor maneira possível;
- Conciliar o lado técnico com o interpessoal é o que todo atendente tem que fazer e entender, ele é o elo de ligação entre o cliente e a empresa. A missão do profissional de atendimento é equilibrar o lado técnico e o lado pessoal da transação. Não podemos esquecer do dito popular "Amigos, amigos, negócios à parte"; (MIRANDA & BENTO, 2004).

E por último, mas não menos importante, a Rapidez no Atendimento. O funcionário não pode demonstrar pressa ou impaciência, porém todo o cliente deve ser atendido com rapidez. Isto porque o atendimento pode atingir todos os atributos já mencionados, mas se houve demora no atendimento, todo o "encantamento" pode ser quebrado e este cliente irá buscar, talvez na concorrência, o atendimento adequado (MIRANDA & BENTO, 2004).

Fazendo uma conotação com o que acontece no dia-a-dia da Empresarial Bento Gonçalves e da Plataforma de Passo Fundo podemos perceber que todos os funcionários têm enraizado a necessidade de se prestar um ótimo atendimento, sempre tentando superar as expectativas dos clientes.

Os funcionários têm a preocupação em ouvir o que o cliente quer e tentam resolver o mais rápido possível à demanda dos clientes. Só assim existe a realização de um bom atendimento. A prestação de um atendimento de qualidade faz parte do dia-a-dia dos funcionários das Agências Empresarial Bento Gonçalves e da Plataforma de Passo Fundo.

3.6 PERCEPÇÃO DE ATENDIMENTO:

Milhares de pessoas estão hoje tentando bolar maneiras de suas empresas darem o grande salto. Quando, na realidade, muitos clientes ficariam felizes se todas elas simplesmente se esforçassem para passar de empresas medíocres para "não tão ruins" (REICHHELD, 2006).

Em uma pesquisa efetuada por REICHHELD e seus colegas da Bain & Company foram descobertas que das 362 empresas pesquisadas, seus executivos disseram estar "focados" no cliente em 96% das respostas e 80% acreditam que proporcionam uma "experiência superior" a seus clientes.

Em outra pesquisa, agora com os clientes, foi revelado que apenas 8% das empresas fornecedoras receberam avaliação superior. Na pesquisa os 80% foram apelidados de "sonhadores" e os 8% de "realizadores". Não importa a nomenclatura, esta razão de 10 para 1 mostram uma diferença substancial entre aqueles que acham que estão fazendo a coisa certa com seus clientes e aqueles que de fato estão.

Cliente Custa Caro? Eu sou a pessoa que vai a um restaurante, senta-se à mesa e pacientemente espera, enquanto o garçom faz tudo, menos o meu pedido. Eu sou a pessoa que vai a loja e espera calado, enquanto os vendedores terminam suas conversas particulares. (SAM WALTON). Eu sou a pessoa que entra em um posto de gasolina e nunca toca a buzina, mas espera pacientemente que o empregado termine a leitura do seu jornal. Eu sou a pessoa que explica sua desesperada e imediata necessidade de uma peça, mas não reclama quando recebe após três semanas somente. Eu sou a pessoa que entra num banco e aguarda tranquilamente que as recepcionistas e os caixas terminem de conversar com seus amigos, e espera pacientemente enquanto os funcionários trocam idéias ente si, ou simplesmente baixam a cabeça e fingem não me ver. (SAM WALTON).

Você deve estar pensando que eu sou uma pessoa quieta, paciente, do tipo que nunca cria problemas. Engana-se. Sabe quem eu sou? Eu sou o cliente que nunca mais volta! Divirto-me vendo milhões sendo gastos todos os anos em anúncios de toda ordem, para levar-me de novo à sua empresa. Quando fui lá, pela primeira vez, tudo o que deviam ter feito era apenas a pequena gentileza, tão barata, de me enviar um pouco mais de "CORTESIA". (SAM WALTON).

"Clientes podem demitir todos de uma empresa, do alto executivo para baixo, simplesmente gastando seu dinheiro em algum outro lugar." (SAM WALTON, Fundador da Wal-Mart, a maior cadeia de varejo do mundo).

A filosofia de Sam Walton era "Compre barato, venda barato, mantenha as prateleiras bem sortidas, trate os clientes com respeito, valorize seus colaboradores e preste muita atenção aos acertos da concorrência".

RELAÇÕES ESTRATÉGICAS:

A criação e a manutenção de relações substanciais e permanentes é uma tarefa muito difícil. Devido ao aumento desenfreado da concorrência, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. (SIMEÃO, OURIQUES E GONÇALVES, 2003).

O marketing de relações é essencial tanto ao desenvolvimento da fidelidade do cliente, quanto da liderança e da rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. (SIMEÃO, OURIQUES E GONÇALVES, 2003).

