

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERENCIAS**

**ATENDIMENTO AO CLIENTE EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS EM GERAL
-ASSIS – SP-**

Daniel Luís de Souza

2009

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERENCIAS

ATENDIMENTO AO CLIENTE EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS EM GERAL ASSIS
- SP

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Ensino Superior de Assis – IMESA/FEMA, como requisito para obtenção do título de **Bacharel em Administração**

Orientador (a): Profº Jairo da Silva

Aluno: Daniel Luis de Souza

2009

DEDICATÓRIA:

Em primeiro lugar aos meus pais Luiz Francisco de Souza e Débora Aparecida de Souza, que são tudo na minha vida, e é graças a eles que minha conquista se concretiza, aos meus dois irmãos, Douglas e Ana Clara que também me ajudaram no que puderam e é claro que a minha paciente e querida namorada Janaina que também acreditou em mim desde o começo e ao resto dos meus parentes que depositaram suas crenças em mim.

AGRADECIMENTO:

Com certeza, DEUS em primeiro lugar que me deu saúde para poder realizar esse trabalho, que me deu paciência para que o trabalho pudesse ser concretizado, a Nossa Senhora Aparecida, mãe de DEUS que intercede por mim e é claro que mais uma vez meus amados pais e irmãos. A minha amada e querida namorada que em todos os dias me apoiou e a um amigo querido que jamais me esqueço. Mesmo nos dias bons e mesmo nos dias ruins. Lucas você também faz parte dos meus agradecimentos. E por ultimo ao meu orientador Jairo e a um certo professor que também não deixou de acreditar em mim, Marcelo Manfio.

RESUMO:

Este trabalho pretende, a partir de fontes secundárias, mostrar detalhadamente como é o atendimento ao cliente dentro de organizações financeiras, desde agências bancárias como em Casas Lotéricas ou em correspondentes bancários da cidade de Assis/SP. O trabalho descreve o que é exatamente o atendimento ao cliente, a expectativa como identificar-lo, a comunicação e a retenção do cliente.

A partir deste primeiro capítulo tem-se a noção do que é o cliente e como atendê-lo. Com o decorrer, o atendimento começa a ser melhor entendido pelo fato de estar especificado com maior atenção.

O trabalho apresenta também treinamento teórico em empresas assisenses de como é o atendimento ao cliente a nível de organização financeira. E para finalizar anexos também fazem parte da tese demonstrando como funcionam essas empresas e como elas lidam com as situações.

Em suma, a tese apresentada, demonstra como que as pessoas devem se portar no lugar do cliente e no do atendente, quais as decisões corretas a serem tomadas e as resoluções de problemas de forma eficaz e rápida.

EPIGRAFE:

“Quando uma criatura humana desperta para um grande sonho e sobre ele lança toda a força de sua alma, todo o universo conspira a seu favor.”

(Goethe)

RESUMEN:

Este trabajo pretende, partiendo de fuentes secundarias apuntar como es el atendimento al cliente en las organizaciones financieras como agencias bancárias, casas lotéricas o en correspondientes bancários en la ciudad de Assis/SP. El trabajo describe lo que es exactamente el atendimento al cliente, las expectativas, como identificarlos, la comunicación y la retención del cliente.

A partir del primero capítulo se tiene la noción de que es el cliente y como atenderlo. Después el atendimento empieza a ser mejor por estar especificado con maior atención.

Por lo tanto, la tesis presentada demuestra como las personas deben portarse en el lugar del cliente y no del atendiente, cuales las decisiones correctas y las soluciones de los problemas de forma eficaz y rápida.

ABSTRACT:

This work presents, starting from secondary sources, to show in full detail as it is inside the service to the customer of financial organization, from bank agencies as Casas Lotéricas or in bank correspondents of Assis /SP's city. The work describes what exactly the service to the customer is, the customer's expectations, as it identifies the customer, the customer's communication and the customer's retention.

Starting from this first chapter the notion is had of what is the customer and as he/she assists him. With elapsing, the service begins to be better understood by the fact of being specified with larger attention.

The work also presents theoretical training in companies from Assis /SP of as it is the service to the customer at level financial organization. And to conclude enclosures they also make part of the theory demonstrating as that works those companies and as that they work in situations favorable and also unfavorable.

In short, the presented theory, it is simple, however it demonstrates as that the people owe if it carries in the customer's place and in the place of the atendente, which the correct decisions the they be taken and the resolutions problems in an effective and fast way.

SUMÁRIO:

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1: Atendimento ao cliente.....	12
Expectativas do cliente.....	13
Identificação do cliente.....	14
Comunicação com o cliente.....	15
Retenção de clientes.....	16
CAPÍTULO 2: Construindo relacionamento com o cliente.....	17
2.1. Importância e avaliação da ferramenta.....	17
2.2. O atendimento das necessidades dos clientes.....	18
2.3. Retorno ao cliente.....	20
2.4. Dificuldades encontradas que comprometem a relação com o cliente.....	21
2.5. Sugestões para melhoria.....	22
2.6. atendimentos específicos a correspondentes Bancários do tipo Casas Lotéricas	
CAPÍTULO 3: Correspondente Bancário	27
3.1. Correspondentes em Assis/SP.....	28
3.2. Como ser correspondente Bancário.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS.....	35

FICHA CATALOGRÁFICA

SOUZA, Daniel Luis de

Atendimento ao cliente em Instituições Financeiras em Geral Assis-SP /
Daniel Luis de Souza. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema :
Assis, 2009

34p.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Administração – Instituto
Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Atendimento. 2. Cliente. 3. Instituição Financeira

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

INTRODUÇÃO.

