



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE – FANESE  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**HALYSON AUGUSTO OLIVEIRA**

**QUALIDADE DO ATENDIMENTO PREFERENCIAL: Estudo  
de caso em uma filial sergipana de instituição bancária**

**Aracaju - Se  
2013.1**

**HALYSON AUGUSTO OLIVEIRA**

**QUALIDADE DO ATENDIMENTO PREFERENCIAL: Estudo  
de caso em uma filial sergipana de instituição bancária**

**Monografia apresentada à Coordenação do  
Curso de Engenharia de Produção da  
Faculdade de Administração e Negócio de  
Sergipe - FANESE, como Requisito para  
obtenção de grau de bacharel em Engenharia  
de Produção, no período de 2013.1.**

**Orientador: Prof. Dr. Nélio Rodrigues Goulart**

**Coordenador: Prof. Dr. Alcides Anastácio de  
Araújo Filho.**

**Aracaju –SE  
2013.1**

**HALYSON AUGUSTO OLIVEIRA**

**QUALIDADE DO ATENDIMENTO PREFERENCIAL: Estudo de caso em uma filial sergipana de instituição bancária**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócio de Sergipe - FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção no período de 2013.1.

Aracaju (SE) \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

Nota/Conteúdo: \_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

Nota/Metodologia: \_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

Média Ponderada: \_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

---

**Prof. Dr. Nélio Rodrigues Goulart**  
Orientador

---

**Prof. Dr. Alcides Anastácio de Araújo Filho**  
Examinador

---

**Prof. XXXXXXXXXXXX**  
Examinador

**Dedico este trabalho aos meus pais,  
minha noiva e ao meu filho.**

## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço a Deus por todas as provações, ensinamentos para o espírito.**

**Agradeço aos amigos, à família e aos colegas de trabalhos, companheiros desta vida terrena.**

**“O segredo da sabedoria, do poder e do conhecimento é a humildade.”**

**Ernest Hemingway**

## RESUMO

Esta pesquisa apresenta como título “Qualidade de Atendimento Preferencial: estudo de caso em uma filial sergipana de instituição bancária”. Foi identificado que, em 2012, houve redução no alcance de metas na venda de produtos da instituição financeira voltados para idosos e portadores de necessidades especiais. Em contrapartida, observou-se o registro de reclamações relacionadas com o atendimento preferencial, emergindo daí a questão que irá guiar esta pesquisa: que providências a agência bancária em estudo pode tomar para realizar o atendimento preferencial adequado e, assim, elevar o índice de satisfação da clientela em questão? Assim, esta pesquisa tem como objetivo geral propor a otimização do atendimento preferencial adotado por uma agência bancária situada em Sergipe. A fundamentação teórica foi utilizada para esclarecer termos relacionados com o tema, assim como as ferramentas utilizadas nos resultados apresentados. A metodologia da pesquisa, quanto aos objetivos é descritiva, exploratória e explanatória; quanto aos meios é de campo, documental e estudo de caso; e, quanto a abordagem é qualitativa e quantitativa. Através da aplicação de ferramentas da qualidade foi possível analisar as causas de insatisfação com o atendimento preferencial da agência em estudo, possibilitando a elaboração de um quadro de melhorias com propostas que podem reduzir tais insatisfações e otimizar o processo de atendimento em questão. As principais mudanças estão relacionadas com a reestruturação da agência bancária em estudo, trazendo todo o atendimento preferencial para o pavimento térreo e fazendo adaptações necessárias para o bom desenvolvimento do atendimento a tais clientes, tais como aumento de caixas e de assentos de espera, assim como adaptações associadas à portadores de deficiência como piso tátil e espaços reservados à cadeirantes. Observa-se, contudo, que o processo de avaliação do plano de melhoria é burocrático, razão pela qual o mesmo ainda não aprovado ou implantado.

**Palavras-chave:** Atendimento preferencial. Ferramentas da qualidade. Satisfação dos clientes.

## **ABSTRACT**

This research has as its title "Quality of Service Preference: case study on a branch of Sergipe bank." It was identified that in 2012, there was a reduction in the achievement of goals in the sale of financial institution related to the elderly and handicapped. In contrast, there was a record of complaints related to the preferential service, hence the emerging issue that will guide this research: providences that the bank branch under study can take to perform the service appropriate preferential and thus raise the level of satisfaction the customer in question? Thus, this research aims to propose general optimization preferential treatment adopted by a bank located in Sergipe. The theoretical framework was used to clarify terms related to the topic, as well as the tools used in the results presented. The methodology of the research, as the objectives are descriptive, exploratory and explanatory, as is the media field, documentary and case study, and, as the approach is qualitative and quantitative. Through the application of quality tools to parse the causes of dissatisfaction with preferential service agency under study, allowing the preparation of a framework with proposals for improvements that can reduce such dissatisfactions and optimize the process of care in question. The main changes are related to the restructuring of the bank branch in the study, bringing all the preferential treatment for the ground floor and making adjustments necessary for the proper development of the service to such customers, such as increased seat boxes and waiting, as well as adaptations associated with disabilities as tactile floor and spaces reserved for wheelchair users. It is noted, however, that the evaluation process improvement plan is bureaucratic reason why it has not yet approved or implemented.

**Keywords: Customer preferred. Quality tools. Customer Satisfaction**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01 – Sistema de transformação.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 02 – Modelo geral da APO .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 03 – Matriz de contato com o cliente para processos de serviços .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 04 – Símbolos de construção do fluxograma .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 05 – Modelo de fluxograma .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 06 – Diagrama de Pareto.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 07 – Diagrama de Causa e Efeito .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 08 – Processo de atendimento preferencial da agência bancária em estudo .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 09 – Diagrama de causa e efeito da pesquisa.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 10 – Leiaute atual do andar térrea da agência em estudo .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 11 – Leiaute proposto pela pesquisa.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 12 – Processo de atendimento preferencial com adoção de ações propostas .....</b>	<b>60</b>

## LISTA DE FOTOS

<b>Foto 01 – Número reduzido de caixas preferências no térreo .....</b>	<b>51</b>
<b>Foto 02 – Falta de espaço para mais caixas de atendimento preferencial.....</b>	<b>52</b>
<b>Foto 03 – Escadas da agência.....</b>	<b>53</b>
<b>Foto 04 – Espaço de caixas eletrônicas da agência .....</b>	<b>56</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01 – Percentual de clientes preferenciais da agência em estudo.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 02 –Carteira de clientes da agência em estudo .....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 03 – Alcance de metas para produtos voltados para clientes idosos e deficientes físicos .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 04 – Grau de insatisfação dos clientes da agência em estudo.....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 05 – Comportamento da amostra da pesquisa realizada pelo call center.....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 06 – Origem da insatisfação dos clientes preferenciais da agência em estudo .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 07 – Principais reclamações dos clientes pesquisados.....</b>	<b>48</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01 – Diferenças entre produtos (manufatura) e serviços (operações)..</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 02 – Eras históricas da qualidade .....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 03 – Atributos da qualidade.....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 04 – Associação das ferramentas da qualidade com sua finalidade ....</b>	<b>31</b>
<b>Quadro 05 – Modelo de Plano 5W1H .....</b>	<b>33</b>
<b>Quadro 06 – Variáveis e indicadores da pesquisa .....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 07 – Causas secundárias para a insatisfação dos clientes .....</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 08 – Classificação das causas secundárias.....</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 09 – Plano 5W1H para otimização do atendimento preferencial .....</b>	<b>54</b>

## SUMÁRIO

RESUMO.....	
ABSTRACT.....	
LISTA DE FIGURAS .....	
LISTA DE FOTOS.....	
LISTA DE GRÁFICOS .....	
LISTA DE QUADROS.....	
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Situação-Problema.....	16
1.2 Objetivos .....	16
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	17
1.4 Caracterização da Empresa.....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
2.1 Administração da Produção.....	19
2.1.1 Tipos de processos em serviços .....	23
2.1.2 Mapeamento de processos .....	25
2.2 História da Qualidade.....	26
2.3 Qualidade .....	28
2.3.1 Ferramentas da qualidade .....	30
2.3.1.1 diagrama de Pareto .....	31
2.3.1.2 diagrama de causa e efeito.....	32
2.4 Atendimento Preferencial .....	34
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>36</b>
3.1 Método de Procedimento Adotado .....	36
3.2 Caracterização da Pesquisa .....	37
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins .....	37
3.2.2 Quanto aos meios .....	37
3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados .....	38
3.3 Instrumentos de Pesquisa.....	39
3.4 Universo e Amostra .....	39
3.5 Definição de Variáveis .....	39
3.6 Registro e Tratamento de Dados .....	40
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
4.1 Apresentação do Estudo de Caso e identificação do Problema.....	41
4.2 Descrição Crítica de Processo de Atendimento Preferencial .....	45
4.3 Análise das Causas de Redução de Metas em Razão de Insatisfação de Clientes Preferenciais.....	47

**4.4 Plano de Melhoria.....54**

**5 CONCLUSÃO .....62**

**REFERÊNCIA .....63**

**ANEXOS**

**APÊNDICES**

## 1 INTRODUÇÃO

No final dos anos 80, iniciou-se a informatização de diversos processos produtivos e a adoção de princípios da comunicação virtual que culminou, na década seguinte, com o fluxo de dados via internet. A este fenômeno, associado à abertura de mercados internacionais através da flexibilização de informações, deu-se o nome de globalização.

Em termos de estratégia empresarial, a globalização teve imenso reflexo na qualidade de produtos e serviços ofertados por empresas em geral. Em contrapartida, a preservação das organizações dentro de um mercado cada dia mais competitivo apresentou relação direta com a fidelização da clientela, conquistada através do atendimento irrestrito de suas expectativas. Tal aspecto ficou ainda mais acentuado diante do leque de empresas que surgem, diariamente, exibindo produtos e serviços equivalentes...

Neste cenário, os processos produtivos passaram por transformações que visavam à satisfação do cliente. Para tanto, serviços ou produtos deveriam apresentar qualidade superior à da concorrência. É evidente que, com a evolução dos processos em questão, as organizações passaram a se especializar no atendimento de parcelas de clientes, ofertando serviços e produtos voltados para segmentos com características específicas (crianças, mulheres, homens, classe média etc.).

Observa-se, contudo, que existem serviços cuja segmentação especializada da clientela se mostra prejudicada diante da generalidade e relevância que apresentam, a exemplo dos serviços bancários. Nesse caso, deve-se ter em mente que o tratamento dos clientes não pode ser absolutamente igualitário ou isomórfico.

Com efeito, em razão da legislação vigente, determinada parcela da população - como idosos, portadores de necessidades especiais, grávidas ou pessoas com crianças de colo e os que apresentam dificuldade de locomoção - deve receber tratamento especial em detrimento dos demais clientes.

O chamado "atendimento preferencial" é alvo constante de preocupações de instituições bancárias e de reclamações de seus usuários. As queixas refletem a

insatisfação da clientela segmento preferencial, revelando problemas relacionados com a qualidade dos serviços prestados por inúmeras empresas. O resultado esta insatisfação são perdas de diversas naturezas, assim como sanções legais que podem desestruturar empresas tradicionais em qualquer ramo de atuação.

## **1.1 Situação Problema**

A legislação vigente preceitua o atendimento preferencial de determinada parcela da população, define o tratamento a ser dado e esclarece aspectos físicos e estruturais a serem obedecidos de forma a atender adequadamente os clientes que se enquadram na categoria protegida.

Ocorre, no entanto, que nem sempre as empresas efetivam as adequações apropriadas em suas dependências. O que muitas fazem, de fato, são, simplesmente, arrumações temporárias que atendem insatisfatoriamente tais clientes.

Em Sergipe, uma agência bancária de determinada instituição financeira não apresenta espaço físico adequado para atendimento preferencial destes clientes, assim como não há procedimentos especiais para a prestação de seus serviços. Como resultado natural da insatisfação do atendimento, foi observado o deslocamento de idosos para outras agências da instituição bancária, que apresentam as adaptações necessárias. Por causa disso, foi registrada queda no alcance de metas de vendas de serviços voltados para este segmento.

Neste contexto, surge a pergunta norteadora desta pesquisa: Quais providências a agência bancária em estudo pode tomar para realizar o atendimento preferencial adequado e, assim, elevar o índice de satisfação da clientela em questão?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Avaliar atendimento preferencial adotado por uma agência bancária

situada em Sergipe.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar perdas relacionadas a clientes preferenciais;
- Mapear os procedimentos operacionais adotados no atendimento preferencial da agência bancária em estudo;
- Analisar as causas de insatisfação de clientes preferenciais da agência em análise, através de Diagrama de Causa e Efeito;
- Sugerir um plano de melhoria para aperfeiçoar o processo de atendimento preferencial na agência em estudo.

### **1.3 Justificativa**

A satisfação da clientela tem sido alvo de constante preocupação das empresas em geral, como meio hábil de manter-se no mercado competitivo. Diante do acirramento na competição de organizações que ofertam serviços e produtos da mesma natureza, qualquer segmento da clientela, caso a empresa pretenda mantê-lo e não o perder para a concorrência, deve ser atendido da forma mais adequada possível.

Neste contexto, esta pesquisa encontra justificativa na contribuição prática e científica que seus resultados trarão a profissionais, à empresa em análise e a outras instituições financeiras. Aos profissionais da área, pela coerência que as ações propostas e projetadas vão ter em relação com as determinações legais vigentes, facilitando o desenvolvimento de suas atividades habituais.

À empresa estudada o estudo será útil porque o plano de ação sugerido poderá realmente reduzir a insatisfação de sua clientela e, então, otimizar seu atendimento preferencial. Além disso, as mudanças sugeridas poderão trazer imagem positiva da organização junto ao grupo de cliente insatisfeito. Resolvidos os impasses operacionais, a consequência positiva implicará o retorno dos antigos clientes à agência como também os possíveis aumentos na contratação de serviços e linhas de créditos voltados para atendê-los com eficiência. Às demais empresas do

ramo financeiro, o contato com este trabalho será útil, porque, pela observação de que ações voltadas para este segmento tendem a reduzir perdas no setor, pois visa atender às expectativas de clientes em grupos específicos, fidelizando-os e facilitando a contratação de serviços que lhes são direcionados, o que pode representar aumento da produção.

#### **1.4 Caracterização da Empresa**

A instituição financeira em estudo tem presença em todo o Brasil e no Exterior. No primeiro caso, podem ser mencionados, caixas eletrônicos e agências na maioria dos municípios brasileiros. Pode-se, ainda, mencionar sua presença em mais de 50 países.

