

A importância da gestão do atendimento em filas bancárias: um estudo de caso em instituições financeiras.

GUEDES, Gabriel Borges Nunes¹

CHIARETTO, Silvana²

RESUMO

O gerenciamento de filas constitui peça chave para um correto atendimento bancário. No foco pela fidelização, as instituições financeiras buscam diferencial competitivo através de produtos e serviços que atendam as necessidades de seus clientes. Este trabalho tem a proposta de analisar agências de dois bancos líderes de mercado, identificando como são utilizadas as ferramentas de gestão de filas e qualidade no atendimento. Procurou-se relacionar as principais ferramentas que proporcionam a satisfação dos clientes com a motivação dos funcionários envolvidos no atendimento. Considera-se que a má gestão do atendimento acarreta em reclamações e perdas financeiras além de clientes insatisfeitos. Foi observado o direcionamento e incentivo à utilização dos canais de atendimento. Esta avaliação foi realizada por meio de observação participante, pesquisa documental e análise de artigos que abordam o tema. Foram realizadas avaliações sobre os processos ligados à motivação e fidelização no atendimento e consideradas diversas variáveis que permitem uma boa gestão no contexto de uma agência bancária.

Palavras-chave: Gestão do Atendimento, fidelização bancária, gerenciamento de filas, motivação de funcionários.

ABSTRACT

The queue management is key element for proper banking services. In focus for loyalty, financial institutions seek competitive advantage through products and services that meet the needs of its customers. This work is the proposal to examine two agencies leading banks market, identifying how they are used the queue management tools and quality service. He sought to link the main tools that provide customer satisfaction with the motivation of staff involved in care. It considers that the poor management of care brings in financial claims and losses as well as dissatisfied customers. It was subject to the direction and encouragement of the use of service channels. This review was carried out through participant observation, archival research and analysis of articles on the topic. Evaluations were performed on processes related to motivation and retention in care and considered several variables that allow a good management in the context of a bank branch.

Keywords: Management Service, bank loyalty, queue management, motivation of employees.

1 Gabriel Borges Nunes Guedes – aluno de pós-graduação do curso de Gestão Estratégica de Negócios da Universidade Fumec - Belo Horizonte. Email.: Gabriel.borges45@hotmail.com

2 Silvana Chiaretto – professora orientadora do curso de Gestão Estratégica de Negócios da Universidade Fumec – Belo Horizonte. Email.: silvanachiaretto@yahoo.com.br

1 - INTRODUÇÃO

Com o frequente corte de funcionários alocados nos setores operacionais dos bancos se faz necessário identificar os reais impactos e influências do gerenciamento de filas sobre a qualidade de atendimento em agências bancárias. Necessário também compreender o envolvimento da gestão de filas na redução do número de reclamações procedentes aos órgãos de defesa do consumidor, ainda nesse contexto, é preciso acompanhar a motivação dos funcionários para melhoria da qualidade de atendimento.

A problematização da gestão de filas em bancos busca soluções de melhoria da qualidade de atendimento. Investiga se este processo gera custo ou investimento e se trará retorno para as Instituições Financeiras na questão da redução de tempo de espera, aliado a qualidade de atendimento e menor volume de reclamações procedentes. Em outros termos, o entendimento das questões referentes a gestão de filas nos bancos é fator crítico para a gestão do setor, no intuito de buscar retorno de imagem e melhorias no atendimento, identificando também os custos e retornos do processo.

Por hipótese, pode-se pensar que a gestão de filas esta relacionada com a fidelização direta dos clientes, ganhos em produtividade, redução de custos com direcionamento adequado para outros canais de atendimento e inclusive desenvolvimento de novas tecnologias. Para Kotler (2003) as empresas precisam desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes.

O estudo justifica-se pela competitividade do setor e o aumento da inadimplência da carteira de clientes, o que abre oportunidade para foco na gestão de custos, especificamente a gestão de filas nos setores operacionais das agências bancárias. As necessidades dos clientes criam novas possibilidades de direcionamento para outros formatos de atendimento, fazendo com que, continuamente, as Instituições Financeiras se modernizem e criem novas tecnologias voltadas para atender a esses desejos latentes, gerando assim melhorias no atendimento e "à medida que a satisfação aumenta, também aumenta a fidelidade" (KOTLER & ARMSTRONG, 2003, p.477).