O trabalho pretende abordar um dos principais pontos das grandes organizações financeiras do Brasil, em especial, os bancos privados e públicos.

Atualmente, o atendimento ao cliente dessas instituições tem apresentado pequenas e grandes falhas e com esse trabalho procuraremos alguns tipos de soluções.

Dentre alguns, podemos citar o velho problema com filas desorganizadas, a conversa direta com os gerentes, problemas com tecnologias novas, como por exemplo, as senhas para o atendimento, o que não deixa de ser um excelente meio, porém, vem apresentando algumas falhas também.

Hoje em dia as grandes organizações financeiras estão se preparando da melhor forma, optando por atendimentos ao cliente via internet, via telefone e algum outro meio de comunicação, o que não deixa de ser um grande passo para essas organizações, todavia os problemas ainda continuam aparecendo, ora dentro das próprias agências, ora nas ruas ou em uma conversa informal com amigos.

Neste caso, o principal meio para se contornar esses entraves, seria o treinamento ideal para os funcionários? Seria algum manual de como lidar com clientes? Deixar com que as agências sejam dominadas por clientes de má-fé? Todas e outras mais perguntas serão respondidas com embasamentos, seja literários ou pessoais.

Pesquisas serão feitas para que todos esses tópicos sejam solucionados da melhor forma possível e que tudo apresente clareza para que o leitor compreenda cada detalhe que completa esse trabalho.

Em suma, com o decorrer dessa tese, o leitor entenderá e discutirá o porquê dessa pesquisa e poderá refletir no futuro ao fazer as escolhas certas.

Capítulo 1

O atendimento ao cliente

Em toda grande empresa, o ponto mais discutido ou mais abordado, é o atendimento ideal que os clientes precisam, pelo simples fato de que serão eles que “erguerão” a empresa, serão eles que a manterão e serão eles que farão com que a empresa se mantenha com as portas abertas.

No caso deste trabalho, as organizações visadas são as instituições financeiras. Bancos privados, públicos e as empresas de fomento, mais em especial, os bancos em geral, onde a concorrência aumenta com o passar dos anos.

Uma vez conhecidas as declarações do cliente, você pode esquematizá-las e examinar seus inter-relacionamentos de uma forma significativa. Se as opiniões são os pontos de contatos distintos que o cliente tem com a sua organização, o ciclo de atendimento é a sequência repetida e fechada desses eventos.

Um ciclo inicia-se no primeiro ponto de contato. Pode ser quando o cliente vê seu anúncio, recebe a visita de um vendedor, recebe um catálogo pelo correio, etc.(ZENKE e SCHAAF, 1991, p.24)

Toda a possibilidade possível que a organização possa usar não teria efeito se seus próprios clientes optarem contra, ou seja, ambas as partes teriam que compreender o que um necessita do outro.

Os bancos se encaixam perfeitamente neste conceito. A princípio toda grande organização financeira almeja seu marketing. São a partir desses dados que uma instituição inicia sua participação, obtendo uma maior satisfação de seus clientes.

Um cliente nunca pode estar satisfeito com que essas empresas lhes proporcionam, porém, são esses pontos, em particular, que a empresa deve

focar-se e tentar melhor entendimento dessa parte e solucionar o mais breve possível.

Os casos de infelicidade do cliente sempre existirão e serão sempre os melhores atendimentos que as instituições procurarão proporcionar aos seus clientes, de forma em que todos se beneficiem com a ocasião.

Mas o que seria de tão injusto para os clientes? Como conhecer o cliente? Como poder satisfazê-lo?

Serão sempre essas as perguntas a serem desvendadas.

1.1. Expectativas do cliente

Vários relatos comprovam que o maior problema dessas organizações são os simples fatos de que os próprios desconhecem seus clientes e sentem a dificuldade de solucionar tais problemas.

Da mesma forma em que o cliente participa dessa organização, para entender melhor sua vida financeira, o banco precisa e deve participar, para que eles possam entender e possam usufruir de tais serviços.

O objetivo de toda grande instituição financeira é sempre aumentar o número de clientes que possui. É claro que todas essas empresas fazem sua lição de casa. O único problema é como lidar com as partes envolvidas. Nem sempre os dois lados se satisfazem, sempre haverá algum impasse desviando os caminhos. Neste caso, o mais indicado, seria uma boa troca de idéias entre as partes para que haja concordância entre elas.

Dentre alguns tópicos, a verificação da população da cidade é de extrema importância. A simplicidade da situação se limita de acordo com que o lugar lhe proporciona, ou seja, o grande investimento em uma cidade em que a maioria da população é de classe baixa, os resultados podem ser desastrosos.

1.2. Identificação do Cliente.

A partir do momento em que foram analisadas as expectativas dos clientes, o próximo passo seria identificar esses clientes. É de suma importância essa identificação, para que a organização financeira não venha a ser prejudicada.

Existem inúmeras maneiras de se tornar cliente da organização e até aqueles que estão inadimplentes tem possibilidades de se tornar clientes da organização desejada.

Todavia não é tão simples assim participar dessa organização, o fato é que antes mesmo da pessoa optar por essa instituição, várias pesquisas de mercado foram realizadas, a fim de obter o máximo de informações possíveis sobre o tipo de pessoal com quem a instituição lidará.