Fundada em 1812, a empresa passou por diversas transformações até chegar, nos dias atuais, a ser uma das melhores organizações do setor financeiro. Em 2010, seu lucro líquido foi de R\$ 11,7 bilhões (onze bilhões e setecentos mil reais) de ativos totais na ordem de R\$ 811,2 bilhões (oitocentos e onze bilhões e duzentos mil reais). Sua eficiência destaca-se nos serviços relacionados com linhas de crédito consignado, financiamento de veículos e imóveis, assim como em linhas de crédito específicas para determinados segmentos de clientes.

Observa-se que seu crescimento foi resultado de árduo trabalho associado ao pioneirismo de ações relacionadas ao uso da internet, através do lançamento de seu site no final da década de 90, que garantiu mais acessibilidade e conforto para muitos clientes.

A missão da empresa é ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do país, assim como cumprir sua função pública com o máximo de eficiência. A instituição apresenta como valores a ética e a eficiência, o compromisso com o desenvolvimento das comunidades em que está inserida, a responsabilidade socioambiental, o respeito ao consumidor, a gestão participativa, o respeito à diversidade, entre outros.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção centraliza-se na prestação de esclarecimentos acerca do tema tratado na pesquisa, na observação de conceitos e ferramentas aplicáveis aos dados levantados, vistas como auxílio para o alcance dos resultados pretendidos pelo estudo.

### **2.1 Administração da Produção**

Traços da administração da produção podem ser observados ao longo da história da humanidade. Mesmo no tempo pré-histórico, encontram-se traços inerentes a esta área de atuação, como se registra na divisão de trabalho para caça, pesca, entre outros, até a formação de cidades há mais de 6.000 anos a.c. (MOREIRA, 2008, p. 04).

Com o advento da Revolução Industrial, com a necessidade de maximizar a produção e a qualidade de produtos produzidos nos parques industriais, associada à força mecanizada e ao estabelecimento do sistema fabril, os sistemas de produção foram ganhando novo enfoque. Nesse momento, a administração da produção tornou-se imperativa para que as organizações se destacassem no novo mercado que surgia (GAITHER; FRAZIER, 2001, p. 07).

Embora fortes noções já existissem, a administração da produção, no formato conhecido hoje, somente ganhou corpo com a publicação de “Riqueza das Nações”, em 1776, por Adam Smith, em virtude da inclusão de ciências como matemática, estatísticas, economia, entre outras, configurando a gestão multidisciplinar das empresas (CORRÊA; CORRÊA, 2006, p. 41).

No final dos anos 1800, Taylor promoveu a implementação da administração científica em sistemas de produção. Ele preceitua a racionalização dos processos como meio de maximizar a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A eficiência, portanto, tornou-se o foco da produção, observando-se que as técnicas empregadas durante este período contribuíram

fortemente para a modelação da gestão da produção (GAITHER; FRAZIER, 2001, p. 09).

As primeiras décadas do século XX ficaram caracterizadas pela produção em massa, que alavancou ainda mais os ideais propostos pela administração científica. Posteriormente, o viés excessivamente técnico desta escola foi abrandado pelo enfoque social dado aos colaboradores, no final da década de 30 (CORRÊA; CORRÊA, 2006, p. 42).

Durante a década de 60, observou-se intensa movimentação de organizações voltadas para a prestação de serviços, área para a qual foram transplantados aspectos, métodos e ferramentas aplicados à administração das indústrias de manufatura. Nesse contexto, foi inserido o termo administração da produção (manufatura) e operações (serviços) (MOREIRA, 2008, p. 05).

As técnicas japonesas, implementadas na década de 50, ganharam, na década de 70, novo destaque no cenário mundial. Durante os anos 90, a globalização obrigou as empresas a aceitar que os clientes, fornecedores, localização e, até mesmo, a concorrência estivessem ancoradas em termos globais. Em razão disso, a necessidade de otimização dos processos se tornou ainda mais essencial, principalmente quando relacionados a serviços, cuja demanda vem aumentando nos últimos anos (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009, p.11).

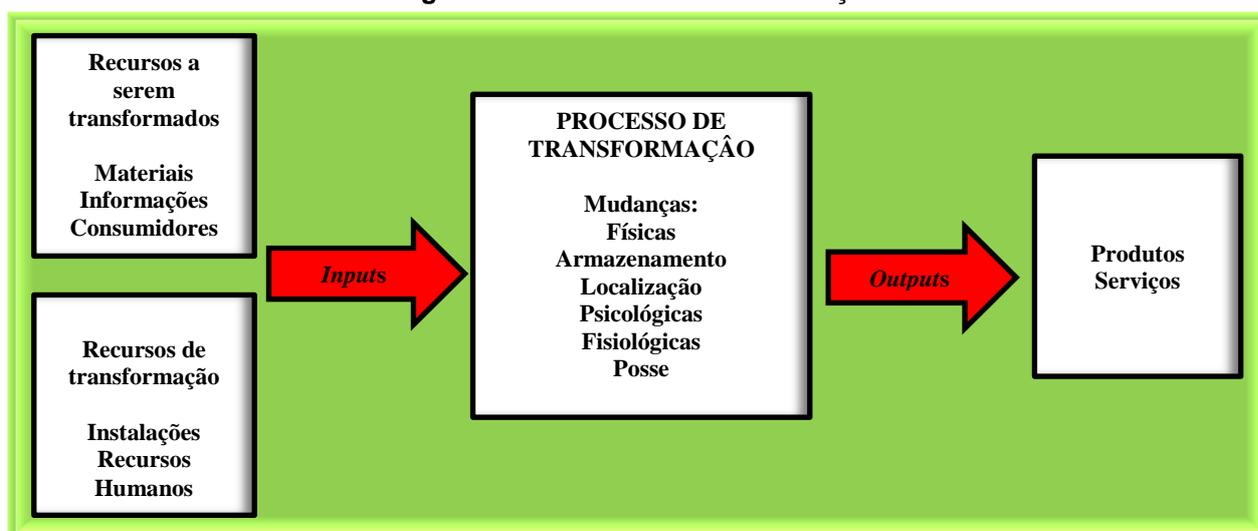
Após esta breve retrospectiva histórica, é possível identificar as diretrizes básicas que formam a administração da produção e de operações como é conhecida atualmente. Segundo Gaither; Frazier (2001, p. 05), a administração da produção (APO) é “a administração do sistema de produção de uma organização que transforma os insumos nos produtos e serviços das organizações”. Reside, aí, um processo de conversão de *inputs* (insumos) e *outputs* (saídas), como se vê na Figura 01.

Com efeito, percebe-se a existência de três elementos essenciais à existência dessa transformação: *inputs*, processo de conversão propriamente dito e *outputs*. O primeiro pode ser dividido em duas categorias principais: recursos a serem transformados, que são materiais, informações e consumidores; recursos de transformação, concretizados pelas instalações da empresa; recursos humanos empregados para a transformação em questão (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 09).

Gaither; Frazier (2001, p. 14) classificam os insumos de forma diferente.

Eles mencionam: *inputs* externos, que fornecem informações aos gerentes dos processos sobre condições externas à produção (mudanças sociais, flutuações econômicas, atividades legais e políticas etc.); insumos de mercado, que concedem informações referentes à concorrência, desejos dos clientes, entre outros dados necessários para reação às oscilações de mercado; recursos primários, equivalentes aos insumos diretamente envolvidos no processo de conversão, ou seja, aqueles apresentados no parágrafo anterior.

**Figura 01 – Sistema de transformação**



Fonte: Adaptado de Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 09).

O processo de conversão vai agir conforme recursos a serem transformados. Assim, os materiais podem ter transformadas as propriedades físicas (manufatura), localização (empresas de entrega), estocagem (depósitos) e posse (empresas de varejo). As informações podem ter convertidas as suas propriedades informativas (contadores e advogados), posse (empresas de pesquisa de mercado), estocagem (bibliotecas) e localização (empresas de telecomunicação). Já os consumidores podem ter transformadas suas propriedades físicas (cabelereiros), armazenamento (hotéis), localização (empresas de transporte), funções psicológicas (teatro) e fisiológicas (hospitais) (SLACK, CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 09).

O último fator do sistema de produção são os *outputs*, que podem ser produtos ou serviços, cujas diferenças podem ser visualizadas no Quadro 01. Assim, na indústria, o produto é físico e, por isso mesmo, tangível, cuja estocagem é permitida. Já os serviços são intangíveis (não físicos) e, portanto, sua estocagem é impossível (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009, p.05).

**Quadro 01 – Diferenças entre produtos (manufatura) e serviços (operações)**

CARACTERÍSTICAS	PRODUÇÃO (MANUFATURA)	OPERAÇÕES (EMPRESAS DE SERVIÇOS)
Produto	Físico (tangível)	Intangível
Estoques	Comuns	Impossível
Padronização dos insumos	Comum	Difícil
Influência da mão de obra	Média/Pequena	Grande
Padronização dos produtos	Comum	Difícil

Fonte: Moreira (2008, p. 03)

Moreira (2008, p. 03) acrescenta às diferenças apresentadas a informação de que os produtos manufaturados envolvem alto grau de padronização dos insumos e dos produtos e têm média ou pouca influência da mão de obra, já que sua produção, geralmente, ocorre através da linhas de produção. Já os serviços não possuem padronização dos insumos ou produtos e sofrem forte influência da mão de obra que o executa.

Feitas as considerações necessárias acerca do sistema de produção e enfatizadas as diferenças entre as saídas apresentadas, pode-se mencionar outro conceito dado para a administração da produção e de operações.

Segundo Moreira (2008, p. 03), esse é “o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função da produção (empresas industriais) ou operações (empresas de serviços)”. Com efeito, deve-se ter em mente que os conceitos e técnicas mencionados mantêm relação com as funções administrativas clássicas (planejamento, organização, direção e controle), como mostra a Figura 02.

**Figura 02 – Modelo geral da APO**

Fonte: Adaptado de Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 01).

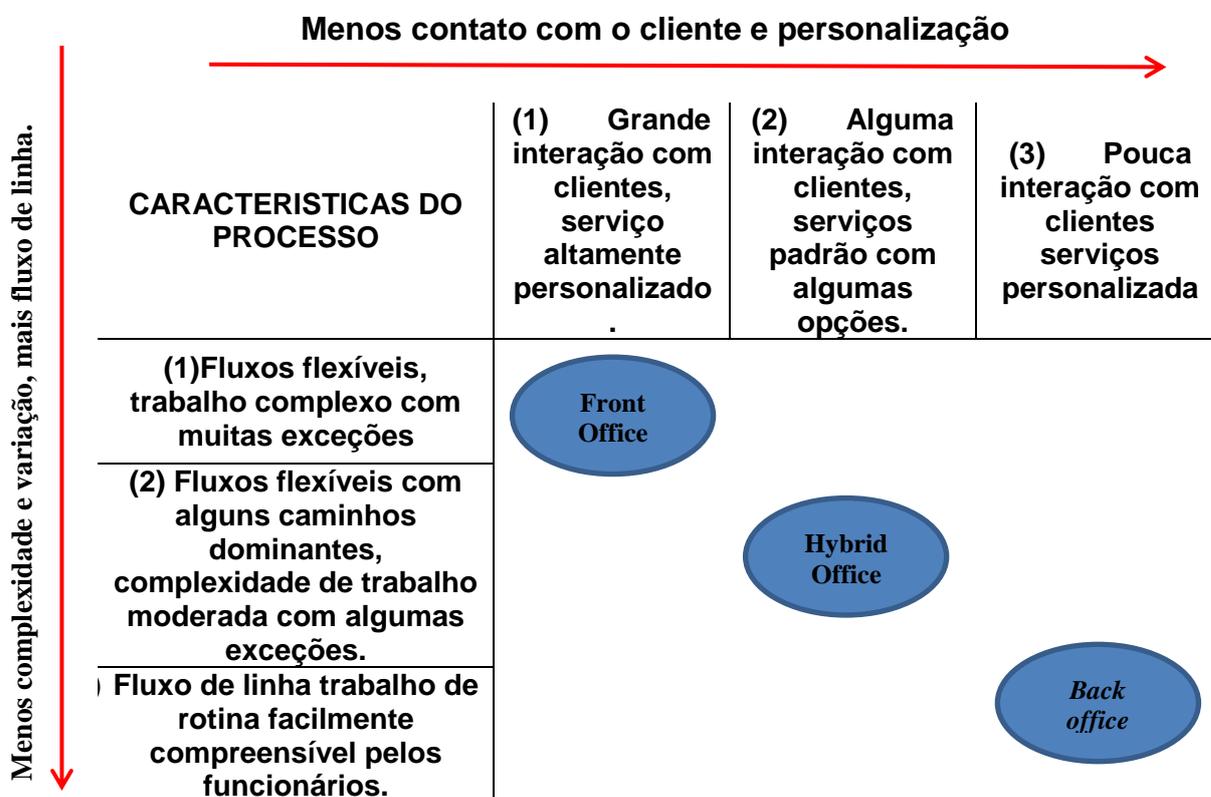
Assim, a gestão em estudo se ocupa das atividades inerentes ao gerenciamento estratégico dos recursos, de sua interação e do sistema de conversão já explicados (CORRÊA; CORRÊA, 2009, p. 24).

Feitas as devidas considerações acerca do funcionamento e abrangência da administração da produção e de operações, cabe observar os tipos de processos existentes. Contudo, como esta pesquisa trata de estudo de caso em empresa de prestação de serviços, somente serão abordados os processos relacionados a esta área de atuação.

### 2.1.1 Tipos de processos em serviços

Uma das principais características dos processos em serviços é o inevitável contato com o cliente, elemento definidor da estrutura de processo desta natureza. Este contato pode ser estruturado, como mostra a Figura 03, segundo atividades exercidas em tais processos: (1) *front office* (linha de frente), (2) *hybrid office* (linha híbrida) e (3) *back office* (linha de retaguarda).

Figura 03 – Matriz de contato com o cliente para processos de serviços



Assim, atividades de *front office* são realizadas em contato direto com os clientes. Geralmente sua ênfase está em processos com serviços altamente personalizados e que, por isso mesmo, apresentam fluxos de trabalho complexos, com diversas exceções. Atividades de linha híbrida são as que garantem interação intermediária com os clientes e promovem certa padronização dos serviços, razão pela qual a complexidade do trabalho é menor. Por fim, as atividades de linha de retaguarda são as que ocorrem sem contato com o cliente. Nelas se observam enfoque maior em processos com personalização do serviço e alta padronização. (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009, p.105 - 106).

Para entender melhor os termos mencionados anteriormente, apresentase o seguinte exemplo: em um restaurante há: o pessoal de cozinha, garçons, caixas, gerentes e maitres. Os primeiros constituem o *back office* porque realizam a atividade de cozinhar, independente do contato com cliente. Os garçons e caixas são compõem o *front office*, pois eles mantêm o contato intenso e contínuo com a clientela. Já os gerentes e maitres realizam serviço intermediário entre o pessoal de linha de frente e os de linha de retaguarda.