Este estudo tem por objetivo geral compreender as influências da gestão de filas em bancos na melhoria da qualidade de atendimento e orientação dos clientes. E como objetivos específicos: compreender a relação entre motivação e qualidade no atendimento operacional; verificar a melhor forma de reduzir custo, sem prejuízo de imagem; mapear as causas e necessidades das filas no atendimento bancário; buscar ganhos diretos em imagem e retorno financeiro, através do uso de canais de atendimento eficientes; buscar a fidelização dos clientes através da melhora na qualidade de atendimento.

Como metodologia escolhida para a realização do estudo, apresenta-se o levantamento bibliográfico e a análise do conteúdo específico. Foi realizado estudo de caso em agências bancárias de dois bancos distintos que figuram entre os líderes de mercado. Procurou-se aprofundar o estudo através de uma análise direta do atendimento realizado nestas agências para identificar falhas e deficiências nos processos. A partir dessas análises o estudo propõe melhorias entre cliente e instituição bancária.

Este artigo é composto por cinco capítulos. O primeiro capítulo é referente à introdução e faz uma abordagem dos objetivos gerais e específicos, trazendo também a justificativa sobre o estudo proposto. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, base do estudo, através da contribuição de teóricos reconhecidos como Andreassen, Kotler, Las Casas, Lovelock, Richins, Zenote e outros. No capítulo seguinte é apresentada metodologia de pesquisa utilizada e no capítulo quatro constam as análises e resultados, subdivididos em sessões que apresentam hipóteses para o problema analisado. Por fim, as considerações finais encerram o trabalho no quinto capítulo.

Por tanto, este estudo buscou responder o seguinte questionamento: **Qual a importância da gestão do atendimento em filas bancárias para as Instituições Financeiras, no contexto da melhoria de atendimento, controle de custos e redução das reclamações procedentes?**

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar da redução do quadro de funcionários e das operações diárias nos caixas das agências, devido principalmente às evoluções tecnológicas que os bancos agregaram em suas rotinas e infraestruturas, a melhora na qualidade do atendimento caminha lentamente. O acesso à tecnologia e a inclusão financeira de classes C e D, associados à facilidade de abertura de conta bancária e concessão de crédito trazem um aumento da demanda por atendimento nas agências bancárias e criam um público mais consciente e exigente de seus direitos. Inseridos neste contexto os bancos buscam compreender e gerir adequadamente as filas, a fim de agregar valor aos seus clientes e reduzir as reclamações ocasionadas pela má qualidade no atendimento.

Segundo Kotler (1998), "marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias de longo prazo". Dentro do segmento das instituições bancárias, percebe-se a necessidade de buscar a construção de um relacionamento de longo prazo e satisfatório para ambas as partes, devido principalmente à pouca diferenciação dos produtos e serviços entre as organizações do setor.

Neste capítulo serão abordados conceitos relevantes ao entendimento dos processos das filas bancárias, tais como: motivação do quadro de funcionários, atendimento como diferencial competitivo, necessidades dos clientes e avanços tecnológicos que trazem aumento na qualidade.

2.1 - Problemas do atendimento operacional e desmotivação dos colaboradores

Um dos pontos-chaves que precisam ser compreendidos pelas instituições bancárias é como o cliente utiliza seu tempo e a aplicação prática disso na gestão da espera no atendimento de caixa, na busca pela redução das reclamações procedentes. Os clientes em geral comparecem às agências bancárias em horários específicos e que lhes são preciosos e curtos, como

exemplo: horário de almoço, durante tempo de serviço, antes de iniciarem jornada de trabalho e outros. Neste contexto se torna vital a compreensão dos funcionários do banco envolvidos nesse atendimento para evitar insatisfação dos clientes e possíveis reclamações.

Conforme Richins (1983) e Singh (1988), a maioria dos clientes insatisfeitos troca diversas informações negativas através de comunicação boca-a-boca, apesar de estudos relatarem que cerca de dois terços dos clientes não registra reclamação formal. Os clientes que se tornam insatisfeitos com a empresa e não reclamam diretamente geram diversos inconvenientes. A empresa perde a oportunidade de remediar o problema e reter o cliente. Ocorrem perdas significativas na imagem e reputação da empresa pela comunicação boca-a-boca, ocasionando perda de clientes em potencial (HIRSCHMAN, 1970).