A moderna empresa de serviços deve, tipicamente, atender a muitas clientelas diferentes, com frequência de formas diferentes, dependendo da importância relativa de cada um. Alguns clientes encontram aquilo que desejam, exatamente como desejam, outros sentem-se bem em qualquer uma delas. Se ouvir os clientes deve ser um esforço útil, e não simplesmente uma armadilha, você deve decidir a quem vai ouvir, o que deve ouvir e qual a melhor maneira de adquirir as informações. (ZENKE, e SCHAAF, 1991, p.36)

Neste caso, toda grande instituição financeira deve sempre estar preparada para o tipo de clientela que irá fazer parte desse sistema. Contudo é de suma importância ouvir todo tempo quais as precisões dos clientes.

1.3. Comunicação com o Cliente.

Geralmente as grandes empresas exercem um tipo de serviço que é o telemarketing que é um meio de se ouvir e obter informações sobre o cliente. Atualmente é o mais usado, pois é a partir dele que se pode definir o perfil do cliente e que é possível marcar uma visita e conhecer o cliente pessoalmente.

Existem clientes que realmente precisam do serviço e se encaminham diretamente a empresa desejada, a fim de conseguir um melhor serviço. Neste caso, o funcionário responsável, deve ouvir as exigências e indicar o serviço cabível de acordo com as exigências. E nada como um “face a face” para poder identificar quem e qual o tipo de cliente com quem está lidando.

A maneira mais simples para ouvir os clientes é tê-los diante de uma mesa ou escrivaninha, um a um. Perguntar aos clientes do que eles gostam ou não quando fazem negócios com você, do que gostam ou não nos seus produtos, e o que eles podem ou não confiar que sua empresa faça por eles, é uma tática valiosa, tanto para uma corporação diversificada, quanto para uma pequena lavanderia. (ZENKE, e SHAAF, 1991, p.38)

Enfim, é mais do que necessário o total conhecimento do tipo de pessoa com quem irá trabalhar, no caso da instituição, e ouvi-los sempre que puder.

A boa relação entre cliente/empresa sempre se dará a partir do momento em que ambas as partes puderem se ouvir de forma em que entrem em uma perfeita harmonia.

Atualmente, na maioria dos casos, as empresas têm procurado esse tipo de sistema de ouvidoria, porque simplifica mais a ação da organização e a confiança aumenta devido ao conhecimento pessoal do cliente.

A partir do momento em que o cliente torna-se parte da organização o que realmente torna-se necessário, será:

- Como segurá-lo ativo na devida instituição.
- Como cumprir com exigências a mais, depois de um bom tempo como cliente.

- Como conseguir lucrar com o cliente sem que haja descontentamento de sua parte.

- Apresentar maiores possibilidades e facilidades de serviços, para que o mantenha seguro e satisfeito com a instituição.

Com isso as instituições estariam dentro do padrão exigido pelo cliente, porém existe um número maior de possibilidades para continuar seguindo com seus clientes.

1.4. Retenção de clientes?

Logo após ter conhecido o cliente e o ouvido, na sequência vemos as possibilidades de como reter-los dentro das instituições financeiras.

Não se trata de uma tarefa simples. A empresa se esforça ao máximo para se manter focada nas exigências dos clientes, porém sempre ficam alguns detalhes de lado e justamente são esses detalhes que podem atrapalhar no relacionamento. Todavia, métodos são planejados diariamente por funcionários responsáveis pela criação de novidades dentro do banco para que se mantenha a atenção do cliente focada e atraída. É claro que funcionários são altamente qualificados e são treinados numa excelência para o processo de retenção seja realizado com sucesso. Cursos são realizados o ano todo para que os funcionários fiquem cada vez mais aptos para o melhor atendimento possível.

Capítulo 2.

Construindo relacionamento com o cliente

Neste capítulo, apresenta-se a análise e interpretação dos resultados com relação a contribuição da ferramenta para o desenvolvimento do relacionamento com o cliente. O capítulo está dividido nas seguintes seções: importância e avaliação da ferramenta, o atendimento das necessidades dos clientes, retorno ao cliente, dificuldades encontradas na ferramenta que comprometem a relação com o cliente e sugestões para a melhoria da ferramenta.

2.1. Importância e avaliação da ferramenta

No que diz respeito à importância da ferramenta, nesse sentido, foram abordados aspectos como: um canal que os bancos abrem para o cliente se comunicar com a instituição. Ele demonstra como o banco se apresenta para o cliente, por isso a importância da realização de ações pró-ativas do banco, como por exemplo, a execução de pesquisas de marketing com a totalidade dos clientes.

É possível constatar que o tempo de resposta de uma ocorrência é o fator decisivo para a avaliação do rendimento da agência, pois os gerentes de contas são avaliados pela superintendência em função do tempo que é gasto para resolver as ocorrências e não pela resposta dada. Assim, foram salientados aspectos como: a ideia principal dos funcionários é cumprir tarefas; o gerente de contas está sendo avaliado pela superintendência; a cobrança do tempo contribui para melhorar o relacionamento e a agilidade de resposta. Os gerentes de contas procuram responder da forma mais rápida possível já que são obrigados, devido ao controle do tempo efetuado pela superintendência, e, com isso, não

estabelecem um contato mais aprofundado com o cliente. Se por um lado há um aspecto positivo em atender rapidamente uma solicitação do cliente, por outro lado, a ênfase no tempo pode comprometer a resposta que será dada, pois o tempo é o aspecto mais valorizado para a avaliação do sucesso da ferramenta. Do gerente de contas é cobrada a rapidez da resposta, não importando a resposta em si.