Feitas as considerações necessárias quanto à estrutura, passa-se à tipificação dos processos de serviços. Carvalho; Paladini (2006, p. 335) mencionam que os serviços podem ser classificados, pelo volume e variedade, em: serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa.

Os serviços profissionais são prestados de forma absolutamente customizada, com atendimento personalizado e pacote de serviços de acordo com as demandas e os desejos de cada cliente, razão pela qual é baixo o volume de produção. Nesses processos, o pessoal de linha de frente tem mais poder decisório do que os de linha de retaguarda. Um bom exemplo de serviços profissionais são salões de beleza, clínicas de cirurgiões plásticos, entre outros (CORRÊA; CORREA, 2009, p. 339).

As lojas de serviço são caracterizadas por nível de contato, customização, volume de atendimento e liberdade de decisão do pessoal de frente de forma intermediária, a exemplo de bancos e supermercados (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 98).

Os serviços de massa são os processos que realizam transações com muitos clientes (alto volume) e envolvem tempo limitado e alta padronização dos serviços (baixa variedade). Como esses serviços são orientados pelo produto, o

pessoal de linha de retaguarda apresenta maior poder de julgamento do que os de linha de frente. Um exemplo bem definido de serviços de massa é o de transporte público. Nele, o motorista tem baixo poder decisório, já que suas rotas são padronizadas (definidas) pela linha de retaguarda (CARVALHO; PALADINI, 2006, p. 335).

Ressalta-se que todos esses processos podem ser mapeados de forma adequada. Esse mapeamento tanto facilita a visualização como auxilia na análise de elementos e operações que compõem os processos.

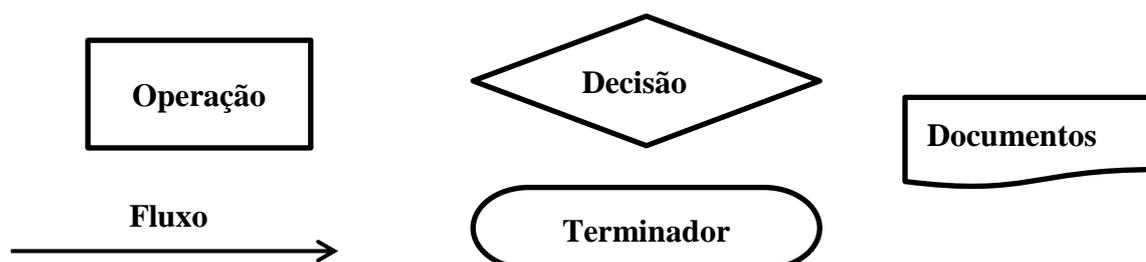
### 2.1.2 Mapeamento de Processos

De acordo com Krajewski; Ritzman; Malhotra (2009, p.02), processo “é toda e qualquer atividade empregada para o funcionamento do sistema de produção”. Para Carpinetti (2010, p. 154), o mapeamento de um processo consiste na representação sequencial e lógica de seu funcionamento, mostrando o relacionamento existente entre os elementos e as suas atividades operacionais.

Na verdade, o mapeamento é importante para a gestão da qualidade, pois, através dele, é possível conhecer as operações. Por conseguinte, as pessoas envolvidas na sua elaboração devem entender os conceitos do processo e do sistema em questão (CARVALHO; PALADINI, 2006, p. 224).

O mapeamento pode ser feito por fluxogramas que, por meio de símbolos padronizados, representam visualmente um processo. Assim, os losangos representam pontos de decisão, os retângulos equivalem às operações (procedimentos), as setas indicam o fluxo (direção) do processo, e o terminador, início e fim do processo, como mostra a Figura 04 (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 101).

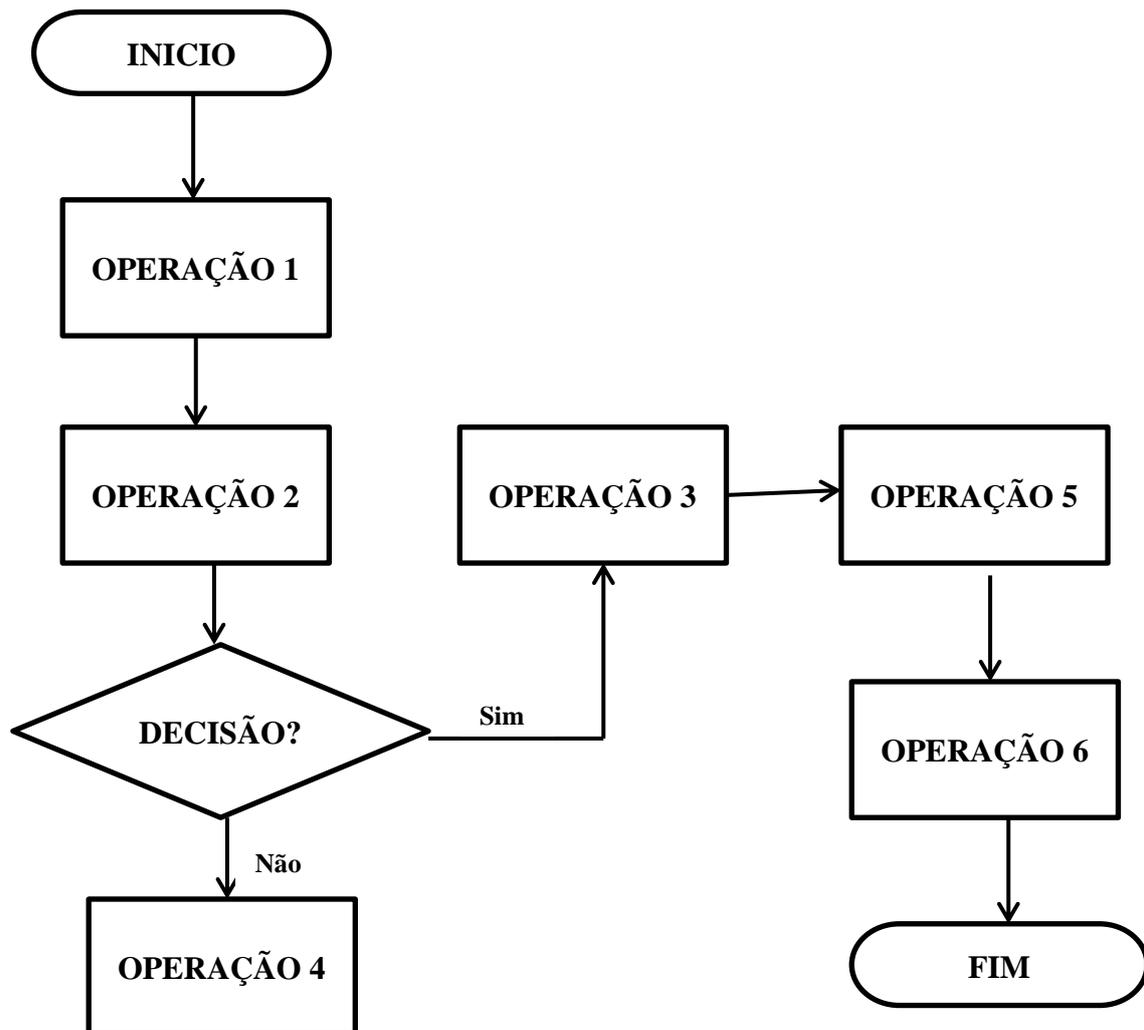
Figura 04 – Símbolos de construção do fluxograma



Fonte: Slack, Chambers; Johnston (2009, p. 102)

De acordo Stevenson (2001, p. 37, p. 376), a construção de um fluxograma, conforme mostra Figura 05, deve iniciar cada etapa do processo como procedimentos ou ponto de decisão, em sequência, sem os detalhar excessivamente.

Figura 05 – Modelo de fluxograma



Fonte: Adaptado de Carvalho; Paladini (2006, p. 226)

Tais ferramentas são de suma importância para a análise do processo e sua melhor viabilização, o que garante a contínua busca pela qualidade.

## 2.2 História da Qualidade

De modo geral, qualidade é a conformidade com as expectativas dos

clientes que lhes resulta, evidentemente, satisfação ou insatisfação. A qualidade tem o escopo de reduzir custos e aumentar a confiabilidade. Contudo, no decorrer da história, este elemento da produção sofreu diversas transformações (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 40).

Segundo Stevenson (2001, p. 315), a qualidade já era empregada na produção artesanal, pouco antes da Revolução Industrial. Contudo, somente com o advento desta revolução, reforçada pela divisão do trabalho (cada colaborador é responsável apenas por uma pequena parte de cada produto), iniciada pela produção em massa, metodologias de gestão começaram a ser empregadas na administração da produção.

Na verdade, a história da qualidade pode ser dividida em quatro grandes eras: inspeção, controle estatístico do processo, garantia da qualidade e gestão da qualidade. O Quadro 02 apresenta as características, interesses, visão e ênfase destas fases de inspiração e transformação da qualidade (CARVALHO; PALADINI, 2006, P. 07).

**Quadro 02 – Eras históricas da qualidade**

<b>Identificação das características</b>	<b>Etapas do Movimento da Qualidade</b>			
	<b>Inspeção</b>	<b>Controle da Qualidade</b>	<b>Qualidade Assegurada</b>	<b>Gerenciamento da Qualidade</b>
<b>Preocupação básica - visão da qualidade</b>	verificação de um problema a ser resolvido	controle de um problema a ser resolvido	coordenação de um problema a ser resolvido, mas enfrentando proativamente	impacto estratégico como uma oportunidade de concorrência
<b>Ênfase</b>	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda cadeia de produção desde o projeto até vendas	as necessidades do mercado e do consumidor
<b>Métodos</b>	instrumentos de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetos
<b>Papel dos profissionais da qualidade</b>	inspeção, classificação e avaliação	solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos	mensuração e planejamento da qualidade	estabelecimento de objetivos, educação, e treinamento
<b>Responsável pela qualidade</b>	departamento de inspeção	departamento de controle da qualidade	todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente	todos na empresa com a alta gerência exercendo forte liderança
<b>Orientação e abordagem</b>	"inspeciona" a qualidade	"controla" a qualidade	"constroi" a qualidade	"gerencia" a qualidade

Assim, no final dos anos 20, a qualidade era vista como um problema a ser resolvido. Para tanto, necessitava-se enfatizar a uniformidade dos produtos através de instrumentos de medição que, posteriormente, contribuíram para a implantação do controle de dados estatísticos do processo. Neste período, a inspeção do produto era realizada por um departamento específico e independente do de produção (MIGUEL, 2006, p. 38; CAMPOS, 2004, p. 116).

Na segunda era, cujo interesse principal era voltado para o controle, foi preservada a visão da qualidade. Contudo, a uniformidade se dava com menos inspeção, através de ferramentas e técnicas estatísticas aplicadas sob a responsabilidade de departamentos de controle da qualidade (CARVALHO; PALADINI, 2006, p. 07).

Na década seguinte, o movimento pela qualidade evoluiu, pois o propósito da empresa passou a ser assegurar a qualidade, tendo-se como interesse principal a coordenação e métodos de gestão, que culminariam na fase seguinte: a gestão da qualidade (STEVENSON, 2001, p. 315). Nessa era, a qualidade do produto tinha relação direta com a perfeição técnica utilizada para sua produção (CARPINETTI, 2010, p. 14).

A era da gestão da qualidade foi dirigida para a satisfação dos clientes, exigindo sua administração adequada. Moreira (2008, p. 551) menciona que, sob a égide de metodologias japonesas de gestão, as empresas modernas precisam ser flexíveis às mudanças, manter sua orientação voltada para necessidades do cliente, desenvolver suas atividades com velocidade e confiabilidade na entrega e melhorar continuamente seu processo produtivo.

No contexto apresentado pelas eras da qualidade, pode-se perceber que o conceito da qualidade foi evolutivo, com diversas transformações ao longo do tempo.

### **2.3 Qualidade**

De modo geral, a qualidade é entendida como um atributo de produtos e serviços. Mas, na verdade, refere-se a todas as atividades realizadas pelos recursos transformadores (MOREIRA, 2008, p. 552).

É importante mencionar que o estudo da qualidade envolve, principalmente, a abordagem que lhe é dada, seus atributos e as ferramentas que

são utilizadas como auxílio para seu alcance.

A abordagem da qualidade pode ser transcendental, baseada em manufatura, no usuário, no produto e no valor. Na abordagem transcendental, a qualidade é tratada como sinônimo de excelência e atende-se, o melhor possível, às especificações do produto ou serviço. Na abordagem baseada na manufatura, a preocupação é voltada para produtos que não apresentem falhas, correspondendo à sua especificação. Quando a abordagem for centrada no usuário, assegura-se que o produto ou serviço esteja adequado ao seu propósito (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 522).

Quando a abordagem é baseada na produção, a qualidade é uma variável que pode ser mensurada, em razão de seu grau de conformidade. Neste caso, o ponto fraco é o foco na eficiência e na eficácia do processo. Na abordagem baseada no valor, observa-se excelência e valor, o que torna sua aplicação mais complexa (CARVALHO; PALADINI, 2006, p. 09).

Quanto às dimensões, como mostra o Quadro 03, a qualidade pode ser caracterizada em relação a características, desempenho, confiabilidade, conformidade, durabilidade, estética, qualidade observada e atendimento ao cliente.

**Quadro 03 – Atributos da qualidade**

<b>Atributo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Características</b>	<b>Atributos dos produtos</b>
<b>Desempenho</b>	<b>Características básicas operacionais de um produto</b>
<b>Confiabilidade</b>	<b>Probabilidade de ocorrência de falhas</b>
<b>Conformidade</b>	<b>Grau de concordância com as especificações</b>
<b>Durabilidade</b>	<b>Medida da vida útil do produto</b>
<b>Estética</b>	<b>Reação inicial positiva ou negativa</b>
<b>Qualidade Observada</b>	<b>Percepção do cliente sobre o produto</b>
<b>Atendimento ao Cliente</b>	<b>Apoio ao cliente; continuidade do uso do produto</b>

Fonte: Miguel (2006, p. 30)

Pode-se dizer que o desempenho engloba as principais características do produto ou serviço. A estética abrange a aparência, sensação aos sentidos humanos, como tato, olfato, etc. A conformidade é o grau de adequação de um

produto ou serviço às expectativas do cliente (STEVENSON, 2001, p. 316).

As características têm relação com os atributos que diferenciam um produto em relação a seus concorrentes. A confiabilidade está associada ao grau de isenção de falhas no produto, ou seja, a probabilidade de que um item possa apresentar falhas no exercício de suas atividades (MIGUEL, 2006, 21 – 24)

A durabilidade, como diz o próprio nome, tem relação com o tempo de vida útil do produto. A qualidade observada é a avaliação feita de forma indireta, ou seja, avalia-se a imagem do produto. Por fim, o atendimento ao cliente é a maneira pela qual a empresa lida com reclamações e verifica grau de satisfação de seus clientes (STEVENSON, 2001, p. 317).