Fornell e Wernerfelt (1987) demonstram ainda que as organizações perdem o acesso a informações valiosas sobre a qualidade de seus serviços e produtos, informações estas que trariam vantagem competitiva de rever seus processos e melhorar seu atendimento.

Conforme Lovelock e Wirtz (2006) e Robbins (2006) os funcionários envolvidos no atendimento são peças chaves para uma boa qualidade do serviço prestado, a linha de frente representa o posicionamento da empresa no mercado e sua imagem é afetada diretamente pela ação de seus funcionários. Por tanto, colaboradores com baixo nível de motivação representam perdas substanciais na qualidade. Presentes na rotina dos bancários estão a sobrecarga de trabalho e pressão com metas, tudo isso acaba por ser repassado ao atendimento. Como consequência da perda na qualidade os bancos tendem a reduzir o contato humano e criar alternativas tecnológicas para o autoatendimento, exemplo disso são os aplicativos para celular, web sites, sistema de reconhecimento de voz e centrais de atendimento telefônico, além dos já consolidados caixas eletrônicos.

Apesar dos esforços das organizações financeiras em direcionar seus clientes para o autoatendimento, a qualidade do quadro de linha de frente permanece com importância crucial para tratar de assuntos específicos que não podem ser resolvidos fora do ambiente da agência

e também para atender ao público resistente a novas tecnologias. Aliado a isso o BACEN estabelece obrigatoriedade e disponibilidade do atendimento no guichê de caixa para os clientes que assim quiserem. As instituições financeiras não tem permissão para impedir que clientes e usuários utilizem esse tipo de serviço (Resoluções do BACEN 2.878, de 26/07/2001 e 2.892, de 27/09/2001).

2.2 – Atendimento bancário como diferencial competitivo

A má qualidade no atendimento bancário está relacionada à expectativa quanto ao serviço prestado, em outras palavras, os bancos não conseguem atender as necessidades dos clientes, frustrando-os, para Kotler (2006) a qualidade só é gerada quando as empresas atendem as expectativas dos clientes. Kotler (1998) estabelece também quatro características importantes no serviço: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Sendo que neste contexto do atendimento bancário percebemos com maior força a intangibilidade dos produtos e serviços prestados.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), acrescenta neste estudo um pacote de serviços, definido como um conjunto de bens e serviços oferecidos por uma empresa. De acordo com Corrêa e Giansi (1994) esse pacote está dividido em quatro elementos: Instalações de apoio (instalações e equipamentos utilizados no serviço); bens facilitadores (bens consumidos ou utilizados pelo cliente durante a prestação do serviço); serviços explícitos (benefícios claramente percebidos pelo cliente como resultado da prestação do serviço) e serviços implícitos (benefícios psicológicos que o cliente pode obter com a prestação do serviço). No setor financeiro este pacote de serviço é percebido pelos clientes nas agências bancárias e sua representatividade para fidelização do cliente é baixa, tornando ainda mais relevante à gestão do capital humano.

No âmbito da motivação dos funcionários de linha de frente: apesar dos produtos e serviços bancários constarem de bons padrões de qualidade, não será gerado satisfação caso os

funcionários não estejam motivados e devidamente treinados para execução de suas funções (ZENOTE, 2010).

Atualmente é necessário ter, além de um bom produto ou serviço, diferencial em gestão de pessoas. A base do diferencial competitivo é o bom atendimento dos funcionários para a fidelização do cliente. De acordo com Bee (2010), o funcionário linha de frente é peça chave para alcance da qualidade e este precisa compreender e estar inserido adequadamente em suas atividades dentro da organização em que trabalha. É extremamente importante que o funcionário envolvido no atendimento tenha aptidão para, além do conhecimento técnico, relacionamento com pessoas, ou seja, é preciso compreender as necessidades do cliente (ZENOTE, 2010).