Assim como as empresas deveriam buscar relações estratégicas, deveriam tentar vender para os clientes certos. Os clientes são a chave de qualquer negócio e todas as empresas estão sempre tentando buscá-los. A diferença está em buscar um número de clientes ou conquistar os clientes certos e a forma utilizada para fazer isso torna-se cada vez mais importante. (SIMEÃO, OURIQUES E GONÇALVES, 2003).

Uma lista de clientes-chave pode conferir à empresa uma reputação inovadora ou até mesmo a de líder do setor. Existem várias situações nas quais os clientes-chave podem ajudar muito, como na oferta de "feedbacks" valiosos, proporcionando novas idéias e criticando os produtos já existentes, de acordo com suas necessidades, seus anseios e essa é a melhor forma de aprimorar produtos. As empresas precisam buscar isso através de seus usuários e não devem ficar esperando pelas reclamações e sugestões para, somente então, aprimorar e adaptar os produtos. (SIMEÃO, OURIQUES E GONÇALVES, 2003).

Os clientes-chave também são importantes na propaganda interpessoal, fornecendo valiosas informações sobre os fornecedores para parentes, amigos, conhecidos e pessoas próximas. Esta divulgação está se tornando uma grande força de vendas e, por isso, é imprescindível que as corporações proporcionem

experiências positivas para seus clientes. Se cada pessoa contar a outras duas sua experiência e esta contar a outras duas e assim por diante, estará criando uma corrente de relações interpessoais. É claro que o contrário também é verdadeiro, caso a empresa proporcione experiências ruins a seus clientes. (SIMEÃO, OURIQUES E GONÇALVES, 2003).

Como conclusão, podemos afirmar que a prestação de um ótimo atendimento aos clientes é o que faz as empresas seguirem adiante e crescerem. É de fundamental importância que o cliente das empresas saia satisfeito, é necessário sempre estar à frente do cliente, superando suas expectativas. O trabalho proposto tratará de esclarecer o porquê da falta de tempestividade no atendimento aos clientes das Plataformas Empresarias e proporá melhorias e soluções para que este atendimento venha a ser o que o cliente espera, ou seja, proporcionará a satisfação do cliente que está sendo atendido.

4. MÉTODO

4.1 MÉTODO ESCOLHIDO

O método escolhido para a pesquisa será o Estudo de Caso, através de entrevistas com clientes das Plataformas Empresariais e os funcionários ligados diretamente ao atendimento nas plataformas e os funcionários que dão suporte para as Plataformas nas Empresariais a que pertencem. O método a ser utilizado será o Estudo de Caso.

O Estudo de Caso prioriza uma análise de um determinado fenômeno em uma organização onde se pode observar todo o processo, o comportamento e a mudança. Por se tratar de um método que é utilizado para estudar processos e comportamentos em seu contexto real, poderemos colher informações de forma direta com os agentes envolvidos no processo.

4.2 OS SUJEITOS DA PESQUISA

Será realizado questionário orientado com perguntas diretas com os clientes da plataforma empresarial de Passo Fundo conforme anexo I e um outro questionário desenvolvido para os funcionários da Plataforma Empresarial Passo Fundo e a Agência Empresarial Bento Gonçalves conforme o anexo II.

O instrumento de pesquisa será realizado por intermédio do funcionário da Plataforma de Passo Fundo que realizará as pesquisas com os clientes das Plataformas Empresariais, pela facilidade na obtenção de resposta, já que, a distância não permite uma entrevista direta do autor com os clientes. E serão realizadas entrevistas focadas com os funcionários das Empresarias e suas respectivas Plataformas.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados será estruturada pela análise estatística Descritiva.

4.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa será realizada com os clientes da Plataforma Empresarial de Passo Fundo e com os funcionários da agência Empresarial Bento Gonçalves e da Plataforma Empresarial de Passo Fundo.

5. RESULTADOS OBTIDOS

O presente trabalho teve como objetivo principal responder a seguinte questão: “Como melhorar o atendimento aos clientes das Plataformas Empresariais?”

A coleta de dados ocorreu durante o período de julho e agosto de 2007, e foi realizada com os clientes da Plataforma de Passo Fundo que responde diretamente a Agência Empresarial Bento Gonçalves e a coleta visou auxiliar na resposta da questão acima e dos objetivos específicos:

Analisar os motivos que causam o descontentamento com o atendimento nas Plataformas Empresariais; levantar formas de melhor atender as necessidades dos clientes e, por último, avaliar a necessidade de redimensionamento do número de funcionários no atendimento aos clientes.