Feitas tais considerações, a pesquisa passa a apresentar conceitos básicos relacionados às ferramentas da qualidade empregadas para o alcance da qualidade, em seção destacada devido ao detalhamento dado ao estudo dos dispositivos utilizados no estudo de caso.

### **2.3.1 Ferramentas da qualidade**

As ferramentas da qualidade são dispositivos utilizados para controlar e melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados pela empresa. Para que isso ocorra, faz-se necessária a identificação e a observação dos problemas e coleta de dados. Posteriormente, analisam-se as causas raízes para que se possa planejar e implementar ação, cujos resultados podem ser verificados por outras ferramentas da qualidade (CARPINETTI, 2010, p. 77).

Existem sete ferramentas tradicionais da qualidade: diagramas de processo, diagramas de correlação, histogramas, cartas de controle, folhas de verificação, diagramas de Pareto e diagramas de Causa e Efeito (CORRÊA; CORRÊA, 2006, p. 212). Contudo, outras ferramentas foram surgindo no decorrer do tempo, sendo chamadas de ferramentas gerenciais da qualidade, tais como: diagramas de relações, de afinidade, em árvore, matriz de priorização e de relações, diagramas de atividade (CARPINETTI, 2010, p. 78).

Como mostra o Quadro 04, para cada etapa podem ser utilizadas uma ou mais ferramentas apontadas no processo de controle e melhoria da qualidade.

**Quadro 04 – Associação das ferramentas da qualidade com sua finalidade**

Finalidade	Ferramenta
Identificação e priorização de problemas	Amostragem e estratificação
	Folha de verificação
	Histograma, medidas de locação e variância
	Gráfico de Pareto
	Gráfico de tendência, gráfico de controle
	Mapeamento de processo
	<i>Brainstorming</i>
	Matriz de priorização
Análise e busca de causas-raízes	<i>Brainstorming</i>
	Estratificação
	Diagrama espinha de peixe
	Diagrama de afinidades
	Diagrama de relações
Relatório das três gerações (passado, presente, futuro)	
Elaboração e implementação de soluções	Diagrama árvore
	Diagrama de processo decisório
	5W1H
	5S
Verificação de resultados	Amostragem e estratificação
	Folha de verificação
	Histograma, medidas de locação e variância
	Gráfico de Pareto
	Gráfico de tendência, gráfico de controle

Fonte: Carpinetti (2010, p. 79).

Embora todas as ferramentas tenham sua devida importância, esta pesquisa tratará somente do Diagrama de Pareto e do Diagrama de Causa e Efeito, por estarem eles diretamente relacionados com o estudo de caso apresentado pela pesquisa.

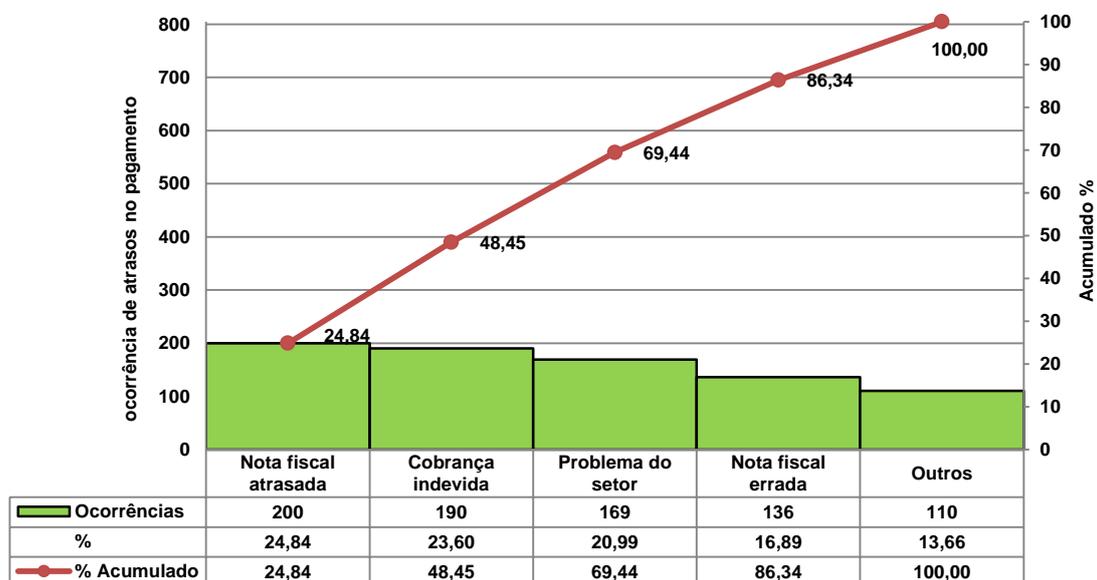
### 2.3.1.1 Diagrama de Pareto

O Diagrama de Pareto permite focalizar as atenções para as áreas problemáticas mais importantes do processo e toma como base o princípio de Pareto (80/20), segundo o qual 80% dos efeitos provêm de 20% das causas (LAS CASAS, 2010, p. 95).

Segundo Rodrigues (2004, p. 106), o Diagrama de Pareto é “um gráfico

de barras verticais que permite determinar quais problemas resolverem e quais as prioridades”, observando-se uma ordem decrescente de colocação, como mostra a Figura 06.

**Figura 06 – Modelo de diagrama de Pareto**



Fonte: Adaptado de Miguel (2006, p 145).

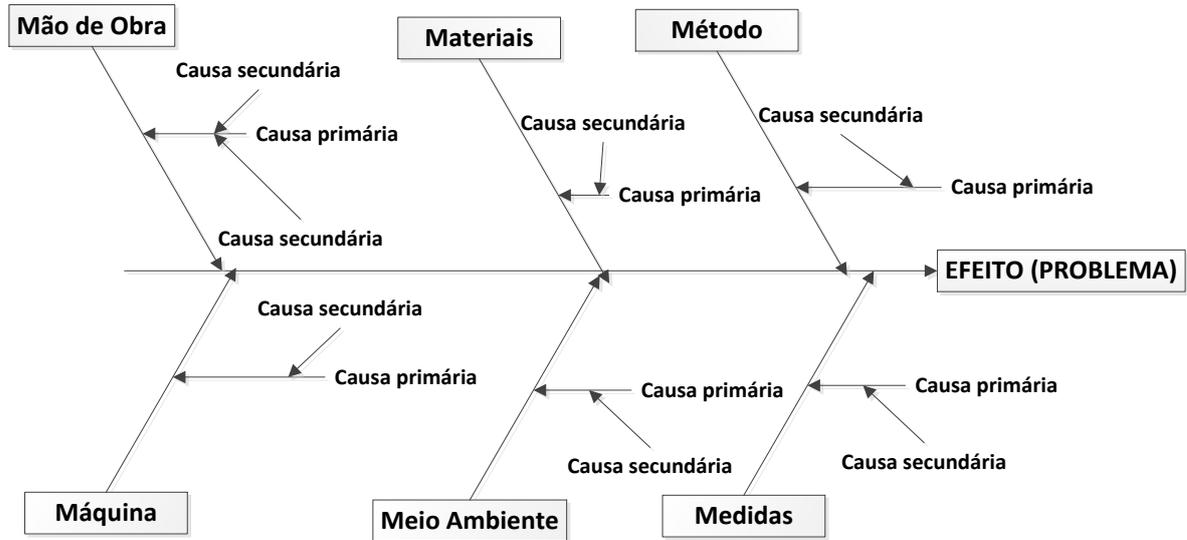
A construção desta ferramenta se dá da seguinte forma: primeiro seleciona-se o processo, depois o problema, determinando o período de análise. Selecionam-se, então, os dados em ordem decrescente, calcula-se a frequência acumulativa e, depois, elabora-se o gráfico com curva cumulativa (CARPINETTI, 2010, p. 84).

### 2.3.1.2 Diagrama de Causa e Efeito

O Diagrama de causa e efeito, também chamado de Diagrama de Ishikawa em homenagem ao professor japonês que o desenvolveu, permite uma abordagem estruturada das causas de um problema (STEVENSON, 2001, p. 379).

Pode-se dizer que esta ferramenta estabelece a relação entre o efeito e suas causas, que podem ser alocadas setorialmente em um sistema denominado 6M (materiais, máquinas, mão de obra, medidas, meio ambiente e método), como mostra a Figura 07 (LAS CASAS, 2006, p. 94).

Figura 07 – Modelo de Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: Adaptado de Corrêa; Corrêa (2006, p. 217).

Observa-se que estas causas podem ser primárias e secundárias e apontadas através de brainstorming, ferramenta de apoio utilizada para auxiliar uma equipe a gerar/criar ideias. Para tanto, estabelece-se um objetivo, convoca-se a equipe, indica-se um coordenador. O grupo, então, expõe em um quadro as causas prováveis para o efeito que se deseja eliminar (RODRIGUES, 2004, p. 112).

Identificadas, analisadas e comprovadas as causas pontuadas durante a seção de brainstorming, pode ser elaborado um plano de ação e adotado o método 5W1H, como mostra o Quadro 05.

Quadro 05 – Modelo de plano de ação 5W1H

O quê?	Por quê?	Quando?	Onde?	Quem?	Como?

Fonte: Carpinetti (2010, p. 136)

O espaço relativo ao “o quê” deve ser preenchido com a descrição da ação que se deseja implantar. O do “por quê” deve conter a justificativa para sua realização ; o do “quando” deve indicar a data em que a implantação será lançada. (CAMPOS, 2004, p. 243). Já a lacuna “onde” deve reportar ao local, ao processo ou à área onde as ações serão implementadas. O “Quem” aponta o indivíduo que será

responsável pela implantação da ação e o “como” consiste na breve descrição de como a ação será implementada (CARPINETTI, 2010, p. 136).

Ressalta-se que a aplicação de tais ferramentas tem a finalidade de melhorar os processos para satisfazer o cliente. Essa relação processo-satisfação do cliente deve ser ainda mais valorizada quando se trata de processos de serviços, onde o relacionamento com o cliente é mais ativo. Todavia ela deve ser mais relevante e expressiva quando se trata de clientes cujo atendimento, por lei, deve ser preferencial.

## 2.4 Atendimento Preferencial

Desde o ano 2000, o atendimento preferencial passou a ser protegido por lei. A lei 10.048/2000, em seu artigo 1º determina que:

Art. 1º As pessoas portadoras de deficiência, os idosos com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos, as gestantes, as lactantes e as pessoas acompanhadas por crianças de colo terão atendimento prioritário, nos termos desta Lei (BRASIL, 2000, p. 01).

Pode-se dizer, assim, que os protegidos por tal lei são: portadores de necessidades especiais, idosos, gestantes, pessoas com bebê de colo, incluindo, aí, as lactentes.

O Estatuto do Idoso institui todos os direitos fundamentais de pessoas que possuem mais de 60 anos de idade, corroborando, em seu artigo 2º combinado com Art. 3º, parágrafo único, alínea I, como pode ser visualizado na transcrição abaixo.

Art. 2º O idoso goza de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, sem prejuízo da proteção integral de que trata esta Lei, assegurando-se-lhe, por lei ou por outros meios, todas as oportunidades e facilidades, para preservação de sua saúde física e mental e seu aperfeiçoamento moral, intelectual, espiritual e social, em condições de liberdade e dignidade.

Art. 3º É obrigação da família, da comunidade, da sociedade e do Poder Público assegurar ao idoso, com absoluta prioridade, a efetivação do direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer, ao trabalho, à cidadania, à liberdade, à dignidade, ao respeito e à convivência familiar e comunitária.

Parágrafo único. A garantia de prioridade compreende:

I – atendimento preferencial imediato e individualizado junto aos órgãos públicos e privados prestadores de serviços à população;

A FEBRABAN protege categoricamente o atendimento preferencial do portador de deficiência, observando-se, ainda, fatores que auxiliem na acessibilidade deste seguimento de clientes aos bancos e instituições financeiras. A prática da inclusão social no final da década de 90, com a finalidade de construir uma sociedade que respeite as diferenças (FEBRABAN, 2006, p. 02).

Observa-se que a norma (lei nº 10.048/200) menciona em seu artigo 2º, parágrafo único, a prioridade em instituições financeiras e determina a obediência imediata a essa determinação legal. Ressalta-se, inclusive, a existência de sanções pecuniárias (artigo 6º), no caso de desobediência ao que foi preceituado (BRASIL, 2000, p. 01).

A importância deste segmento de clientes é tão grande que as instituições financeiras já estabelecem linhas de créditos e de serviços voltados somente para eles. Feitas as considerações pertinentes ao referencial teórico que poderá auxiliar no entendimento dos resultados que serão apresentados, passa-se à descrição da metodologia aplicada para elaboração da pesquisa.

### **3. METODOLOGIA**

Andrade (2006, p. 129) conceitua metodologia como o “conjunto de métodos ou caminhos percorridos na busca do conhecimento”. Neste sentido, esta seção apresentará os métodos, as ferramentas e os elementos que comporam a pesquisa.

#### **3.1 Método de Procedimento Adotado**

O método de procedimento é o “conjunto de procedimentos utilizados na investigação de um fenômeno”, para observar os caracteres mais específicos relacionados às etapas de elaboração de uma pesquisa científica. Os principais métodos de procedimentos existentes são: histórico, que investiga o passado para verificar sua influência na atualidade; comparativo, que realiza comparação para identificar semelhanças e divergências; estatístico, que utiliza teoria estatística das probabilidades; e, monográfico ou estudo de caso, que estuda determinados indivíduos, fenômenos, etc., para obter generalidades (ANDRADE, 2006, 133-135).

Segundo Gil (1999, p. 58), as pesquisas do tipo estudo de caso têm como característica principal o estudo detalhado de um fenômeno, possibilitando o aprofundamento do conhecimento sobre determinado fenômeno ou população.

Como base em tais conceitos, pode-se concluir que o método procedimental adotado nesta pesquisa é o estudo de caso, uma vez que ela descreve o processo de atendimento ao cliente preferencial e aprofunda o conhecimento acerca dos procedimentos adotados pela agência bancária em estudo. Além disso, identifica fatores e analisa causas de insatisfação de clientes deste segmento e propõe melhorias no atendimento.

Ressalta-se que o resultado final almejado pelo estudo somente poderia ser alcançado mediante o verdadeiro aprofundamento e a ampliação do conhecimento angariado através dos dados coletados, do método e das ferramentas utilizados no tratamento e análise desses elementos.

## **3.2 Caracterização da Pesquisa**

De acordo com Batista (2013, p. 46), a caracterização da pesquisa pode ser dividida em três categorias: quanto aos objetivos ou fins; quanto ao objeto ou meios; e quanto à abordagem ou ao tratamento de dados.

### **3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins**

Esta categoria tem relação com os objetivos que a pesquisa pretende atingir. Portanto pode ser: descritiva, exploratória e explicativa.