Segundo Lopes Filho (2006, p. 41) “Os clientes e consumidores desenvolvem a percepção de qualidade de um produto/serviço com base nas experiências de compra e sua avaliação pós compra”. Ser bem atendido é o padrão que se espera de qualquer relação comercial, de modo que a satisfação com determinado produto ou serviço seja capaz de torná-lo fiel ao estabelecimento, com grandes possibilidades de realização de outros negócios.

De acordo com Zenote (2007, p. 25):

Um ponto fundamental na mudança estratégica das empresas é que os consumidores estão deixando os papéis tradicionais para se tornarem coparticipantes e detentores de valor. Nesse sentido, nas relações comerciais modernas, as empresas devem reconhecer que seu diálogo com os consumidores é um diálogo de iguais e tomar parte em um diálogo com consumidores que sabem o que querem requer formas de intercâmbio mais ricas e mais sutis do que aquelas com que muitas empresas estavam acostumadas.

Diante destes conceitos é importante reafirmar que o resultado de um serviço prestado depende de quem o fornece, no caso dos funcionários da agência. Este grupo de colaboradores influencia o produto ou serviço com características pessoais que afetam o resultado final da atividade e da imagem da organização. Também é importante analisar e perceber as

necessidades dos clientes. Cabe à empresa realizar adequado treinamento e capacitação, além de benefícios que motivem seus funcionários para correto atendimento e gestão do tempo de espera (ZENOTE, 2010).

2.3 – Necessidades que influenciam os clientes frente ao serviço bancário

Conforme Bee (2010), certamente tudo gira em torno das necessidades dos clientes e a compreensão desta necessidade é essencial para excelência de atendimento. Podemos encontrar nos clientes as necessidades mínimas e as necessidades adicionais, como exemplo, é possível citar que em uma agência bancária a necessidade mínima esperada seria que o cliente conseguisse pagar as suas contas ou resolver o seu problema com o gerente, enquanto as necessidades adicionais seria ter um atendimento simpático e ser atendido com agilidade.

A competitividade do mercado e a acessibilidade à informação têm provocado também mudanças no comportamento dos consumidores que se tornam cada vez mais exigentes e menos fiéis às empresas. Algumas organizações bem-sucedidas estão se voltando para o mercado, adaptando seus produtos às estratégias dos clientes com o intuito de assegurar a fidelidade do cliente e a lucratividade. A fidelização pode ser definida como "disposição de um cliente para um relacionamento comercial com um fornecedor, que se concretiza em ações sequenciais" (LAS CASAS, 2000, p.77).

Nos bancos, a necessidade de agilidade nas negociações para atender os usuários fez com que as decisões fossem descentralizadas, com maior autonomia aos gerentes e operadores das agências. Para sustentar e acompanhar essa autonomia, é necessária a tecnologia de informação. Embora a descentralização seja um fator positivo na busca e captação de novos clientes, muitas agências deixam que os usuários passem despercebidos, sem sequer, possuírem informações a respeito destes indivíduos (SANTOS, 2000).

Sobre a qualidade no atendimento Bee (2000) estabelece que clientes fidelizados e satisfeitos signifiquem menos tempo e menos esforço, além de transmitir sua satisfação para outros clientes e usuários do mesmo serviço. De acordo com Lovelock e Wirtz (2006) atividades improdutivas não atraem clientes, o atendimento operacional em agências bancárias encaixa-se nesse perfil, dificultando a satisfação do cliente e estimulando raiva e emoções negativas nos usuários desse tipo de serviço.

Caso as necessidades não sejam atendidas pelos bancos, elas podem ocasionar reclamações e opiniões negativas por parte dos clientes e precisam ser tratadas pela empresa para buscar suprir essa necessidade, alcançando assim a fidelização. A busca pela fidelização deve existir em todos os aspectos da gestão da organização e deve ser continua (BOGMANN, 2000).

2.4 – Avanços de sistemas e canais de conveniência relevantes para a qualidade

Com a evolução tecnológica, a expansão da internet e o movimento de globalização gerado por estes, as instituições financeiras criaram diferentes formas de relacionamento com seus clientes. Las Casas (2006) demonstra que esses sistemas de interação são um braço da evolução do Marketing de relacionamentos e tem por finalidade fidelizar os clientes.