Começamos a análise com um breve histórico de como começou o Banco do Brasil e logo após analisaremos o questionário aplicado aos Clientes da Plataforma de Passo Fundo que foi aplicado durante os meses de julho e agosto de 2007 pelo funcionário da Plataforma Fabian, pela facilidade de acesso aos clientes e, também, por poder obter respostas mais objetivas, já que os clientes possuem uma relação de confiança com o funcionário.

5.1 A HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil é uma instituição financeira oficial, de economia mista, com a maioria do capital pertencente ao Governo Federal. Sua principal característica é a atuação como agente financeiro do Governo Federal e principal executor das políticas de crédito rural, embora hoje atue também como um banco múltiplo tradicional. (Banco do Brasil)

O Banco do Brasil foi fundado pelo Príncipe Regente Dom João, em 12 de outubro de 1808, com o objetivo de suprir a escassez da moeda corrente e proporcionar fundos para manutenção da corte portuguesa no Brasil. Faliu, em 1828, com a volta de Dom João VI para Portugal, retomando suas atividades em 1853, voltando a fechar em 1902. Em 1906 voltou a funcionar (PONTES, 1998).

Há uma cultura de valorização de nossas habilidades internas, no Banco do Brasil S.A. Por muito tempo trabalhamos “de costas” para os clientes e para os mercados, a ponto de sermos reconhecidos como excelentes nos procedimentos internos, mas inábeis no relacionamento com o Mercado (CURSO INTERNO BANCO BRASIL).

Na década de 1940 a crise financeira do Estado, provocada pela guerra, o fortalecimento das organizações privadas e a influência do modelo americano, onde o Sistema Financeiro já contava com um Banco Central forte e independente, começaram a mudar esse quadro. A criação da SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito), em 1945, não abalou a força do Banco do Brasil S.A., que alargou sua capacidade de financiamento com o depósito compulsório das empresas privadas.

Em 1961, a criação de um Banco Central independente começou a ser rediscutida. Em 1964, a Lei 4.565, que criava o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional, foi promulgada; porém, o banco permaneceu com atribuições de autoridade monetária.

Assim, o Banco do Brasil continuava com os empréstimos compulsórios das organizações privadas, com a compensação de cheques e com a nova Conta Movimento. Com isso, o que mudou estrategicamente foi o local para alocação desses recursos, uma vez que o Banco não precisava se preocupar com a captação dos mesmos.

O BB teve uma função típica de autoridade monetária até janeiro de 1986, quando, por decisão do CMN, foi suprimida a conta movimento. Até então, o BB tinha uma posição privilegiada de banco co-responsável pela emissão de moeda, através do ajustamento das contas das autoridades monetárias e do Tesouro Nacional.

Com a instituição do Plano Real, ocorreu a redução do mercado bancário, a eliminação dos ganhos inflacionários e a diminuição dos recursos à disposição dos

bancos. Esse contexto desencadeou a necessidade urgente do Banco em implementar um Programa de Ajuste com o objetivo de, no curto prazo, eliminar o desequilíbrio financeiro e, a médio e longo prazos, modernizar a Empresa para enfrentar o desafio de conviver em ambiente de alto grau de incerteza, competitividade e de estabilidade econômica.

O Banco redefiniu sua missão de: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.” (BANCO DO BRASIL).

De acordo com FORTUNA (1999), o BB conserva, ainda, algumas funções que não são próprias de um banco comercial comum, mas são características de um agente principal do Governo Federal na prestação de serviços bancários como, por exemplo: a Câmara de Compensação de cheques e outros papéis; os pagamentos e suprimentos necessários à execução do Orçamento Geral da União; a aquisição e o financiamento dos estoques de produção exportável; o agenciamento dos pagamentos e recebimentos fora do País; a operação dos fundos de investimento setorial como Pesca e Reflorestamento; a captação de depósitos de poupança direcionados ao crédito rural e a operação do Fundo Constitucional do Centro-Oeste – FCO; a execução da política de preços mínimos dos produtos agropastoris; a execução do serviço da dívida pública consolidada; a realização, por conta própria, de operações de compra e venda de moeda estrangeira e, por conta do BACEN, nas condições estabelecidas pelo CMN; os recebimentos, a crédito do Tesouro Nacional, das importâncias provenientes da arrecadação de tributos ou rendas federais; como principal executor dos serviços bancários de interesse do Governo Federal, inclusive suas autarquias, receber em depósito, com exclusividade, as disponibilidades de quaisquer entidades federais, compreendendo as repartições de todos os ministérios civis e militares, instituições de previdência e outras autarquias, comissões, departamentos, entidades em regime especial de administração e quaisquer pessoas físicas ou jurídicas responsáveis por adiantamentos.