De acordo com Andrade (2006, p. 124), a pesquisa exploratória é aquela que objetiva tornar um problema ou fenômeno mais explícito. A descritiva centra-se na observação, registro e análise de fatos ou aspectos, sem a interferência do pesquisador. A pesquisa explicativa é um pouco mais complexa que a descritiva, pois, além de observar, registrar e analisar o fenômeno, o pesquisador vai buscar suas causas determinantes e soluções plausíveis.

Assim, no que se refere aos objetivos, esta pesquisa é descritiva, uma vez que detalha os procedimentos operacionais adotados para o atendimento preferencial; posteriormente estabelece a relação entre este processo e a insatisfação dos clientes da agência bancária. É também exploratória, porque coloca em evidência o problema de insatisfação de clientes preferenciais na agência em estudo cujo efeito é a redução no alcance de metas de venda de produtos e serviços voltados para tal segmento. É explicativa, uma vez que identifica as causas de insatisfação e propõe ações que possam bloqueá-las.

### **3.2.2 Quanto aos meios**

A classificação desta categoria de pesquisa tem relação com os meios empregados para a coleta de informações. Neste contexto, a pesquisa pode ser classificada como: documental, bibliográfica, experimental e de campo. Para se realizar a distinção entre as duas primeiras classificações, faz-se necessária a diferenciação entre fontes primárias e secundárias.

As fontes primárias são as que não receberam tratamento analítico. Podem constituí-las: escritos (compilados pelo autor – documentos da empresa, por exemplo) e não escritos (feitos pelo autor – fotografias, vídeos, gráficos, etc.). As fontes secundárias, no entanto, correspondem às que receberam tratamento. São todas as bibliografias já tornadas públicas como livros, revistas e artigos. Pode-se dizer, então, que as pesquisas documentais utilizam fontes primárias, enquanto as bibliográficas usam fontes secundárias (MARCONI; LAKATOS, 2000, p. 64 – 73).

Nessa linha de raciocínio, esta pesquisa está inserida nas duas classificações. Isso se justifica devido ao fato de serem utilizados documentos da empresa, fotografias tiradas pelo pesquisador para embasar a comprovação das perdas e de suas causas e, para visualizá-las quantitativamente, foram inseridos os gráficos. Além disso, as ferramentas e métodos observados nos resultados encontram fundamento no referencial teórico, elaborado a partir de publicações que tratam do tema.

Gil (1999, p. 53) conceitua pesquisa experimental como aquela em que o pesquisador manipula variáveis ou situações para observar o comportamento ou os resultados alcançados. Por conseguinte, tal classificação não tem referente no presente estudo.

Segundo Batista (2013, p. 46), as pesquisas de campo são as realizadas com o objetivo de aumentar ou formular conceitos a partir da observação direta (pessoal do pesquisador) e/ou indireta (questionários, formulários etc.).

Assim, esta pesquisa é de campo porque o processo de atendimento a clientes preferenciais da agência em estudo foi estruturado em fluxograma explicativo a partir da observação direta do pesquisador. Observa-se, também, a utilização de questionários aplicados pelo pesquisador, no período compreendido entre 15 de fevereiro e 15 de abril do corrente ano, com clientes do atendimento preferencial da agência em estudo, com o objetivo de coletar dados sobre suas insatisfações e respectivas causas.

### **3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados**

Esta categoria de classificação de pesquisa tem relação com o tratamento dado às informações. As pesquisas quantitativas contam com “dados mensuráveis,

perfis estatísticos, com ou sem cruzamentos de variáveis”, que vão auxiliar no alcance dos resultados. O estudo possibilitado pelas pesquisas qualitativas promove a compreensão de um fenômeno (BATISTA, 2013, p. 47).

Desse modo, esta pesquisa, quanto à abordagem, é qualitativa, pois procura compreender um problema, para dar-lhe solução adequada. É também quantitativa, porque nela estão presentes dados mensuráveis, tais como as informações levantadas junto aos clientes que utilizam o atendimento preferencial.

### **3.3 Instrumentos de Pesquisa**

Segundo Andrade (2006, p. 145), os instrumentos de pesquisa são os meios utilizados para a coleta de dados, que podem ser: equipamentos, ferramentas, entrevistas, formulários, questionários, entre outros,

Com efeito, para elaboração desta pesquisa foram utilizados materiais de escritórios, computador e softwares, máquina fotográfica e questionário respondido pelos clientes preferenciais da agência em estudo.

### **3.4 Universos e Amostra**

O universo é o “conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica comum” e amostra é “parcela convenientemente selecionada do universo” (MARCONI; LAKATOS, 2000, p. 43).

Com base nisso, pode-se dizer que o universo desta pesquisa são 36.000( trinta e seis mil) clientes da agência em estudo e a amostra são todos os 1500 (um mil e quinhentos) clientes preferenciais em que foi aplicado o questionário de satisfação elaborado pelo pesquisador.

### **3.5 Definição de Variáveis**

Andrade (2006, p. 143) define variável como “fatores ou circunstâncias que influenciam direta ou indiretamente sobre o fato ou fenômeno que está sendo

investigado”. Dessa forma, pode-se estabelecer a relação entre as variáveis e seus indicadores, como mostra o Quadro 06.

**Quadro 06 – Variáveis e indicadores da pesquisa**

VARIÁVEL INDEPENDENTE	VARIÁVEIS DEPENDENTES	INDICADORES	OBJETIVOS
Atendimento preferencial oferecido pela empresa	Insatisfação de clientes preferenciais	Tempo de Espera	1; 3; 4.
		Estrutura da agência	1; 3; 4.
	Perdas da empresa	Venda de serviços	1; 2; 4.
		Linhas de crédito voltadas para este seguimento	1; 2; 4.
<b>LEGENDA:</b> 1 - Identificar perdas relacionadas a clientes preferenciais. 2 - Mapear os procedimentos operacionais adotados no atendimento preferencial da agência bancária em estudo. 3 - Analisar as causas de insatisfação de clientes preferenciais da agência em análise, através de Diagrama de Causa e Efeito. 4 - Sugerir um plano de ação para aperfeiçoar o processo de atendimento preferencial na agência em estudo.			

Fonte: Autor da pesquisa (2013)

### 3.6 Registro e Tratamento de Dados

Os dados foram coletados no período compreendido entre 10 de fevereiro e 28 de abril de 2013. A primeira etapa dessa coleta se deu através do sistema informatizado da empresa, por meio do qual foram levantadas informações relacionadas às perdas que a agência vem sofrendo em relação aos clientes de atendimento preferencial. Os dados foram registrados em planilhas Excel e, posteriormente, convertidos em gráficos que permitiram a melhor visualização da redução de cliente e de venda de serviços e linhas de crédito para o segmento de clientes em estudo.

Posteriormente, foi aplicado questionário com 1500 clientes preferenciais. Os dados resultantes da pesquisa também foram tabulados. Alguns foram convertidos em gráficos e outros auxiliaram na montagem de um Diagrama de Ishikawa que possibilitou a visualização e análise das causas apontadas como geradoras da insatisfação dos clientes em estudo e, conseqüentemente, das perdas geradas por ela.

Foi, então, feita observação direta sobre o atendimento preferencial oferecido pela agência, momento em que foram registradas anotações e tiradas fotografias do local. As anotações serviram como base para elaboração do fluxograma que descreveu o processo em questão, assim como, com o auxílio das fotografias, para a comprovação das causas e a elaboração de plano de melhorias sugeridas para a agência analisada.

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa, expondo os dados coletados e tratados de modo a alcançar os objetivos proposto.

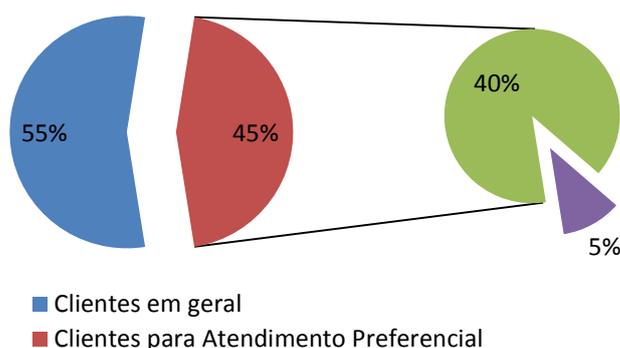
### 4.1 Identificação de Perdas Relacionadas com Clientes Preferenciais

Nos últimos anos, as instituições financeiras em geral têm aberto linhas de créditos e serviços voltados para aposentados, pensionistas e deficientes físicos. O marketing aplicado sobre tais contratações foi tão intenso que aumentou sensivelmente o interesse das empresas sobre os clientes pertencentes a este segmento.

Observa-se, no entanto, que ao oferecer tais produtos, a empresa deve possuir estrutura física e organizacional no sentido de atender adequadamente tais clientes preferenciais. Contudo, a agência estudada não apresenta os elementos necessários para realizar o atendimento preferencial necessário aos que dele necessitam.

Como pode ser visto no Gráfico 01, atualmente, a agência possui cerca de 36000 clientes. De acordo com dados percentuais gerados pela agência em estudo, dos 45% pertencentes ao segmento em tela, 40% são idosos e portadores de necessidades especiais e 5% de grávidas, lactantes ou mulheres com criança de colo.

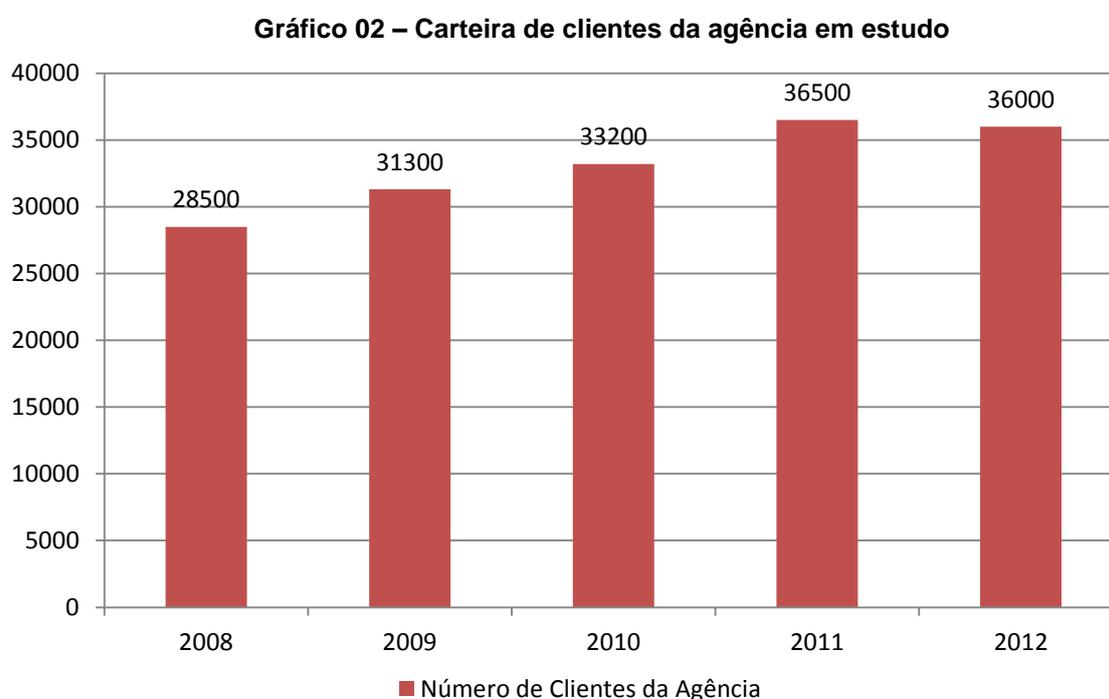
**Gráfico 01 – Percentual de clientes preferenciais da agência em estudo**



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Frise-se que os valores relacionados com grávidas, lactantes e mulheres com criança de colo são muito flutuantes, por se tratar de condições físicas passageiras. Além disso, é importante salientar que a média deste segmento de clientes gira em torno de 30%, por filial da instituição financeira em questão. Como a agência estudada está situada em local onde grande parcela da população é idosa ou está em vias de alcançar a terceira idade, é grande o número de correntistas usuários do atendimento preferencial.

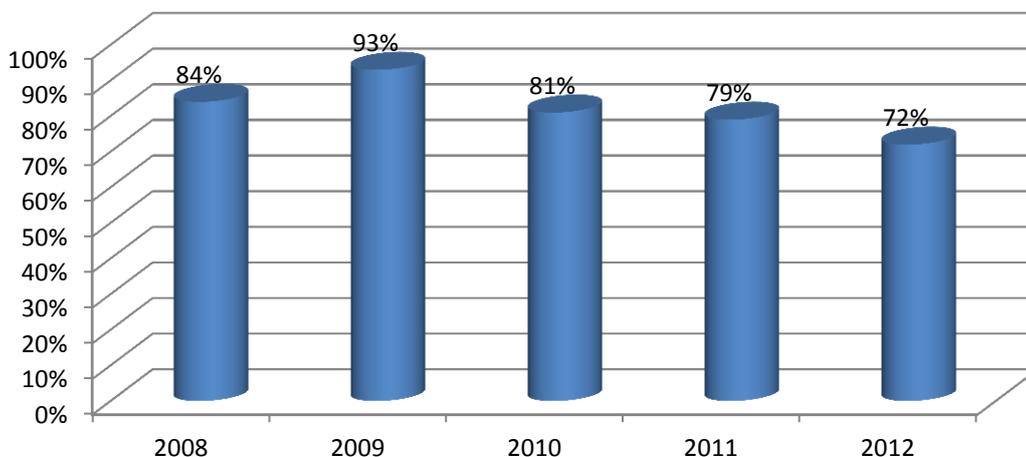
Atente-se que, em 2008, a agência possuía cerca de 28.500 clientes. Mas, embora, nos primeiros anos após seu lançamento tenha ocorrido um crescimento na carteira de clientes, entre 2011 e 2012, houve declínio, conforme mostra o Gráfico 02.



Fonte: Agência em Estudo (2008; 2009; 2010; 2011; 2012)

Com base nos percentuais estimados anteriormente, é necessário dizer que grande parte destes clientes faz uso do atendimento preferencial. Acrescente-se o fato de que, embora tais números representem crescimento da carteira, com pequena oscilação somente no ano de 2012, foi observado que a venda de produtos voltados para este segmento teve sensível redução no percentual de alcance de metas, como pode ser visualizado no Gráfico 03.