Os denominados CRM (*Customer Relationship Management*) são a integração entre o marketing e a tecnologia da informação e tem por finalidade gerenciar relacionamentos e informações dos clientes de uma maneira estratégica para a organização (BRETZKE, 2000).

Os serviços pela internet, telefone, aplicativos de celulares e outros permitem que o cliente acesse sua agência fora do horário de atendimento, englobando quase todos os serviços prestados pelos bancos. Além disso, disponibilizam informações estratégicas em tempo real para a tomada de decisão dos gestores das agências e demais departamentos e diretorias. Porém Dias (1999) estabeleceu que no âmbito do aspecto físico da agência, os fatores sociais,

funcionários e os outros clientes são relevantes para transparecer a qualidade do atendimento e é nestes que reside o diferencial competitivo principal a ser alcançado pelos bancos.

Existem ainda os serviços de SAC e Ouvidoria, obrigatórios em todos os bancos e estabelecidos pelo Banco Central. Estes canais tratam de cancelamentos, acolhimento de reclamações, denúncias, informações, sugestões, elogios sobre os serviços prestados pelas organizações (FEBRABAN, 2015).

Outro fator importante que deve ser compreendido é a relevância do setor bancário para a sociedade e o aumento da população que tem acesso a esse serviço. Sendo que este setor realiza pagamento de salários, recolhe de impostos e tributos, recebe contas de concessionárias, concede empréstimo, financiamento, programas sociais do governo e outras operações (FERREIRA E COSTA, 2006).

3 – METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto pelo estudo, a metodologia utilizada foi o levantamento bibliográfico e estudo de caso em duas agências. O levantamento bibliográfico permite que o pesquisador entre em contato com o que já foi escrito sobre o assunto. A bibliografia traz meios para solucionar problemas já conhecidos e também explorar novas áreas e pontos de vista, a com a finalidade de identificar novos problemas e propor soluções (LAKATOS & MARCONI, 2010).

O estudo bibliográfico vai além de uma mera repetição de temas já abordados e permite uma nova percepção sobre o tema, além de confrontar ideias e buscar soluções inovadoras para temas já vistos. Por tanto foram analisados estudos já publicados sobre a gestão do atendimento bancário. De acordo com Gil (2002, p. 48), “a pesquisa bibliográfica é realizada a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

No QUADRO 1 são apresentados os métodos e técnicas utilizados para elaboração desta pesquisa.

QUADRO 1 - Métodos e técnicas utilizadas na pesquisa

MÉTODO	TIPO DE PESQUISA	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS
• Levantamento bibliográfico • Estudo de caso	• Descritiva • Qualitativa	• Análise Bibliográfica • Observação participante	• Análise de conteúdo

Fonte: Elaborada pelos autores (2015)

Gil (1999) classifica as pesquisas por tipo: descritiva, explicativa e exploratória. Por tanto temos que a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou grupo focal. A pesquisa explicativa tem a finalidade de identificar os fatores que contribuíram para a ocorrência do fenômeno em estudo. Já a pesquisa exploratória tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e mudar conceitos ou levantar hipóteses para pesquisas posteriores.

Sobre a coleta de dados para pesquisa: realizada através da análise bibliográfica de estudos e pesquisas realizados sobre o assunto. O método de observação foi aplicado nas agências de dois bancos, considerando que um dos autores é funcionário de uma das instituições bancárias analisadas.

Foi utilizada a técnica da análise de conteúdo. Bardin (1977) define que a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas que descreve o conteúdo das mensagens, como sendo quantitativos ou não, por meio de um processo sistemático de análise das comunicações.

Segundo Lakatos e Marconi (1999), análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo evidente da comunicação.

4 - ANÁLISE E RESULTADO

O estudo realizado buscou demonstrar os processos inerentes à gestão do atendimento bancário e a melhoria oriunda destes nos resultados finais das organizações do setor. A demanda pelo serviço bancário diferenciado e de qualidade proporciona uma continua busca por qualidade e fidelização de clientes no setor financeiro, fazendo com que as empresas procurem melhorias em seus processos.