Cada gerente de contas toma uma decisão de acordo com sua experiência ou vontade, não existe padronização de atendimento nem um relacionamento mais aprofundado com o cliente. Este tipo de ação tende a enfraquecer a real intenção da ferramenta que é ligar o cliente com o banco e, através desse contato, realizar um trabalho de retenção do mesmo. Uma medida que poderia contribuir para que os objetivos da ferramenta fossem mais facilmente atingidos seria a criação de um sistema semelhante ao processo de recuperação de serviços em que as falhas e ou problemas são identificados, resolvidos, comunicados, classificados e, logo após, os dados são integrados e o sistema em geral é melhorado.

Esse tipo de procedimento poderia ser importante não somente para facilitar e sistematizar os procedimentos para as respostas e soluções de ocorrências, mas também nas situações que envolvessem sugestões e pedidos especiais dos clientes. Cabe ressaltar que essa estratégia não seria utilizada como forma de padronização de respostas e muito menos de criação de scripts cognitivos.

2.2. O atendimento das necessidades dos clientes.

Segundo o relato da maioria dos gerentes, quando existe uma ocorrência pendente no sistema, busca-se localizar o responsável pela mesma, para que seja resolvida da forma mais rápida possível. Abaixo, algumas considerações que identificam a percepção dos gerentes de contas sobre esse assunto: o sistema

alerta a existência de uma ocorrência; o gerente de contas é responsável por todas as ocorrências de clientes de sua carteira. Quanto ao tipo de ocorrência e a capacidade do gerente de contas em responder, todos os gerentes foram coesos em dizer que a maioria das ocorrências está relacionada com auto-atendimento ou pedidos de informação e essas são resolvidas por eles mesmos. Foram salientadas ainda aquelas ocorrências que estão fora do alcance do gerente de contas, estando ligadas a outros segmentos do banco não podendo assim serem resolvidas pelo gerente de contas. Essas ocorrências são repassadas para o setor responsável ou resolvidas na própria superintendência.

Segundo os gerentes, essas ocorrências podem prejudicar o relacionamento com os clientes, pois são repassadas para seus respectivos setores e demoram um pouco mais para ser resolvidas. Existem muitas ocorrências que não podem ser resolvidas por completo. Por exemplo: quando o cliente está insatisfeito porque lhe tiraram o cheque especial em função dele possuir impedimentos como: SERASA, SPC, CADIM, protesto; nesse momento, ele abre a ocorrência contra o banco a fim de obter informações sobre o problema, mesmo que a resposta dada seja a melhor possível, o cliente nunca ficará satisfeito com o banco, pois o que ele quer é um cheque especial e isto não será possível já que ele apresenta impedimentos.

É importante salientar que nem todo o encontro de serviço que necessita de recuperação constitui falha no processo de serviço, pois a falha pode estar no cliente. O cliente nem sempre tem razão, mas espera ter. É relevante que o sistema de prestação de serviço afaste gentilmente o cliente insensato e apoie o pessoal de linha de frente. O processo de serviço não pode ser conivente com as exigências irracionais e irrealis de determinados clientes. A existência de diretrizes sólidas e firmemente estabelecidas são importantes para guiar o comportamento do pessoal de linha de frente.

Não esquecendo de ressaltar que os bancos tendem a valorizar e oferecer um tratamento diferenciado aos clientes com alto poder aquisitivo e que proporcionam uma ótima rentabilidade. Esse tipo de ação, muitas vezes, coloca o funcionário de linha de frente em posição desconfortável, pois nessa situação a

instituição acaba permitindo que o cliente domine o encontro de serviço, pois tende a priorizar o resultado financeiro de curto prazo, existindo, assim, uma clara intenção de satisfazer o cliente independentemente do tipo de solicitação feita por esse.

2.3. Retorno ao cliente

Conforme relatos dos gerentes, o retorno é dado pelos meios de comunicação conforme a solicitação do cliente: por fax, telefone, e-mail. No entanto, normalmente a resposta é dada pelo telefone. O cliente prefere o telefone, pois o contato é maior com seu gerente de contas.

Quanto ao índice de satisfação dos clientes, após solucionada a ocorrência, segundo os gerentes, podem ser adotados dois procedimentos. No momento do retorno ao cliente, o gerente pergunta se o mesmo está satisfeito com a solução sendo, a seguir, o índice colocado no sistema para ser avaliado. O gerente coloca o índice de satisfação de acordo com sua percepção frente à resposta dada, não sendo perguntado diretamente ao cliente.

Entende-se que ambas as formas podem deixar o cliente constrangido em expor a sua real satisfação, uma vez que a mesma pessoa que foi responsável pelo processo de execução é também responsável pelo de avaliação. Mais do que isso, a segunda forma de registro da satisfação pode ocasionar uma avaliação tendenciosa, pois a percepção do gerente não necessariamente corresponderá à do cliente. Seria recomendável que a avaliação fosse feita pelo cliente através de um setor ligado à área de pesquisa, no entanto, os objetivos atuais não permitem tal situação.