**Gráfico 03 – Alcance de metas para produtos voltados para clientes idosos e deficientes físicos.**



■ Percentual de Alcance de Metas Estabelecidas para Produtos voltados para Idosas e Deficientes Físicos

Fonte: Agência em Estudo (2008 b; 2009 b; 2010 b; 2011 b; 2012 b)

Essa queda no alcance das metas trouxe à tona a discussão acerca das causas e acentuou a necessidade de identificar o problema. Ao se realizar a avaliação comparativa com outras agências da mesma instituição financeira, foi observado que essa redução não ocorreu de forma similar e que o declínio mais significativo aconteceu na filial em estudo. Tais dados, entretanto, não podem ser revelados em razão de decisão gerencial.

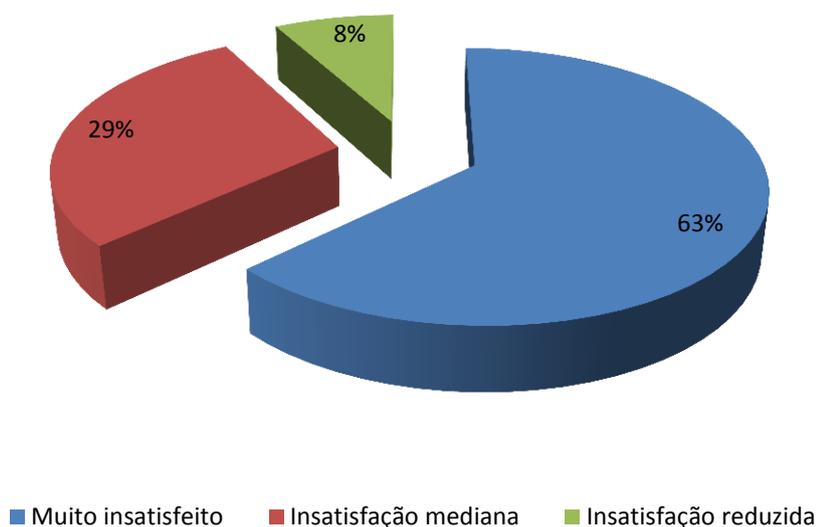
Diante disso, ficou evidente que as dificuldades não estavam relacionadas aos produtos oferecidos, uma vez que as demais agências conseguem atingir as metas estabelecidas, chegam muito próximo delas, ou não apresentaram redução como a visualizada na unidade analisada.

Nesse cenário, o estudo ficou centrado no segmento que utiliza tais linhas de crédito e serviços, ou seja, usuários que necessitam de atendimento preferencial. Em questionário aplicado pelo pesquisador (Apêndice A), fora perguntado a 1500 clientes (idosos, gestantes, lactantes, mulheres com crianças de colo e deficientes físicos) se estavam plenamente satisfeitos com a empresa em estudo. Absolutamente todos, ou seja, 100% responderam que não estavam plenamente satisfeitos.

Na verdade, quando perguntado o grau de insatisfação, em uma mensuração pré-estabelecida, a pesquisa concluiu que 63% da amostra estavam

muito insatisfeitas, 29% com insatisfação mediana e 8% com insatisfação reduzida, como mostra o Gráfico 04.

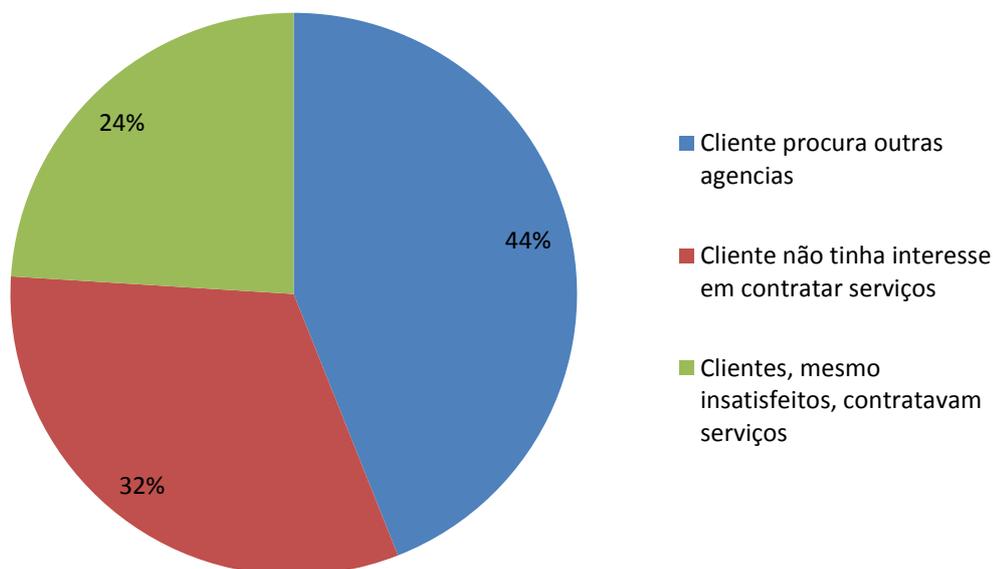
**Gráfico 04 – Grau de insatisfação dos clientes da agência em estudo**



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

A partir dos dados constantes no Gráfico 05, é possível observar que 44% dos entrevistados procuravam agências com atendimento mais adequado para a contratação de serviços e produtos, 32% não desejavam realizar tais contratações e 24% realizavam as contratações de linhas de crédito e de outros serviços, mesmo insatisfeitos.

**Gráfico 05 – Comportamento da amostra da pesquisa realizada**



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Diante dos resultados obtidos com a primeira parte da pesquisa, foi identificado alto índice de insatisfação dos clientes com o atendimento preferencial da agência. Em decorrência disso, houve não só o conseqüente deslocamento dos usuários como também a redução no alcance das metas estabelecidas pela empresa para venda de produtos e serviços voltados para o segmento preferencial. Revela-se, então, a necessidade de identificar as causas deste fenômeno para bloqueá-las, a fim de se reestabelecer a fidelização desta clientela, assim como reconstruir uma imagem positiva da empresa junto a este segmento.

Para tanto, faz-se necessário mapear o processo de atendimento preferencial atualmente empregado pela agência bancária estudada, estratificar os demais dados levantados pela pesquisa de qualidade, analisar as causas de insatisfação, para, posteriormente, sugerir ações capazes de efetivamente otimizar o atendimento.

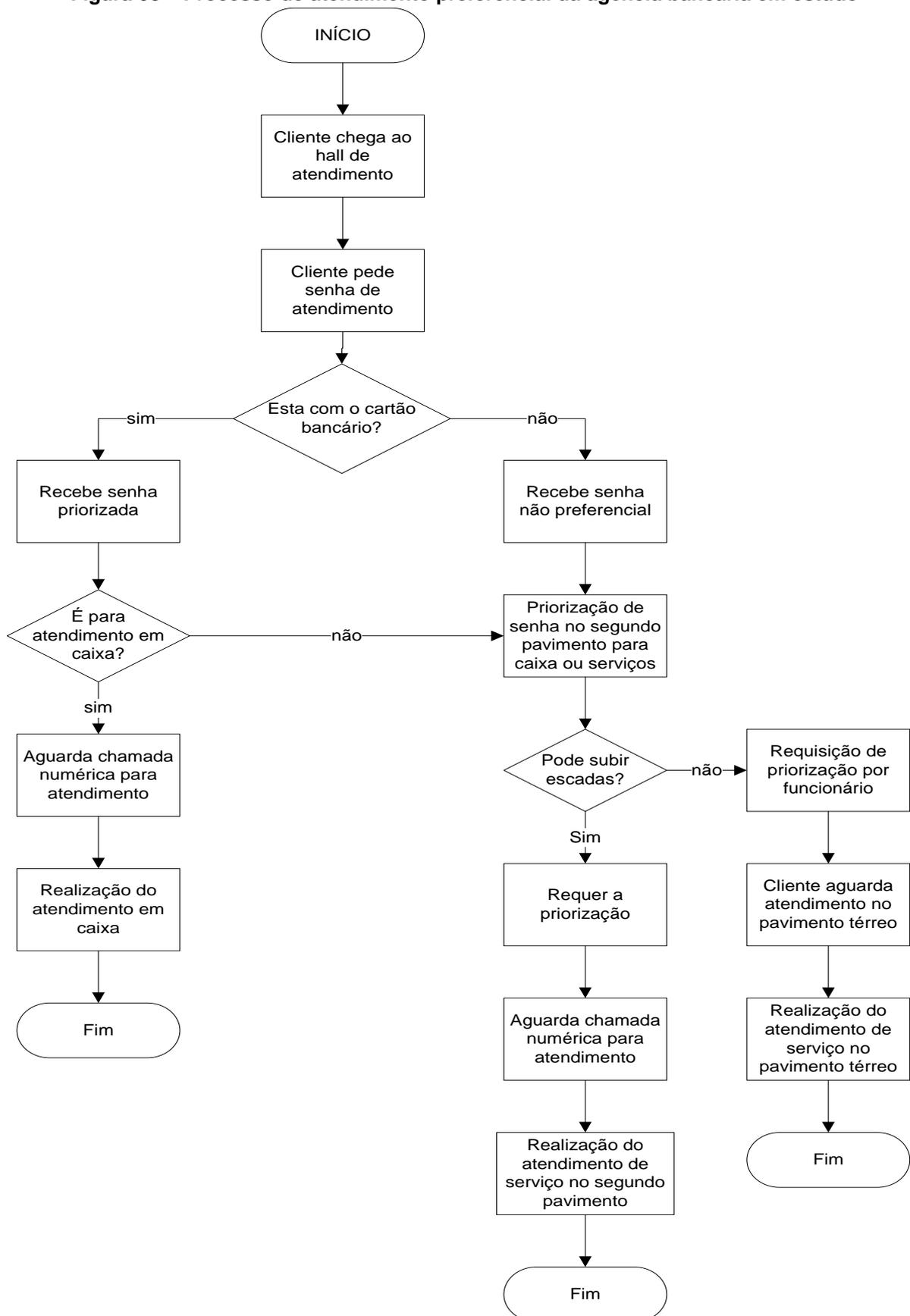
## **4.2 Mapeamento do Processo de Atendimento Preferencial**

O processo de atendimento preferencial é iniciado com a entrada do cliente deste segmento na agência em estudo, como pode ser visualizado na Figura 08. Quando esses clientes chegam à agência, eles solicitam e recebem a senha no hall de entrada, com o funcionário. Caso estejam com seu cartão do banco em mãos, o sistema identifica se devem ir para o atendimento preferencial e, automaticamente, prioriza a senha.

Contudo, se o usuário não estiver de posse de seu cartão, ele pega uma senha comum. Caso o serviço desejado seja em caixa, existem dois caixas preferenciais no andar térreo onde o cliente pode realizar a transação bancária que deseja. A ordem de atendimento é feita conforme senha que aparece no visor digital acima da bancada e dos assentos de atendimento.

Todavia, se o que o cliente almeja é a prestação de algum serviço, o usuário, com senha priorizada ou não, deve subir ao segundo pavimento e pedir nova priorização da senha, para aguardar seu atendimento. Se ele não puder subir as escadas, pede ao funcionário mais próximo que suba e realize a priorização da senha. Nessa situação, o cliente fica aguardando no andar térreo até que algum funcionário de serviços do pavimento superior desça para realizar o atendimento.

Figura 08 – Processo de atendimento preferencial da agência bancária em estudo

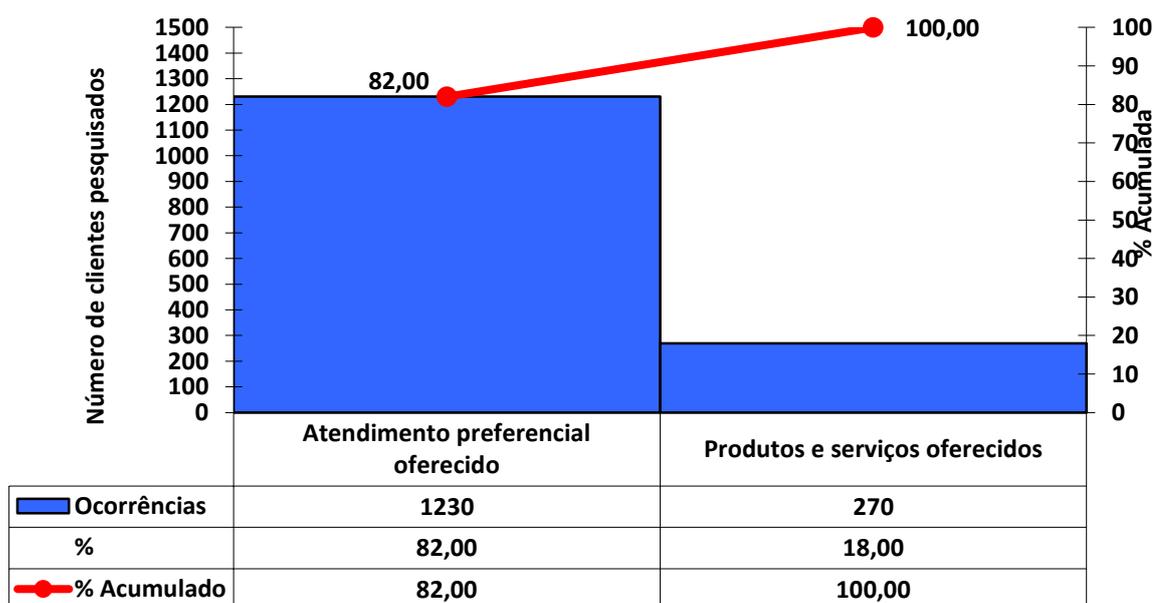


Observa-se que, muito frequentemente, o cliente do atendimento preferencial sobe ao segundo pavimento e não pede para priorizar o atendimento. Ressalta-se que, no piso superior, o atendimento preferencial somente ocorre caso haja o pedido expresso de preferência.

### 4.3 Análise das Causas Redução de Metas em Razão de Insatisfação com o Atendimento Preferencial

A insatisfação identificada pode ser causada por diversos motivos. A pesquisa também realizou questionamento a respeito das causas da insatisfação e identificou que 82% dos clientes pesquisados tinham sua insatisfação relacionada ao atendimento da agência e somente 18% com relação aos produtos ou serviços oferecidos, como mostra o Gráfico 06.