4.1 - Direcionamento para canais alternativos e a regulamentação do setor

Conforme análise realizada em agências dos dois maiores bancos do país verificou-se o exaustivo direcionamento dos clientes para os canais alternativos: caixa eletrônico, internet, telefone, aplicativo para celular e outros. Também foi constatado um amplo investimento tecnológico para a realização deste tipo de atendimento e esta prática é comum entre as empresas. Os canais alternativos permitem a realização de quase todos os serviços bancários além da contratação e cancelamento de produtos diversos. Exemplos destes produtos e serviços: saques, depósitos, pagamentos de contas, extratos, transferências interbancárias, resgate e aplicação em investimentos, seguros, capitalizações, cartões de crédito, empréstimos e financiamentos, etc. Porém a utilização dos meios convencionais ainda é bastante difundida pelos funcionários e têm a preferência de muitos clientes, em especial o público mais idoso e de pouca instrução tecnológica.

Em contra partida ao direcionamento bancário estão as regulamentações do SARB (Sistema de Autorregulação Bancária), estabelecidas pela FEBRABAN. O Normativo 004/2009 estabelece que um cliente que deseja ser atendido por um funcionário não pode ser impedido de fazê-lo, mesmo que este serviço possa ser executado por meio de canais eletrônicos. Esta regulamentação vem de encontro com os processos das grandes instituições bancárias, gerando um desafio de atendimento, pois dentro das instituições a redução do quadro de funcionários alocados no setor de atendimento é crescente. Para forçar um atendimento ágil o Normativo 003/2009 estabelece o tempo limite de espera nas filas de caixas das agências

bancárias, sendo vinte minutos para dias atípicos e trinta minutos para dias de pagamento e véspera de feriados. Aliado a redução de funcionários, este normativo ocasiona perdas na qualidade de atendimento e aumento no número de reclamações procedentes.

Com este ciclo de direcionamento e regulamentação ocorrem perdas significativas na qualidade percebida e dificuldades em fidelizar o cliente, pois "a satisfação do cliente depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador" (KOTLER & ARMSTRONG, 1999, p.6).

4.2 - Capacitação de funcionários operacionais

Percebe-se que o sucesso da estratégia de fidelização dos clientes, está diretamente relacionado com o comprometimento de todos integrantes da organização. Muitas empresas negligenciam a satisfação e motivação do funcionário. As políticas de relacionamento com o cliente, em sua grande maioria, só terão efeito se os empregados realizarem suas necessidades e sentirem-se parte integrante da organização. Por exemplo, se a empresa tem como slogan “ouvir o seu cliente sempre”, mas não permite contato entre os funcionários operacionais e a alta cadeia de comando, não pode esperar que o atendimento linha de frente pusesse seu slogan em prática quando tratar com o cliente. O foco da empresa deve ser a construção de relacionamentos com o cliente externo, sem esquecer o seu cliente interno. A empresa que adota a estratégia de fidelizar o cliente tem que construir relacionamentos constantemente.

A pesquisa realizada aponta para a necessidade de capacitação dos funcionários envolvidos no atendimento bancário, fator que influencia diretamente na qualidade percebida, satisfação do cliente e retorno para a organização. O despreparo técnico e comunicativo de muitos funcionários prejudica o relacionamento da empresa com os clientes. O atendimento não transmite segurança e dificulta o interesse do cliente pelos produtos e serviços oferecidos.

Kotler (2000, p.63) define a importância da motivação dos funcionários:

Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação de funcionários, que leva a um esforço maior, que leva a produtos e atendimento de melhor qualidade, que criam maior satisfação de clientes, que leva a negócios mais regulares, que levam a maiores taxas de crescimento e lucro, que levam a um alto nível de satisfação de acionistas, que leva a mais investimentos e assim por diante. Esse é o círculo virtuoso que significa lucros e crescimento.

A análise nas agências deixou clara a necessidade de incentivos aos colaboradores para melhorar sua motivação no trabalho. Além disso, os funcionários precisam ser capacitados por meio de treinamentos, para que adquiram competências necessárias para colaborar com o objetivo da organização e prestar um bom atendimento aos clientes.

No QUADRO 2 estão relacionados os principais motivos pelos quais os clientes insatisfeitos decidem trocar de empresas.