A satisfação pode ser medida através de um trabalho de pós-marketing e não sendo perguntado pelo próprio gerente de contas, porém isso poderia comprometer o índice de satisfação (avaliado pela superintendência regional), pois, se um cliente está inadimplente (SPC, SERASA) e realiza uma ocorrência

solicitando uma conta com limite, por exemplo, independentemente da resposta dada, o cliente ficará insatisfeito, não com a resposta dada, mas com o banco por não atender àquela solicitação. Entende-se que a obtenção da satisfação do cliente deveria ser dada de forma adversa. A satisfação não é uma variável observável (como é o caso do saldo de uma conta corrente). A satisfação é uma variável latente que precisa, para ser identificado, ser formada por um conjunto de variáveis, sendo esse conjunto definido pelos próprios clientes.

2.4. Dificuldades encontradas que comprometem a relação com o Cliente.

Com relação às dificuldades, muitas soluções estão ligadas à diretoria do banco; não podendo ser resolvidos pela agência. Outros problemas estão ligados, à área tecnológica (sistema fora do ar) e não podem ser resolvidos pelo gerente de contas, comprometendo, muitas vezes, o relacionamento com o cliente, que não entende.

Entende-se que esse tipo de dificuldade pode ser gerado devido à ausência de estratégias de micro marketing, que consiste em adaptar serviços e promoções às necessidades e características de determinada região, cidade ou até mesmo bairro. Segundo os gerentes, a participação do micro marketing vai desde o fornecimento de links e chips para os terminais de auto-atendimento até a geração de energia elétrica. Com isso, a imagem do banco fica comprometida por causa de acontecimentos de um dia. Entende-se que, tendo o banco uma relação de alta dependência com esses participantes, qualquer falha do fornecedor é transferida diretamente para a instituição, causando transtornos em suas operações e lesando o seu relacionamento com o cliente.

Esse fato deve ser cuidadosamente observado porque é decisivo para a estratégia de relacionamento, pois, a existência de relacionamento depende, além

da transação do banco com os clientes, das trocas relacionais com os fornecedores.

A partir das informações colocadas no sistema (quantidade de ocorrências solucionadas, tempo líquido para solucioná-las, tipos de ocorrências entre outras.), a superintendência estadual gera um ranking buscando identificar as agências que obtiveram o melhor desempenho. Esse fato se constitui em outra dificuldade da ferramenta, uma vez que algumas situações podem contribuir para que o aproveitamento não seja o esperado e, com isso, fica prejudicado o desempenho de uma agência, sofrendo assim algum tipo de penalidade. Muitas vezes, o rendimento da agência é comprometido por problemas que ocorreram em outras localidades, porém a responsabilidade recai sobre a agência detentora da conta. Observa-se, na fala dos gerentes, que há uma certa discrepância entre a real intenção da ferramenta e o que efetivamente está sendo desenvolvido. A idéia é boa, mas falta visão de relacionamento por parte dos gerentes de conta.

Algumas ocorrências poderiam ser resolvidas pelo próprio cliente se houvesse uma maior atenção deste nos assuntos referentes a extratos, débitos e outros. Percebe-se que tal argumento indica uma dificuldade da agência em lidar com determinadas dificuldades dos clientes, que poderiam ser resolvidas se esse tivesse outro tipo de participação e uma nova atitude, que é algo complexo e que demanda tempo.

2.5. Sugestões para melhorias.

Como forma de buscar um melhor resultado seria muito interessante se houvesse um retorno ao cliente, buscando avaliar o atendimento prestado. O ideal seria que o telemarketing dos bancos também fizesse o trabalho inverso, ou seja, ligasse para os clientes encarteirados, por um gerente de contas, e mantivesse o relacionamento, ouvindo as sugestões e reclamações. Seria importante realizar uma pesquisa na cidade referente à satisfação e sugestões de clientes para um

melhor funcionamento dos bancos. Como forma de atender tais solicitações, considera-se que a agência poderia desenvolver um sistema de pesquisa que combinasse diferentes abordagens de pesquisas. Um sistema de informações sobre qualidade em serviços deveria incluir as pesquisas transacionais; as reclamações de consumidores; comentários e averiguação; as pesquisas com a totalidade do mercado e pesquisas com empregados. Busca-se com esta mudança, reduzir o tempo de atendimento e aumentar a satisfação do cliente com o banco. Entende-se que, sob o ponto de vista do cliente e da instituição, esse tipo de estratégia pode até ser interessante, mas pode determinar um conflito na tríade de serviço, pois exigiria do funcionário a sua total dedicação à instituição e a invasão da empresa em sua vida pessoal.

A cidade de Assis – SP poderá ser favorecida por Lei Municipal em que Lotéricas da cidade atenderão aos clientes dos bancos para pagamentos e recebimentos o que trará mais facilidade para os usuários.

Se for sancionada pelo prefeito municipal em exercício da cidade de Assis – SP, Dr. Ézio Spera, um projeto de Lei Municipal do vereador Ricardo Pinheiro Santana vai beneficiar boa parte dos apostadores e clientes de casas lotéricas de Assis. Votado e aprovado por unanimidade na última sessão ordinária, o texto propõe a criação de prioridade no atendimento a portadores de deficiência, idosos, gestantes, aposentados e pensionistas nestes estabelecimentos.

O autor justificou a propositura antes da votação. "Vemos a dificuldade enfrentada por este público, especialmente em determinados dias. Às vezes uma pessoa com cadeira de rodas quer fazer uma aposta, pagar uma conta e não consegue nem entrar, tamanha a fila. Há lei de preferência no atendimento válido para os bancos, mas que não abrange as lotéricas, por isso elaborei essa lei, por não haver previsão legal", discursou na tribuna. (NUNES, 2009, p. 06)

A partir dessa lei, com certeza será um bom meio de talvez diminuir as filas de casas lotéricas. O aposentado, a gestante, o deficiente às vezes não se sente a vontade indo a agências bancárias, devido à distância e, como existe bastante casas lotéricas espalhadas pelos bairros assisenses, estes preferem usufruir delas.