Gráfico 06 – Origem da insatisfação dos clientes preferenciais da agência em estudo



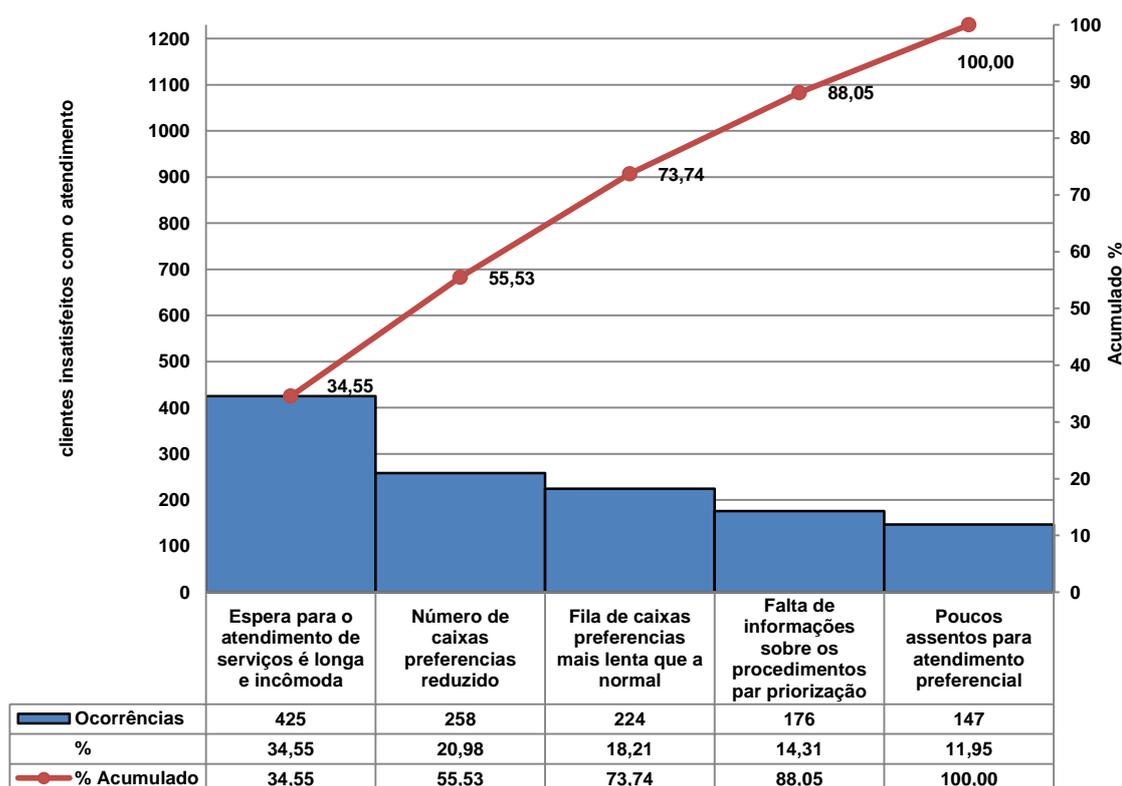
Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Como o foco da pesquisa é o atendimento a clientes, o estudo sobre problemas com produtos e serviços foi desprezado e a atenção ficou centralizada no aprofundamento dos resultados da insatisfação dos clientes com o atendimento preferencial oferecido pela agência em estudo.

Ao se perguntar o que os deixa mais insatisfeitos, dos 1230 clientes insatisfeitos com o atendimento preferencial pesquisados, 34,55% afirmaram que a

espera por atendimento de serviços é muito longa e incômoda, 20,98% asseguraram que o número de caixas preferenciais é muito reduzido, 18,21% mencionaram que a fila nos caixas preferenciais é mais lenta que nos caixas normais, 14,31 % apontaram que faltam informações sobre os procedimentos para priorização e 11,95 % disseram que existem poucos assentos disponíveis para atendimento preferencial, como mostra o Gráfico 07.

**Gráfico 07 – Principais reclamações dos clientes pesquisados**



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Diante destas causas primárias de insatisfação, foi realizada reunião do pesquisador com dois consultores da empresa, momento em que foram apontadas suas possíveis causas secundárias, todas visualizadas no Quadro 07.

**Quadro 07 – Causas secundárias para a insatisfação dos clientes**

ITEM	CAUSA PRIMÁRIA	CAUSAS SECUNDÁRIAS
01	Espera pelo atendimento de serviços é longa e incômoda	O atendimento de serviços é no segundo pavimento
02		Existem barreiras estruturais para os atendimentos preferenciais no andar superior (escada).
03		Poucos funcionários voltados para atendimento preferencial no segundo pavimento.
04	Número reduzido de caixas preferenciais.	Não existe espaço para a construção de mais caixas preferenciais.
05	Fila de caixas preferenciais mais lentas que as normais	Falta de treinamento adequado para esse atendimento.
06		Volume muito grande de clientes em determinados horários ou dias.
07	Falta de informações sobre os procedimentos para priorização	Displicência do funcionário, mesmo recebendo treinamento.
08	Poucos assentos no atendimento preferencial	<i>Layout</i> do pavimento inferior não permite a colocação de mais assentos

Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Todas as causas secundárias foram classificadas como prováveis ou pouco prováveis, como se pode visualizar no Quadro 08.

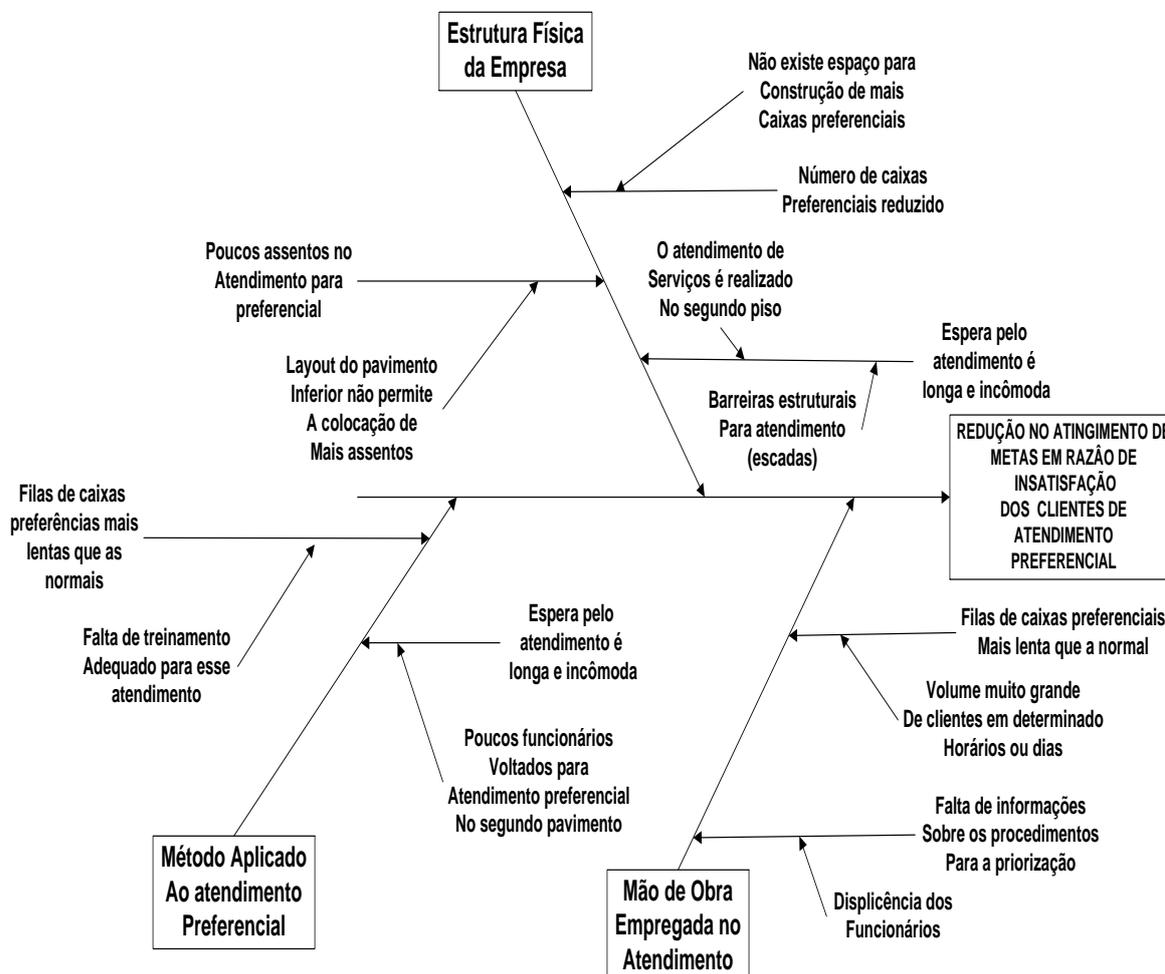
**Quadro 08 – Classificação das causas secundárias**

ITEM	CAUSA PRIMÁRIA	CAUSAS SECUNDÁRIAS	Classificação
01	Espera pelo atendimento de serviços é longa e incômoda	O atendimento de serviços é no segundo pavimento.	<b>Provável</b>
02		Existem barreiras estruturais para o atendimento preferenciais no andar superior (escada).	<b>Provável</b>
03		Poucos funcionários voltados para atendimento preferencial no segundo pavimento.	<b>Provável</b>
04	Número de caixas preferências reduzido	Não existe espaço para a construção de mais caixas preferenciais.	<b>Provável</b>
05	Fila de caixas preferenciais mais lentas que as normais	Falta de treinamento adequado para esse atendimento.	<b>Pouco Provável</b>
06		Volume muito grande de clientes em determinados horários ou dias.	<b>Provável</b>
07	Falta de informações sobre os procedimentos para priorização	Displicência do funcionário, mesmo recebendo treinamento.	<b>Pouco Provável</b>
08	Poucos assentos no atendimento preferencial	<i>Layout</i> do pavimento inferior não permite a colocação de mais assentos.	<b>Provável</b>

Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Estas causas foram expostas em um diagrama de causa e efeito, representado pela Figura 09.

**Figura 09 – Diagrama de causa e efeito da pesquisa**



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

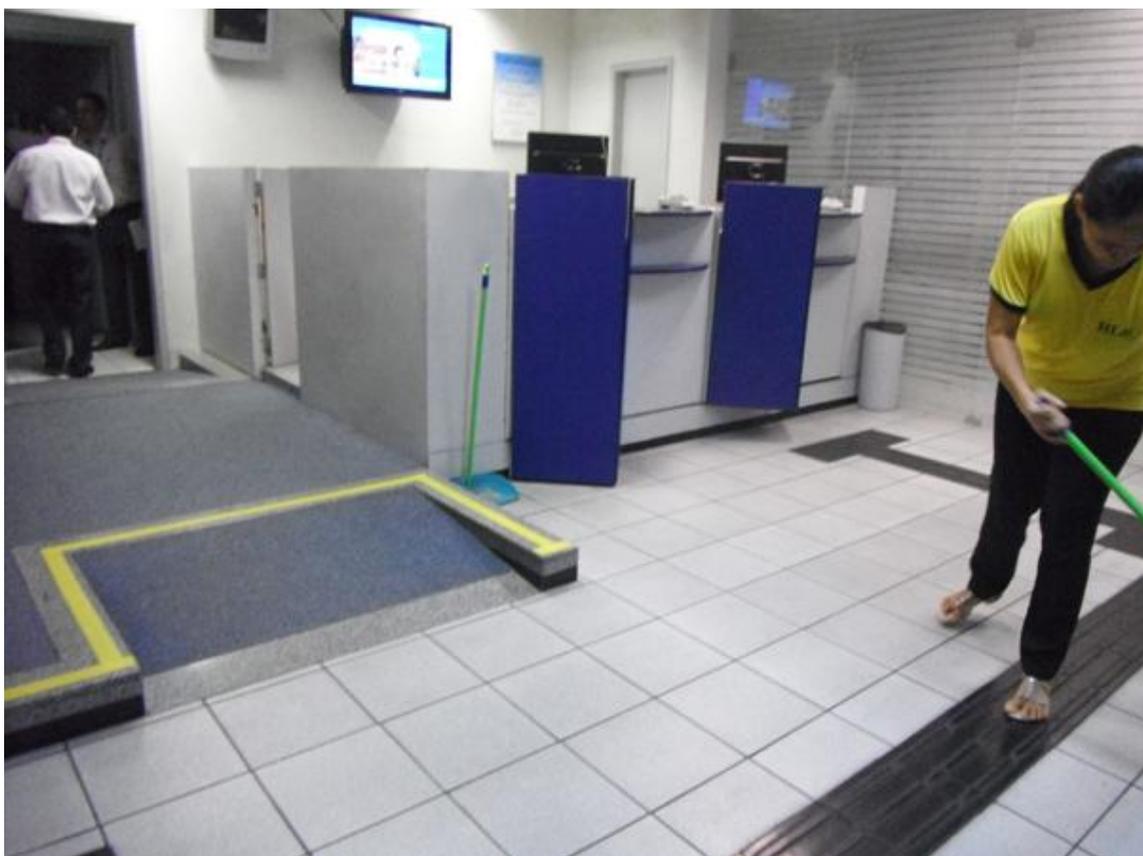
Depois de elaborado e apresentado o diagrama de causa e efeito, iniciou-se a comprovação das causas secundárias apontadas. As classificadas como pouco prováveis foram devidamente descartadas. Como mostra o folder (Anexo A) e a cartilha em anexo (Anexo B), os funcionários recebem treinamento adequado para realizar o atendimento preferencial.

Além disso, durante visitas realizadas no hall de atendimento da agência, foi identificado que não há displicência do funcionário para explicar os procedimentos de priorização. A questão é que, à primeira vista, caso o cliente não apareça com seu cartão bancário, a senha que lhe é entregue é convencional. Como existe grande volume de clientes, o único funcionário destinado a essa tarefa

não consegue identificar, de imediato, a quem deve dar as instruções para pedido de priorização de senha no segundo pavimento.

Quanto às demais causas, a comprovação foi realizada através de visita ao local e registros fotográficos. Como se observa, pela Foto 01, realmente o número de caixas preferenciais – apenas 02, no térreo - é reduzido.

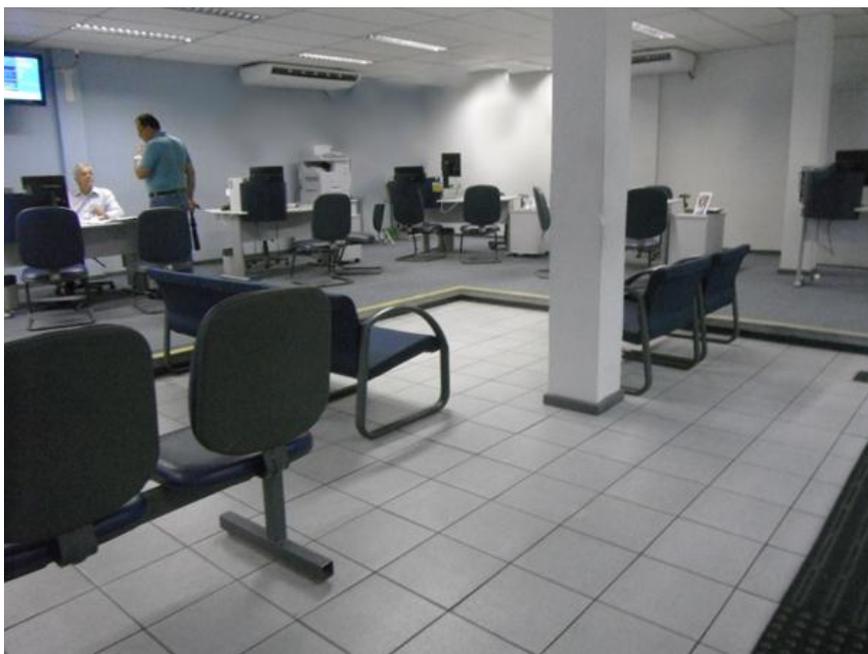
**Foto 01 – Número reduzido de caixas preferências no térreo**



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Esses dois caixas não conseguem atender à demanda em momentos de pico e, por isso, formam-se filas gigantescas. Realmente, o atual arranjo físico da agência não permite a montagem de mais caixas de atendimento preferencial, como mostra a Foto 02.