QUADRO 2 – Por que os clientes trocam de empresa

Razões pelas quais os clientes abandonam uma empresa em troca de outra.	%
Achou produto melhor	15
Achou produto mais barato	15
Falta de atenção pessoal	20
Atendimento rude e desatencioso	45

Fonte: Adaptado de (CARDOSO E FILHO, 2001, P.25)

Outro aspecto importante é o incentivo da alta administração para novas ideias entre os funcionários, especialmente os de perspectivas mais jovens, novos no setor ou distantes da matriz. Este conceito se aplica ao setor bancário em especial pela distância e descentralização de poder, comum na estrutura de agências. Programas internos de sugestões, ideias inovadoras e campanhas de atendimento, associados a recompensas e reconhecimento para os colaboradores, possibilitam ganhos em motivação e consequente melhora na qualidade do atendimento (KOTLER, 2000).

4.3 – Gerenciamento das filas de caixa e triagem adequada

O processo de gerenciar as filas surge na realização do pré-atendimento, com triagens efetivas, atendimento com cordialidade, direcionamento adequado e coerente. Para alcançar um atendimento de qualidade é fundamental entender a necessidade dos clientes e garantir a sua satisfação. Por tanto gerir filas implica, além de agilidade, conhecer o cliente e atender bem sempre, na busca pela fidelização. O alcance da qualidade no atendimento proporciona aos bancos melhoria de imagem, redução das reclamações e o cumprimento das leis que regulamentam o mercado financeiro, em especial no nível varejo.

Os bancos buscam através de estratégias de marketing expressar a qualidade de seus produtos e serviços, além de personalização e exclusividade no atendimento. Neste contexto Kotler (2000, p.79) diz que “a empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas dos clientes ou as excede. Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades de seus clientes durante a maior parte do tempo é denominada empresa de qualidade”. Na prática observa-se alto nível de expectativa gerada pelo marketing e insatisfação dos clientes durante o processo de atendimento. Outro aspecto observado nas agências que integraram o estudo foi à utilização de dispositivos geradores de senha de uso obrigatório. Esses dispositivos proporcionam o controle do tempo de espera e separação do atendimento em comum, preferencial e personalizado. Também cabe ressaltar que as senhas forçam os bancos a atenderem com agilidade, pois constituem prova de horário de chegada e horário de atendimento, comprovando assim casos em que o tempo limite de fila não seja respeitado.

Outros meios de atendimento também foram observados nas agências bancárias: terminais eletrônicos, aplicativos de celulares, atendimento por internet e telefone. Estes canais são cruciais para um correto pré-atendimento e triagem, pois colaboram na redução das filas de caixa, reduzindo custo para os bancos e criando alternativas modernas, práticas e ágeis para os clientes. Para o correto funcionamento do pré-atendimento e triagem alguns aspectos são fundamentais: manutenção e abastecimento dos caixas eletrônicos, funcionários bem treinados e motivados, equipamentos bem localizados e sinalizados.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo considera que a gestão de filas é peça chave na qualidade do atendimento bancário e pode beneficiar ou prejudicar as empresas do segmento de várias formas. Os principais benefícios envolvem ganho de imagem, fidelização dos clientes e redução de custos. Os prejuízos mais relevantes da má gestão do atendimento são reclamações e perdas financeiras decorrentes dos custos para recuperar o cliente insatisfeito. Foi observado com frequência o incentivo à utilização dos canais de atendimento, estes se apresentam como uma das alternativas para reduzir o fluxo de clientes dentro das agências nos setores operacionais, proporcionando direcionamento de funcionários para a área comercial e aumento de produtividade, além da geração de novos negócios. A demanda crescente por serviços bancários é constituída em parte pela geração mais nova, a qual tem facilidade com uso de tecnologias. Cabe aos bancos o correto direcionamento para o canal que melhor atenda cada cliente em suas necessidades.

A respeito da fidelização dos clientes, também diminui os custos com a atração de clientes novos, pois os clientes leais tendem a comprar mais e a experimentar os novos produtos ou serviços. E ainda atuam como profissionais de marketing boca a boca, divulgando e contribuindo para a imagem da empresa. O contrário também precisa ser acompanhado, pois estudos apontam para grandes prejuízos de imagem através da divulgação oral do serviço prestado, quando os clientes não têm suas necessidades satisfeitas.