O Banco do Brasil está consolidando sua Quinta configuração institucional:

- a primeira, em 1808, quando D.João VI fundou o Banco do Brasil, primeiro estabelecimento bancário do país, e teve seu comportamento organizacional dirigido para dar suporte à implantação do processo produtivo no Vice-Reino, embora na

prática tenha se dedicado à criação de condições para instalação da corte portuguesa no Brasil;

- a segunda, quando foi recriado em 1851 e gerido pelo Barão de Mauá, para suporte ao empreendimento privado, notadamente como carreador de recursos para o processo desenvolvimentista, e já com forte atuação internacional;

- a terceira, em 1853, quando houve a fusão com o Banco Comercial do Rio de Janeiro, ocasião em que, na condição de empresa de economia mista, tinha o papel de atrair recursos para a administração do Império;

- a quarta, com nova configuração jurídica, em 1906, estabelecendo-se a União como acionista majoritário, quando veio a torna-se a maior instituição financeira da América Latina e o maior banco agrícola do mundo, participando ativamente do desenvolvimento do Estado em todos os ramos da gestão pública e atuando no maciço financiamento ao setor privado;

- a atual, que teve início com a segregação de atividades típicas de Governo (gestão do meio circulante, administração do caixa do Tesouro, política de comércio exterior etc.) e também com o início da atuação em novas áreas de negócio, através da constituição de subsidiárias ou de participação acionária em empresas coligadas. Volta-se para a maior clareza dos resultados obtidos pelo Banco em suas operações, incluídas aquelas realizadas com a União, assim como a sedimentação da empresa como grande conglomerado financeiro voltado para o varejo.

Desde 30.04.2001 o Banco do Brasil vem adotando a configuração de Banco Múltiplo, passando assim, a atuar como os demais Bancos Brasileiros. A medida traz vantagens como à redução de custos, racionalização de processos, otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Em decorrência disso, foram ativadas as Carteiras Financeira e Comercial (BANCO DO BRASIL-INTRANET).

Em 21.08.2001, o Banco, dando continuidade ao processo de modernização iniciado em 1995, aprovou a nova configuração do Conglomerado com o objetivo de tornar mais ágil o processo decisório, proporcionando maior autonomia e segurança às decisões dos executivos da empresa e dar maior transparência ao sistema de responsabilidades institucionais do Banco perante órgãos e instituições reguladoras e fiscalizadoras e o mercado.

Conforme Balanço Social de 2006, o Banco é o principal agente financeiro da União. O BB realiza a movimentação dos recursos do Tesouro Nacional, administra

haveres da União, faz transferências constitucionais, arrecada tributos e efetua o pagamento de salários aos servidores federais.

O Banco também atua como parceiro da Administração Pública Estadual e Municipal no desenvolvimento de soluções adequadas para as questões administrativas e financeiras dos gestores públicos.

5.2 QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

5.2.1 QUESTIONÁRIO VOLTADO AOS CLIENTES

Os questionários aplicados foram apresentados com as seguintes opções de resposta para os clientes e para os funcionários:

- 1 – Discordo totalmente,
- 2 – Discordo parcialmente,
- 3 – Não discordo, nem concordo,
- 4 – Concordo parcialmente, e
- 5 – Concordo totalmente.

1. Você acha o atendimento da Plataforma Empresarial demorado?

Com esta pergunta o objetivo foi o de procurar saber se realmente havia uma carência no atendimento da Plataforma na visão dos clientes. A maioria das respostas foi:

	Respostas
1 – Discordo totalmente	10
2 – Discordo parcialmente	10
3 – Não discordo, nem concordo	0
4 – Concordo parcialmente	3
5 – Concordo totalmente	0
TOTAL	23

Tabela: Sujeitos da Pesquisa - Clientes

Podemos notar aqui que na visão do cliente ele não acha demorado o atendimento das Plataformas, apenas três clientes concordaram, ainda que parcialmente, com a demora no atendimento prestado pelos funcionários, nos mostrando que este fator não é o que está impactando nas reclamações dos clientes.

2. Você acha que tem uma resposta rápida na solução de seus problemas?

Esta pergunta procurou responder se existia uma carência no tempo de resposta dos funcionários da Plataforma.

	Respostas
1 – Discordo totalmente	0
2 – Discordo parcialmente	5
3 – Não discordo, nem concordo	0
4 – Concordo parcialmente	10
5 – Concordo totalmente	8
TOTAL	23

Tabela: Sujeitos da Pesquisa – Clientes

Aqui com uma outra conotação na pergunta as respostas se tornaram um pouco diferentes da pergunta anterior, questionados sobre a agilidade nas respostas, notamos que aumentou o número de clientes que responderam não ter um atendimento ágil quando de suas solicitações para a Plataforma.

3. Você é bem atendido pelos funcionários?

Saber se o cliente é bem atendido pelos funcionários das Plataformas Empresariais e procurar saber se esta seria a carência de atendimento.