Com certeza essa lei beneficiaria a todos, pois diminuiriam talvez as filas e as demoras no atendimento a estas pessoas especiais.

2.6 Atendimentos específicos a correspondentes bancários do tipo Casas Lotéricas.

Como em alguns casos, as regras do atendimento são sempre semelhantes, como é o caso da Avenida Max Loterias, situada dentro de uma rede de supermercados considerável na cidade de Assis – SP.

A partir do momento em que o funcionário é contratado, é feito um treinamento com profissionais qualificados, onde é passado primeiramente um treinamento teórico. Essa teoria se baseia nos pontos fortes do atendimento ao cliente.

A palavra ATENDER significa: "dar ou prestar atenção, prestar auxílio, acolher, receber com educação e cortesia, servir, escutar e responder, entre outras."

ATENDER COM QUALIDADE significa prestar auxílio ao cliente, recebendo-o com educação e cortesia, servindo-o de modo a satisfazer suas necessidades, exigências e superando suas expectativas. Para que isso seja possível, é fundamental que as pessoas que se dedicam ao atendimento tenham claro que também se faz necessária a sua QUALIDADE PESSOAL, ou seja, que tenham interesse e sejam capazes de compreender as expectativas e desejos emocionais de seus clientes, que realmente gostem de seu trabalho, para que esse relacionamento possa alcançar o sucesso desejado.

A qualidade no atendimento deve-se a vontade de atender que o funcionário demonstra: a atenção, o conhecimento do produto, a gentileza, a apresentação pessoal, a sinceridade, a paciência, o conhecimento de procedimentos, a educação, a agilidade, a solução do problema. Vale a pena ressaltar que há uma grande diferença entre o que o cliente precisa e o que ele espera.

O cliente espera ser ajudado, informado, acreditado, querido, feliz, respeitado e reconhecido, espera ter respostas, ter seu problema solucionado, gente feliz e bem humorada para atendê-lo, gente que saiba o que faz, limpeza, a higiene pessoal e a do ambiente.

É sempre bom conhecer o cliente com quem esta lidando. Fala-se tanto do cliente, mas o que é o cliente?

CLIENTE é aquele que usa os serviços ou consome os produtos de uma determinada instituição financeira. É aquele que mais importa no negócio, é aquele que não depende de nós e sim nós deles, é aquele que não interrompe nosso trabalho, ele é o propósito do nosso trabalho, é aquele também que nos faz um favor quando entra, em suma, a coisa mais importante de uma instituição bem sucedida, nada mais é de que um bom relacionamento entre funcionários e clientes.

Esse é um típico treinamento teórico da lotérica do Avenida Max de Assis-SP. São inúmeros os treinamentos de atendimento ao cliente dessas instituições, que sempre resultará numa ótima permanência dessa instituição no mercado.

Capítulo 3.

Correspondente Bancário

Esse é um canal de atendimento a clientes de agências bancárias. Consiste na utilização de terminais (caixas) instalados em estabelecimentos comerciais onde haja a parceria estabelecimento/agência para que ambos possam se beneficiar. No caso do estabelecimento uma boa maneira de atrair clientes para suas vendas e para as agências, o menor volume de pessoas internas, como mostra os anexos a seguir tirado de uma das agências de Assis:



Entre os serviços oferecidos nos terminais estão pagamento de contas; recepção e encaminhamento de propostas de abertura de conta-corrente; encaminhamento de propostas de empréstimos e cartões de crédito; saques em conta corrente, poupança e INSS; depósitos em conta corrente e poupança; consulta de saldo de conta corrente, poupança e INSS; recebimento de títulos de cobrança bancária, de contas de consumo, tributos municipais, estaduais e federais. Os serviços disponíveis variam de acordo com cada banco. Para se tornar um Correspondente, basta procurar o gerente da agência na qual é cliente. Caso ainda não seja correntista, é necessário dirigir-se a agência mais próxima.

3.1. Correspondentes em Assis/ SP.

Em Assis vemos o caso de alguns bancos que expandem seus produtos através desse mecanismo que é o correspondente bancário. É o caso dos bancos como, Bradesco, Caixa Econômica Federal e Nossa Caixa Nosso Banco.

O Bradesco possui um grande número em Assis liderando ao lado da Caixa Econômica Federal nesse quesito. São grandes quantidades de micro e grandes empresas, situadas aqui, que usam sua bandeira, exigindo dos operadores a maior atenção e melhor qualidade no atendimento como é o caso das agências. E no caso da Caixa Econômica Federal o maior exemplo de correspondentes, são as Casas Lotéricas e o “Caixa Aqui” situado em supermercados e estabelecimentos comerciais igualmente, onde exercem a mesma função de agências, porém com muitos detalhes. O banco Nossa Caixa Nosso Banco, também possui suas bandeiras em estabelecimentos em Assis, todavia não são em grande escala como é o caso dos bancos citados antes. Em todo caso, esse ramo de atividade tem crescido muito em cidades de médio porte, pois é a partir daí, que começa a ser resolvido os problemas no atendimento de agências bancárias, pode não parecer verdade, porém já vem sendo muito respeitado pela população.