Para as Instituições Financeiras alcançarem seus objetivos em um mercado competitivo e de pouca diferenciação, o cliente tem que ser o ponto focal de todos os setores da empresa. Os funcionários devem realizar suas tarefas com empenho, conhecimento e foco nas necessidades dos clientes. As operações devem ser ágeis e precisas. A direção precisa estar disposta a assumir os riscos necessários. O RH da empresa deve desenvolver treinamento constante para manter os empregados atualizados e certificados para exercerem suas funções. Os colaboradores devem receber corretos estímulos motivacionais e integrarem adequadamente a empresa em que trabalham.

A estratégia de fidelização, apesar de demandar muito esforço da empresa, traz um diferencial competitivo que dificilmente será copiado pelos concorrentes. O foco precisa ser em manter clientes leais em longo prazo.

O ponto principal que precisa ser mais bem analisado pelas empresas é o correto treinamento e capacitação dos funcionários diretamente envolvidos na recepção e triagem. O pré-atendente é a porta de entrada para o relacionamento com o banco, é através dele que a primeira impressão fixa-se no cliente. Por esse motivo, a capacitação e funcionários e a escolha de mão de obra mais experiente é crucial para construir relacionamentos duradouros. A demanda do cliente em muitos momentos pode ser resolvida sem o atendimento interno, reduzindo custos e tempo. A função de pré-atendente, orientando adequadamente os clientes, permite um ambiente interno mais vazio e adequado para realização de negócios.

Com o intuito de facilitar o trabalho dos funcionários responsáveis pela triagem, é fundamental a correta manutenção dos equipamentos e sistemas que dão suporte ao atendimento. O sistema utilizado para gerenciar as filas também deve ser online e gerar ferramentas para os gestores acompanharem o tempo de espera, além de permitir a tomada de decisão com antecedência. Também foi encontrado nos bancos estudados relatórios sobre a qualidade do atendimento, indispensáveis para determinar a quantidade correta de funcionários em dias de pico, tempo médio de espera, outros.

Este trabalho deixa como sugestão para futuras pesquisas o desenvolvimento de estudo contemplando o nível de satisfação dos clientes, relacionados à motivação dos funcionários. Para um próximo estudo será necessário aprofundar o tema com dados estatísticos e pesquisas que descrevam o quanto a motivação afeta o resultado final das organizações financeiras.

6 - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABENSUR, E. O.; FISCHMANN, A. A., **A integração entre a análise ambiental e o Activity Based Costing (ABC) para a avaliação de alternativas para o autoatendimento bancário**. Anais do 26º ENANPAD, 2002, 15p.

AEDB. <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/229_Artigo_Seget_utima_versao.pdf>. Acesso em: 15 de novembro de 2015.

Bardin L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.

BCB. Resoluções nº 2.878 e 2.892. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 17 de outubro de 2015.

BEE, F. & R.; Tradução Edite Sciulli - **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.

BOGMANN, I. M., **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo; Nobel, 2000.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM** (Customer Relationship Management). 1a. ed, São Paulo, Atlas, 2000.

CARDOSO, Mário Sérgio e FILHO, Cid Gonçalves. **CRM em ambiente e-business**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2001.

FEBRABAN. Normativos do SARB números: 003 de 2009 e 004 de 2009. Disponível em: <<https://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dicasclientes/dicas11.asp>>. Acesso em: 17 de outubro de 2015.

FIALHO, F & SANTOS, N (1997). Manual de Análise Ergonômica do Trabalho. 2ª Edição. Gênese. Curitiba.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing** – A Bíblia do Marketing. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC S/A, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing**. 9ª ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, A.L. **Administração de Marketing** – Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira – São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços** – Pessoas, tecnologia e Resultados – São Paulo: Pearson, 2006.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2006.

SCIELO. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552008000500007>. Acesso em: 15 de novembro de 2015.

ZENOTE, L.C. **CRM – Customer Relationship Management: Gestão do Relacionamento com o Cliente e a Competitividade Empresarial**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

ZENONE, L.C. **Marketing de Relacionamento** – Tecnologia, processos e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.