	Respostas
1 – Discordo totalmente	0
2 – Discordo parcialmente	0
3 – Não discordo, nem concordo	0
4 – Concordo parcialmente	8
5 – Concordo totalmente	15
TOTAL	23

Tabela: Sujeitos da Pesquisa - Clientes

Com estas respostas percebemos que o problema não são os funcionários das Plataformas pois todas as respostas foram positivas quando os clientes foram questionados sobre a cortesia prestada pelos funcionários.

4. Existe a necessidade de mais funcionários na prestação de atendimento?

Esta pergunta é direta e objetiva: Saber do cliente se existe ou não a necessidade de mais funcionários para se ter agilidade no atendimento.

	Respostas
1 – Discordo totalmente	5
2 – Discordo parcialmente	10
3 – Não discordo, nem concordo	0
4 – Concordo parcialmente	8
5 – Concordo totalmente	0
TOTAL	23

Tabela: Sujeitos da Pesquisa - Clientes

Após estas respostas, descobrimos que para 8 clientes existe a necessidade de se ter mais funcionários para que exista um atendimento melhor do que se mantivessem os atuais dois funcionários. No caso do aumento de funcionários que os atendessem os clientes pensam que seria o melhor para eles. Para 15 dos outros clientes não existe a necessidade de aumento de funcionários na Plataforma de Passo Fundo.

5. O atendimento telefônico é satisfatório?

Esta pergunta teve a intenção de medir a velocidade de resposta no atendimento telefônico, juntamente com a satisfação no atendimento preterido pelo cliente.

	Respostas
1 – Discordo totalmente	0
2 – Discordo parcialmente	0
3 – Não discordo, nem concordo	0
4 – Concordo parcialmente	5
5 – Concordo totalmente	18
TOTAL	23

Tabela: Sujeitos da Pesquisa - Clientes

Com as respostas acima podemos notar que o atendimento telefônico é adequado na Plataforma de Passo Fundo, mostrando-nos que este não é um dos problemas apresentados pelos clientes.

6. Você está satisfeito com o atendimento realizado nas Plataformas Empresariais?

Aqui a pergunta se volta diretamente para saber se ele está satisfeito com o atendimento prestado pela Plataforma Empresarial de um modo Geral.

	Respostas
1 – Discordo totalmente	0
2 – Discordo parcialmente	5
3 – Não discordo, nem concordo	0
4 – Concordo parcialmente	12
5 – Concordo totalmente	6
TOTAL	23

Tabela: Sujeitos da Pesquisa - Clientes

De um modo Geral, a maioria dos clientes se encontra satisfeita com o atendimento prestado pelos funcionários, mas 5 clientes não se mostram satisfeitos com o atendimento prestado.

7. Com o aumento de funcionários nas Plataformas, você pensa que seria melhor atendido?

Esta pergunta está diretamente relacionada com a pergunta de número 4, mas com uma conotação um pouco diferente saber do cliente se ele pensa que seria melhor atendido com o aumento de funcionários na Plataforma de Passo Fundo.

	Respostas
1 – Discordo totalmente	0
2 – Discordo parcialmente	2
3 – Não discordo, nem concordo	0
4 – Concordo parcialmente	12
5 – Concordo totalmente	9
TOTAL	23

Tabela: Sujeitos da Pesquisa - Clientes

Aqui novamente colocamos a pergunta de maneira diferente e, também, as respostas se tornam diferentes. Para 21 dos 23 clientes perguntados (91% dos entrevistados), o aumento de funcionários faria com que o atendimento melhorasse, fazendo nos chegar a um dos pontos de reclamação dos clientes: “a falta de funcionários para melhor atende-los”. Aqui podemos perceber a importância e a necessidade de ter mais funcionários para sanar as demandas dos clientes. Apenas dois clientes não pensam no aumento de funcionários para melhor atende-los.

8. Você acha o tempo nas respostas a suas solicitações ágeis?

Esta pergunta teve 2 objetivos distintos: Saber se existe agilidade no atendimento? E saber se, em caso negativo, existe a demanda pelo aumento de funcionários na Plataforma de Passo Fundo.

	Respostas
1 – Discordo totalmente	0
2 – Discordo parcialmente	5
3 – Não discordo, nem concordo	0
4 – Concordo parcialmente	10
5 – Concordo totalmente	8
TOTAL	23

Tabela: Sujeitos da Pesquisa - Clientes

Aqui novamente falamos em agilidade e, temos as mesmas respostas da Questão 2, quando lhes foi questionado sobre a rapidez e agilidade no atendimento prestado pelos funcionários da Plataforma de Passo Fundo e podemos notar que os clientes em sua grande maioria (18 respostas entre os 23 questionados) estão satisfeitos com a agilidade no atendimento prestadas pelos funcionários.