Na verdade, o fato de existir correspondentes bancários na cidade, a cooperação com a população tem sido boa. Porém, no caso dos empresários, o que realmente acontece é que esse ramo de atividade ainda não oferece a segurança adequada para que possa manter-se ativo na cidade.

O que é levado em conta nos contratos são os custos dos serviços que são atraentes e não a segurança que inexiste. Uma vez assaltado, quem arca com as consequências é o empresário, a não ser que ele por si próprio contrate alguém para oferecer segurança. No entanto, não convém a ele esse tipo de serviço, pois no final, o serviço não apresentaria lucro e sim, o risco de trabalhar.

3.2. Como ser correspondente Bancário.

Sua empresa poderá ser correspondente bancária de mais de um banco e ainda ser agenciadora ou agente financeira de outros correspondentes bancários.

Escolher quem serão estes bancos e/ou parceiros é outra tarefa que exigirá uma análise detalhada das vantagens e desvantagens que cada situação oferecerá.

Trabalhar apenas com um banco não é uma decisão muito segura e trabalhar com tantos bancos que não seja possível enviar o mínimo de produção para cada um dele, também não é uma boa decisão.

Não escolha o banco apenas pela comissão que ele paga por cada produto. Outros fatores devem ser levados em consideração, com o por exemplo:

- qualidade do atendimento
- agilidade no processamento das propostas
- comprometimento do banco com os correspondentes bancários
- capacidade de este banco manter o convênio sem faltar dinheiro para emprestar
- se os teus concorrentes que trabalham com o mesmo banco possuem condições melhores que aquelas oferecidas para sua empresa
- se os produtos que este banco oferece atendem às necessidades de seus clientes
- qual o apoio que o banco oferecerá para sua empresa (material de publicidade, verba para anúncios, brindes, material de produção, ...)

- credibilidade do banco no mercado. Alguns bancos tiveram seus nomes associados à fraudes e escândalos. Avalie bem se esta imagem será associada à sua empresa também, pois nela estarão os logotipos destes bancos, cartazes e outros materiais.

Os bancos seguem um comportamento de mercado quanto a seu tamanho também. Em resumo podemos avaliar que em “**Bancos Grandes**” os **prós** são:

- possuem mais capital em caixa para emprestarem. Dificilmente terá algum convênio suspenso ou cancelado por falta de dinheiro para emprestar;
- são mais estáveis e conseguem trabalhar com margens menores, o que faz com que sejam menos vulneráveis às constantes oscilações da economia;
- o nome da sua empresa estará associada ao nome de um grande banco e seus clientes se sentirão mais seguros em tomar um empréstimo de uma empresa que representa um grande banco;
- os processos são mais rígidos e a segurança das informações é maior. Maior credibilidade e menor risco de fraudes;
- investem mais em publicidade e propaganda;
- possuem grandes redes de agências;
- provavelmente serão estes bancos que irão comprar outros médios e pequenos;

E os **contras** são:

- são bancos lentos, quanto maior a estrutura, maior é o tempo de resposta para os problemas diários que um correspondente enfrenta;
- a comissão é geralmente mais baixa que bancos médios e pequenos. Em alguns casos, a comissão chega a ser pouco mais de 10% da comissão de um banco médio. Ex: Enquanto um banco médio paga 29% de um produto X outro banco grande paga 3% pelo mesmo produto;
- em alguns casos, o acesso aos supervisores de rede e de produto não é tão fácil quanto em bancos médios e pequenos. A comunicação acaba sendo centralizada por email e telefone e o banco não absorve o retorno que o correspondente quer passar de tudo que ocorre no mercado;
- mais exigentes no cadastramento, no cumprimento de metas e mais rigorosos nos processos. Este rigor acaba tornando a operação um pouco mais lenta que em outros bancos. Nos “**Bancos médios**” os Prós são:

- possuem maior experiência com os produtos consignados;
- são mais ágeis;
- possuem comissões melhores;
- exploram nichos de mercado que os grandes não querem e os pequenos não conseguem;
- supervisores de rede e produtos possuem maior contato com os correspondentes, visitam mais que os supervisores de grandes bancos. Estão mais atentos às necessidades e sugestões dos correspondentes;
- possuem uma oferta diversificada de produtos.

E os contras são:

- estão sempre na lista dos bancos que poderão ser comprados pelos grandes;
- são mais vulneráveis às oscilações da economia;
- em alguns casos não conseguem manter as operações de alguns convênios por falta de dinheiro para emprestar;
- alguns são desconhecidos do grande público, gerando desconfiança;
- não possuem grandes redes de agências e dependem das redes de grandes bancos.
- são menos seletivos que os bancos grandes na escolha dos correspondentes, proporcionando a entrada no mercado de empresas sem qualificação para atuarem como correspondentes bancários

No caso dos “**Bancos Pequenos**” os prós são:

- são mais ágeis;
- exploram nichos que os grandes e pequenos não querem explorar;
- o contato com supervisores é mais pessoal, são mais acessíveis e mais atentos às necessidades e sugestões dos correspondentes;
- conseguem praticar comissões melhores em produtos específicos, mas não em todos os produtos;
- são menos burocráticos.

Contras:

- possuem pouco dinheiro em caixa para emprestar;

- dependem do dinheiro dos grandes bancos para emprestar, diminuindo a margem de ganho;
- geralmente ocorre a suspensão ou cancelamento de produtos por falta de dinheiro;
- são menos seletivos, proporcionando a entrada de empresas sem qualificação no mercado;
- não possuem redes de agências.