5.2.2 QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA FUNCIONÁRIOS

E por último, foi aplicado um questionário a ser respondido pelos funcionários das Plataformas Empresariais e dos Funcionários das Empresariais no qual estão alocados os funcionários das Plataformas, totalizando vinte respostas, sendo 2 (duas) de funcionários da Plataforma e os outros 18 (dezoito) da Agência Empresarial Bento Gonçalves, conforme segue:

1. A quantidade de clientes a ser atendidos por um funcionário prejudica o atendimento?

	Respostas
1 – Discordo totalmente	0
2 – Discordo parcialmente	0
3 – Não discordo, nem concordo	0
4 – Concordo parcialmente	5
5 – Concordo totalmente	15
TOTAL	20

Tabela: Sujeitos da Pesquisa - Funcionários

Já entre os funcionários podemos notar uma diferenciação nas respostas, já que, estes conhecem suas próprias demandas e tem um conhecimento diferente de como estão prestando o atendimento aos clientes. Para a grande maioria dos funcionários a quantidade excessiva de clientes a serem atendidos por cada um prejudica o atendimento final ao cliente.

2. Existe a necessidade de mais funcionários na prestação de atendimento nas Plataformas?

	Respostas
1 – Discordo totalmente	0
2 – Discordo parcialmente	0
3 – Não discordo, nem concordo	0
4 – Concordo parcialmente	2
5 – Concordo totalmente	18
TOTAL	20

Tabela: Sujeitos da Pesquisa - Funcionários

Aqui a resposta foi unânime, todos concordam que mais funcionário nas Plataformas Empresariais ajudaria a melhorar o atendimento. Seguindo a linha da resposta anterior onde foi constatado que clientes em excesso por funcionário prejudicam o atendimento, por isto, mais funcionários na Plataforma, também significa, menos trabalho por funcionário.

3. Você acha que faz o seu melhor no atendimento aos clientes?

	Respostas
1 – Discordo totalmente	0
2 – Discordo parcialmente	0
3 – Não discordo, nem concordo	0
4 – Concordo parcialmente	3
5 – Concordo totalmente	17
TOTAL	20

Tabela: Sujeitos da Pesquisa - Funcionários

Todos responderam que fazem o seu melhor, dentro das possibilidades diárias de um bancário. Portanto não haveria espaço para mais tarefas por funcionários segundo eles próprios. A vida corrida dos funcionários nos dias de hoje nos fez chegar a estas respostas. Para um funcionário hoje em dia prestar um atendimento de excelência é necessário que existam menos clientes para ser atendidos para cada um.

4. Você pensa que responde prontamente as solicitações dos clientes?

	Respostas
1 – Discordo totalmente	0
2 – Discordo parcialmente	2
3 – Não discordo, nem concordo	0
4 – Concordo parcialmente	3
5 – Concordo totalmente	15
TOTAL	20

Tabela: Sujeitos da Pesquisa - Funcionários

Aqui temos uma diferenciação clara: “ambos os funcionários que trabalham na Plataforma de Passo Fundo pensam que não respondem prontamente a seus clientes”. Já os funcionários da Agência Empresarial Bento Gonçalves, que contam

com uma estrutura completa como descrito anteriormente na pesquisa, pensam que respondem prontamente a demanda solicitada por seus clientes.

5. O aumento de funcionários nas Plataformas Empresariais melhoraria o atendimento?

	Respostas
1 – Discordo totalmente	0
2 – Discordo parcialmente	0
3 – Não discordo, nem concordo	0
4 – Concordo parcialmente	0
5 – Concordo totalmente	20
TOTAL	20

Tabela: Sujeitos da Pesquisa - Funcionários

Aqui não houve o que contestar todos os funcionários responderam que o aumento de funcionários na Plataforma de Passo Fundo tornaria mais ágil o atendimento aos clientes.

5.2.3 CONCLUSÕES SOBRE OS QUESTIONÁRIOS

No final concluímos que as percepções dos clientes e dos funcionários são um pouco diferentes, apesar de ambos se direcionarem para a falta de funcionários, tanto para atender a demanda dos clientes como para se liberar um pouco do trabalho árduo por parte dos funcionários.

Para os clientes o atendimento prestado pelos funcionários das Plataformas é muito bom, pois conforme as respostas coletadas o atendimento telefônico é bom, a agilidade e rapidez no atendimento também é bem prestado e a grande maioria dos entrevistados se diz satisfeitos com o atendimento recebido na Plataforma de Passo Fundo, nos fazendo chegar a conclusão de que o problema não são os funcionários que lá estão, mas sim a falta de funcionários.

A esta conclusão chegamos, pois os funcionários, tanto os da Plataforma de Passo Fundo como os da Agência Empresarial Bento Gonçalves, são taxativos em

apontar a falta de funcionários como o principal problema no atendimento aos clientes da Plataforma. E ainda podemos ver com as respostas dadas pelos funcionários da Plataforma que não se sentem confortáveis quando questionados sobre o pronto atendimento que eles prestam aos clientes.

Concluimos, portanto, que o principal problema para se resolver na Plataforma de Passo Fundo é a falta de funcionários e não a qualidade de atendimento prestado pelos funcionários que lá se encontram.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem por Objetivo Principal responder a seguinte pergunta “Como melhorar o atendimento nas Plataformas Empresariais?” e, também, os objetivos secundários: “Analisar os motivos que causam o descontentamento com o atendimento nas Plataformas Empresariais”, “Levantar formas de melhor atender as necessidades dos clientes” e “Avaliar a necessidade de redimensionamento do número de funcionários no atendimento aos clientes”.

Podemos verificar diferentes opiniões, principalmente, a visão do cliente e dos funcionários envolvidos no processo. Por parte do cliente percebemos que o importante para eles é que o atendimento seja rápido e ágil. A atenção dispensada pelo funcionário para com o problema dele é muito importante para a maioria dos clientes.

Do ponto de vista do cliente a questão sobre mais funcionários ficou um tanto dúbia, já que quando questionados sobre “se existia a necessidade de mais funcionários atendendo ele” a resposta foi negativa em sua grande maioria. Mas quando questionados “sobre se com o aumento de funcionários ele seria melhor atendido”, 91% dos entrevistados respondeu positivamente.

Por outro lado, na visão dos funcionários a necessidade de mais funcionários para agilizar o atendimento na Plataforma Empresarial de Passo Fundo é algo imprescindível para todos os entrevistados.

Pudemos notar que o atendimento dos funcionários da Plataforma Empresarial Passo Fundo que lá estão, na visão dos clientes, não deixa a desejar em nada, pois na grande maioria das respostas obtidas sobre atendimento, agilidade, rapidez e atendimento telefônico, os clientes responderam que concordavam estar bom.

Para os funcionários todos pensam estar fazendo o seu melhor e, também, respondeu estar com uma quantidade demasiada de clientes para poder melhor atender. Constatamos que apenas os funcionários da Plataforma pensam que não

respondem plenamente as demandas dos clientes. Mas para todos eles, funcionários da Plataforma de Passo Fundo e da Empresarial Bento Gonçalves, existe a necessidade do aumento de funcionários na Plataforma, pois só desta maneira existirá um melhor atendimento aos clientes.

Do ponto de vista acadêmico, se espera ter contribuído para o debate teórico e prático em torno do tema, bem como se pensamos ter estimulado a realização de novas pesquisas sobre o assunto. Pois o assunto é muito abrangente e necessita que aja uma maior abrangência de Plataformas para se obter uma resposta mais precisa. Em se tratando da Plataforma estudada, a de Passo Fundo realmente existe a necessidade de se possuir mais um funcionário para agilizar e melhorar o atendimento.

De modo Geral, com o presente trabalho descobrimos que o principal descontentamento dos clientes com o atendimento diz questão unicamente com o próprio atendimento. E mesmo assim, apenas 21% dos clientes se dizem insatisfeitos com tal situação. Nos mostrando que as reclamações constatadas antes do presente estudo não se confirmaram. As melhores formas de melhorar o atendimento são segundo os próprios funcionários aumentar a quantidade de funcionários para que a demanda de cada um seja diminuída e, assim, se sintam confortáveis para responder prontamente aos clientes. Consequentemente a resposta anterior nos leva a esta que a necessidade real de mais funcionários é emitente e melhoraria muito o atendimento, pois certamente seria mais ágil o atendimento e a resposta dada aos clientes, melhorando assim, o atendimento prestado aos clientes nas Plataformas Empresariais, respondendo ao nosso Objetivo Geral.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCORSI, André. **Automação bancária e seus impactos: o caso brasileiro**. Rev. de Administração, São Paulo, nº4, out/dez, 1992.
- BANCO DO BRASIL, <http://www.bb.com.br>
- BANCO CENTRAL DO BRASIL, <http://www.bancocentral.gov.br>
- BELLO, Wlamir,
http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/atendimento_clientes.aspx
- BRANDÃO, Hugo Pena & GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** In: Anais do 23º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- DUTRA, Denize, Consultora do Instituto MVC, M. Vianna Estratégia e Humanismo, <http://www.institutomvc.com.br>
- EDWARDS, Lynda. **Unless You're rich, banks of future may not want you**. *Fortune Magazine*, nº 05, 1998.
- FERNAUD, Claudio Alvaro. **El nuevo perfil del funcionario bancario**. In: I Congresso Latinoamericano de Desarrollo de Recursos Humanos. Buenos Aires: Federação Latinoamericana de Bancos, 1998.
- FEBRABAN. **Bancos: reestruturação setorial e emprego**. DIEESE. Confederação Nacional dos Bancários, São Paulo, <http://www.febraban.com.br>.
- FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLUR, Dorlisa; LEDET, Elizabeth & MCCOY, Molly. **Supermarket banking**. *McKinsey Quarterly*, n. 4, 1996.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. 13ª ed., Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