E no caso de **Outros Correspondentes Bancários** os prós são:

- já possuem os produtos que você deseja vender para seus clientes;
- a margem de ganho em alguns casos é maior do que a proposta fosse enviada diretamente para o banco. Isto porque alguns correspondentes recebem comissões melhores do que sua empresa receberia, pois possuem produção maior e provavelmente estão no mercado há mais tempo;
- você fica conhecendo algumas das políticas comerciais deste correspondente, pois sua empresa será um agenciador dele, e também quanto ele paga de comissão para a rede de agenciadores. Assim você saberá quanto pagar para a sua rede de agenciadores;
- o processo de cadastramento junto a um correspondente bancário é menos burocrático que diretamente com o banco;
- você não terá as exigências de metas que os bancos geralmente cobram.

E os contras são:

- você vende e fortalece o relacionamento do seu concorrente com o banco;
- sua carteira de clientes será também do seu concorrente, pois nada impede que ele ofereça outros produtos para este cliente sem o seu conhecimento;
- contratos entre correspondentes bancários são menos rígidos que contratos entre correspondentes e bancos. Isto facilita o rompimento unilateral por motivos de pouca importância e às vezes por estratégia de mercado do seu concorrente. De uma hora para a outra você corre o risco de não poder oferecer mais os produtos deste correspondente para seus clientes;
- trabalhando como agenciador de um correspondente irá facilitar para que este correspondente conheça também as suas estratégias de mercado, a sua estrutura e seus pontos fracos.

Considerações Finais.

Inicialmente, percebe-se que o objetivo principal é interessante, pois pretende ser um canal formal de comunicação entre o cliente e o banco, bem como melhorar e manter o relacionamento entre as partes. Entende-se que a ferramenta, como qualquer meio de obtenção de informação, possui limitações. Nesse sentido, a busca e a valorização de diferentes formas de pesquisa com os clientes deveriam ser consideradas, a fim de complementar as informações relativas aos produtos e serviços do banco, tendo em vista que a ferramenta depende da iniciativa do cliente em utilizá-la, sendo assim caracterizada como um sistema passivo de obtenção de informações.

No que diz respeito à análise dos gerentes de conta, constata-se que os mesmos entendem o valor da ferramenta e identificam aspectos positivos e negativos do instrumento. De todos os aspectos que foram levantados pelos gerentes de conta, torna-se relevante considerar que a ênfase no tempo de resposta de uma ocorrência, muito embora no primeiro momento possa ser interessante para demonstrar interesse pelo cliente, pode ser negativa para o real objetivo da ferramenta se junto não for considerada a forma como a resposta é elaborada.

Em relação à estratégia, cabe observar os seguintes aspectos: chama a atenção o fato do sistema não procurar identificar se o cliente, após a solução de uma ocorrência, aumentou sua satisfação pelo banco ou se passou a comprar mais produtos e serviços da instituição financeira, pois esses são elementos de pós-marketing e são bons indicadores de construção de relacionamento; outro aspecto não considerado refere-se ao fato do sistema não monitorar as ocorrências repetidas de determinado cliente e, com isso, o fator confiabilidade, tão importante para a formação da qualidade percebida e que precisa do serviço de recuperação para ser restabelecido após uma falha, pode ficar comprometido caso o cliente tenha sucessivas experiências negativas. Além disso, questiona-se o fato do sistema não considerar e não terem sido mencionados durante as entrevistas resultados de mudanças significativas nos produtos e serviços

fornecidos pelo banco. Indaga-se, também, o fato do cliente não receber o retorno de alguma mudança que tenha sido concretizada com base em sua sugestão e/ou crítica. Para o processo de relacionamento é relevante que a organização deixe os clientes conscientes de que estão sendo cuidados e que suas informações estão sendo utilizadas para tomada de decisão estratégica.

Finalmente, muito embora a qualidade seja um atributo valorizado pela instituição, observa-se que a avaliação baseia-se fundamentalmente no aspecto quantitativo, talvez porque seja de mais fácil medição.

Como forma de continuar o trabalho de investigação e análise da, sugere-se o estudo da análise institucional da estratégia de relacionamento, no sentido de identificar como o banco reconhece as informações, integra e as transforma em ações voltadas para a busca da lealdade do cliente. Outros estudos poderiam investigar a estratégia de comunicação. Por fim, entende-se relevante a realização de um estudo que analise os clientes que tenham utilizado o sistema para, com isso, confrontar a percepção desses com a dos gerentes de conta.

Referências Bibliográficas:

BARNES, G. James. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. Tradução de Luiz Frazão.

NUNES, Mário. **Jornal de Assis: Lei Municipal vai Beneficiar usuários de Casas Lotéricas**. Assis, 2009.

SWIFT, Ronald. **CRM: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro, 2001, Tradução Flavio Deny Steffen.

WING, M. J. **Como falar com seus Clientes: o que eles têm a contar sobre sua empresa quando você faz perguntas certas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Tradução de Luiz E.T. Frazão Filho e Lenke Peres.

ZEMKE, Ron & SCHAAF Dick. **A Nova Estratégia do marketing: atendimento ao cliente**. São Paulo, 1991. Tradução Performance Research Associates.

Referências Eletrônicas:

<<http://www.sebraesp.com.br/atendimento_qualidade_cliente >> Acesso em 05 de Abril de 2009.

<http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/saibamais/atendimento_clientes>. Acesso 03 de Abril de 2009.

<<http://www.atlanticosul.edu.br/artigosderevistas.pdf> >. Acesso 13 de julho de 2009.