- GORE, Ernesto. **La lógica de la formación gerencial em el ámbito bancario. I Congreso Latinoamericano de Desarrollo de Recursos Humanos.** Buenos Aires: Federação Latinoamericana de Bancos, 1998.
- HOUAISS, Antônio/VILLAR, Mauro de Salles/FRANCO, Francisco Manoel de Mello, **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**, Instituto Antônio Houaiss, Editora Objetiva, Rio de Janeiro, 2001.
- LIC – Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil S/A
- MIRANDA, Bernardete Costa/BENTO, Selente Tem Caten, **Atendimento Bancário: Qualidade x Tempo. Monografia.** Instituto Cuiabano de Educação. Mato Grosso, 2004.
- OLIVEIRA, Raúl Galamba de; LEICHTFUB, Reinhold & MATEACHE, Pedro. **New Money New Distribution.** Atlanta: McKinsey & Company, 1997.
- PONTES, Luiz F. **Do Físico ao Virtual: Um estudo do Sistema de Distribuição em Bancos de Varejo.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Florianópolis, 1999.
- PRAHALAD, C.K; HAMEL Gary. **The core competence of the corporation.** Harvard Busines Review, Boston, v.68m , nº 3p.79-91, may/June de 1990.
- REICHHELD, Frederick F., **A pergunta definitiva: você nos recomendaria a um amigo?: como gerar crescimento sustentável transformando clientes em promotores.** São Paulo: Bain & Company, 2006.
- REIS, Luís Filipe Sousa Dias. **Gestão da Excelência na Atividade Bancária.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- REVISTA PROFISSIONALIZAÇÃO. **Fascículo Extra do Programa de Profissionalização.** Brasília: Unidade de Recursos Humanos do Banco do Brasil, jan. 1999.
- SANFORD JR., Charles S. **Mercados Financeiros.** In: Simpósio sobre mudanças nos mercados de capital: implicações sobre a política monetária. Kansas City: American Federal Reserve Bank, 1993.
- SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli, **Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho.** Departamento de Ciências Sociais Aplicadas à Educação. Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. Educ. Soc. V.20 n. 67. Campinas agosto de 1999.
- SIMEÃO, Iva/OURIQUES, Patrícia/GONÇALVES, Rosane, **A arte de fidelizar: a segmentação como forma de conquistar clientes, Case Vivo.** Monografia. Instituição Educacional São Judas Tadeu. Porto Alegre, 2003.

TANGUY, Lucie e ROPÉ, Françoise (orgs.). ***Savoirs et compétences: De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise.*** Paris: L'Harmattan, 1994.

WALTON, Sam with JOHN Huey, ***Made in America: My Story.*** USA: Doubleday, 1992.

ANEXOS

Instrumento de Coleta de Dados:

Pesquisa quantitativa a ser realizada com os clientes:

Todas as respostas terão abaixo delas os seguintes dizeres:

1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo parcialmente, 3 – Não discordo, nem concordo, 4 – Concordo parcialmente, 5 – Concordo totalmente.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO VOLTADO AOS CLIENTES:

1. Você acha o atendimento da Plataforma Empresarial demorado?
2. Você acha que tem uma resposta rápida na solução de seus problemas?
3. Você é bem atendido pelos funcionários?
4. Existe a necessidade de mais funcionários na prestação de atendimento?
5. O atendimento telefônico é satisfatório?
6. Você está satisfeito com o atendimento realizado nas Plataformas Empresariais?
7. Com o aumento de funcionários nas Plataformas, você pensa que seria melhor atendido?
8. Você acha o tempo nas respostas a suas solicitações ágeis?

ANEXO II – QUESTIONÁRIO A SER RESPONDIDOS PELOS FUNCIONÁRIOS:

Questionário a ser respondido pelos funcionários das Plataformas Empresariais e dos Funcionários das Empresariais no qual estão alocados os funcionários das Plataformas:

1. A quantidade de clientes a ser atendidos por um funcionário prejudica o atendimento?
2. Existe a necessidade de mais funcionários na prestação de atendimento nas Plataformas?
3. Você acha que faz o seu melhor no atendimento aos clientes?
4. Você pensa que responde prontamente as solicitações dos clientes?
5. O aumento de funcionários nas Plataformas Empresariais melhoraria o atendimento?