**Foto 02 – Falta de espaço para mais caixas de atendimento preferencial**



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Um novo arranjo físico poderia admitir a montagem de mais caixas. Pela mesma razão, como se visualiza na mesma foto (Foto 02), existem poucos assentos para atendimento preferencial.

Este mesmo *layout* é responsável pela demora no atendimento de serviços para segmento do atendimento preferencial, uma vez que atualmente ele é realizado no segundo pavimento, cujo o único acesso é a escada, dificultando, assim, a acesso livre de idosos, deficientes e mulheres grávidas.. Durante cinco dias, foi medido o tempo de atendimento de serviços para esta segmentação da clientela. Para os que sobem ao segundo andar, o tempo médio para o processo de priorização é de 5 minutos.

Observa-se que o tempo tomado se refere somente à espera até o momento em que se inicia o atendimento, já que o tempo de execução do serviço, varia conforme serviço solicitado. No que se refere aos clientes que não podem subir ao segundo pavimento, a demora no atendimento é ainda maior. Ele deve requerer que outro funcionário suba e realize a priorização.

No entanto, o tempo médio para que o funcionário de serviço desça e mantenha o primeiro contato com o cliente preferencial é de 15 minutos e somente depois disso é que a execução do serviço desejado se inicia. Na maioria das vezes, o funcionário tem que retornar ao seu setor, o que demanda maior tempo para

finalizar o atendimento e torna-o mais lento e cansativo.

Por outro lado, as escadas que levam ao andar superior, como mostra a Foto 03, também são uma grande barreira para grávidas, idosos e, principalmente, para deficientes físicos. Tudo isso revela desrespeito aos preceitos da acessibilidade, uma vez que inexistente outro tipo de acesso ao segundo pavimento da agência.

**Foto 03 – Escadas da agência**



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Outra causa comprovada para insatisfação dos clientes do segmento do atendimento preferencial é a quantidade limitada de funcionários no segundo pavimento para atendimento preferencial. Na verdade, existem somente 02 colaboradores que realizam essa atividade. Isso, associado ao grande volume de clientes deste segmento, cria uma espera longa e cansativa.

Observa-se, ainda, que o tempo médio para atendimento por cliente em caixas preferenciais é igual ao dos caixas não preferenciais. Ocorre que, como a demanda é muito grande de pessoas do segmento do atendimento preferencial e o número de caixas é muito reduzido, o tempo de espera é maior, tornando o atendimento é mais lento.

Diante da comprovação das causas apontadas como possíveis, foi possível a elaborar um plano de ação que pode ser aplicado pela agência em estudo.

#### 4.4 Plano de Melhoria

A partir das causas secundárias comprovadas, foi possível elaborar um plano de ação 5W1H, visualizado no Quadro 09.

**Quadro 09 – Plano 5W1H para otimização do atendimento preferencial**

O quê?	Por quê?	Quem?	Como?	Quando?	Onde?
Implantar sistema de programação de atendimento em geral e, em especial, o atendimento preferencial	Reduzir volume de clientes no horário de pico, diminuindo tempo de espera no atendimento.	Gerência Geral associada ao CPD	Comprando de sistema operacional que integra serviços <i>on line</i> com o atendimento físico  Treinamento de <i>call center</i> .	Até 01/09/2014	Nos serviços de Internet e <i>call center</i> .
Aumentar o horário bancário para atendimento preferencial	Reduzir volume de clientes no horário de pico, diminuindo tempo de espera no atendimento.	Gerência Geral	Abrindo a agência às 09 horas da manhã somente para atendimento preferencial	Até 01/09/2014	No pavimento térreo após reestruturação
Adotar sistema de priorização automática, independente de apresentação de cartão bancário.	Prestar serviço de atendimento preferencial de forma mais rápida e menos burocrática	Gerência da agência	Distribuindo da senha preferencial com a mera apresentação de RG ou pela constatação visual da preferência no atendimento	Até 01/09/2014	No pavimento térreo
Reestruturar de todo o <i>layout</i> do pavimento térreo, adaptando-o para o atendimento preferencial.	Trazar todo o atendimento preferencial para o andar térreo	Gerência geral	Reduzindo número de caixas eletrônicos na área externa de atendimento de caixa  Derrubando parede para extensão da área de atendimento preferencial	Até 01/09/2014	Andar térreo da agência

Continuação do quadro 09

Reestruturar de todo o <i>layout</i> do pavimento térreo.	Trazer todo o atendimento preferencial para o andar térreo	Gerência geral	Colocando de mais dois caixas de atendimento  Aumentando do número de assentos de espera  Alocando de funcionário para atendimento de serviços preferenciais no térreo.  Fazendo todas as adaptações necessárias para o atendimento de deficientes físicos, idosos e mulheres grávidas e lactantes.		
---	--	----------------	---	--	--

Fonte: Autor de pesquisa (2013)

O sistema de programação de atendimento deve ser implantado para atendimento via telefone, através do call center. Entre as alternativas dadas para o cliente pelo *call center*, deve constar a opção atendimento preferencial programado. Feita esta opção, o cliente deve ser direcionado para o atendente que marcará data e hora, bem como assunto a tratar. Será dada a este cliente uma senha que, apresentada na agência, será indicativa de atendimento preferencial programado já lançado no sistema da agência. O cliente, então, deve aguardar a chamada de acordo com o programado.

Observa-se, ainda, que esse atendimento programado deve ser realizado, ainda, via internet, através do site de atendimento da instituição financeira. Acessada a conta, o cliente poderá realizar a programação, também com data e hora marcada, assim como com o assunto a ser tratado. O procedimento adotado, com a chegada do cliente na agência deve ser o mesmo para a programação via call center.

Uma alternativa muito eficiente, como já se observou em outras instituições financeiras, é a abertura da agência, em horários diferenciados, voltados somente para atendimento preferencial. Assim, a agência abriria uma hora antes do expediente ou permaneceria aberta uma hora mais tarde, somente para atendimento do segmento de clientes estudado.

Ademais, para clientes que não optarem pelo atendimento programado, a agência deve adotar a priorização automática. Independente da existência de conta ou cartão do banco, o atendimento preferencial deve ser realizado de forma igualitária. Assim, ao chegar ao hall de entrada, identificada a preferência de atendimento, seja pela análise do aspecto fisionômico, seja pela apresentação de carteira de identidade, a senha preferencial deve ser entregue, assim como deve ser feito o encaminhamento para o setor correspondente.

A mudança mais eficiente, no entanto, seria a reestruturação do *layout* da agência. Como pode ser visto na Foto 04, a agência tem um número elevado de caixas eletrônicos, apesar de existirem pontos desta natureza, aproximadamente, a 100 metros.

**Foto 04 – Espaço de caixas eletrônicos da agência**





Se o número de caixas eletrônicos for reduzido e a parede que separa as duas seções for retirada, será aberto espaço para organização de novo *layout* que permitirá o adequado atendimento deste segmento preferencial de clientes, como mostra a Figura 11, que pode ser melhor visualizada no Apêndice C.

Ao se fazer um comparativo com o *layout* anterior, pode-se perceber que aumenta o número de caixas preferenciais de dois para sete, dois deles destinados a cadeirantes e os demais reservados aos outros clientes do atendimento preferencial. Ressalta-se a colocação de locais para estacionamento de cadeiras de rodas, conforme sinalizado na planta mencionada.

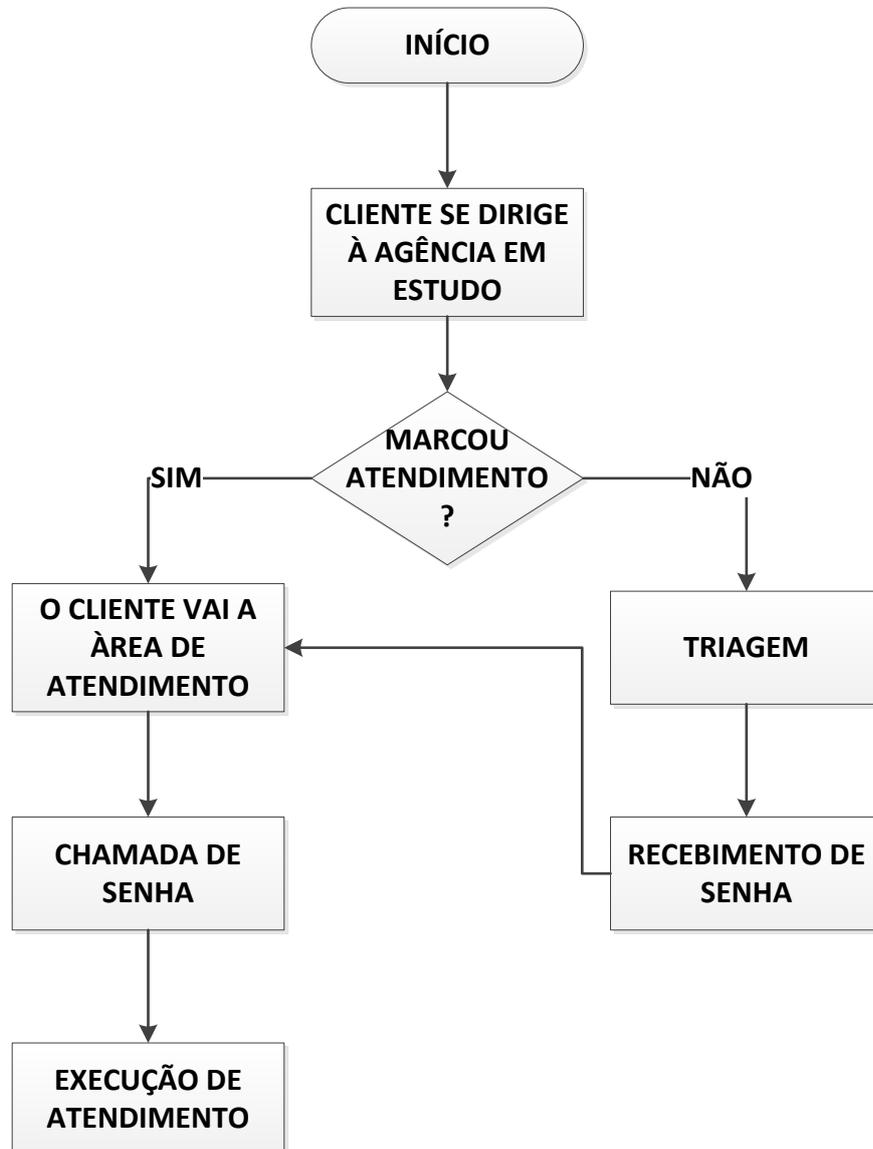
Além disso, em rosa, pode-se notar o acréscimo de pelo menos mais 60 assentos destinados a esses clientes. Os serviços personalizados passaram para o andar superior e, no pavimento térreo, somente será realizado o atendimento preferencial. Nota-se que existem nove mesas para atendimento de serviços, correspondentes ao número de colaboradores que devem ser deslocados para realizar o atendimento de serviços para clientes preferenciais.

Registra-se, ainda, a implantação de piso tátil em toda a agência e não somente até a triagem, antes da porta giratória, para garantir maior acessibilidade aos portadores de deficiência visual. O número de caixas eletrônicos não foi reduzido, mas ocorreu a diminuição do espaço de circulação do autoatendimento.



*internet*), o que facilitaria o atendimento na agência. Neste caso, o cliente, ao chegar na agência não precisaria passar pela triagem. Ele se dirigiria diretamente para área de espera (cadeiras) do andar térreo, esperando sua chamada (senha) na tela do placar da área de atendimento.

**Figura 12 – Processo de atendimento preferencial com adoção de ações propostas**



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Caso, o atendimento não tenha sido previamente marcado, o cliente se dirige à triagem, pega a senha preferencial de acordo com o atendimento desejado. Se dirigiria, então, à área de atendimento para aguardar a chamada de sua senha. Observa-se que o tempo de atendimento seria reduzido porque haveriam mais caixas e atendentes de serviços, todos localizados no pavimento térreo, com determinação de atendimento somente voltados para este segmento de clientes.

Além disso, as adaptações realizadas promoverão maior conforto e qualidade na prestação dos serviços da empresa em estudo. Em sendo assim, todas as ações propostas, associadas ao novo *layout*, aperfeiçoarão o processo de atendimento preferencial adotado pela agência, poderão reduzir os índices de insatisfação e de reclamações advindas dos clientes desse segmento e possibilitarão a retomada de vendas de serviços e de linhas de créditos para clientes preferenciais.

## 5 CONCLUSÃO

Em todo e qualquer processo produtivo, a qualidade é elemento essencial para que uma organização sobreviva em meio à atual competição do mercado globalizado. Contudo, nenhum aspecto da qualidade tem maior peso do que o atendimento ao cliente. Na verdade, esse fator tem relevância maximizada quando a organização tem a prestação de serviços como saída do sistema de produção.

A empresa em estudo é prestadora de serviços bancários que registraram queda no alcance de meta relacionada com vendas de produtos voltados para clientes inseridos no atendimento preferencial. Confrontando-se as metas atingidas pela agência analisada e os resultados de outras filiais da mesma instituição bancária, ficou evidente que o problema estava situado na maneira como o atendimento era prestado e não na qualidade dos produtos (serviços) oferecidos. Dessa razão surgiu a questão que norteou a pesquisa e originou o objetivo geral, que foi propor a otimização do atendimento preferencial da agência bancária em estudo.

Corroborando com as suspeitas iniciais, a pesquisa realizada junto a uma parcela considerável desta clientela evidenciou alto índice de insatisfação em relação à estrutura e aos procedimentos adotados para esta linha de atendimento. Após mapeamento do processo em questão, foram identificados diversos aspectos que podem indicar as causas primárias da insatisfação detectada.

Realizado o *brainstorming*, foi possível apontar, analisar e comprovar causas secundárias para tal insatisfação e a conseqüente redução no alcance de metas estabelecidas para a venda de serviços. Isso viabilizou a elaboração de plano de melhoria que possibilita para o processo de atendimento preferencial. Com efeito, as mudanças no layout e nos procedimentos mais eficientes propostos, se aprovados pela instituição, podem otimizar o atendimento preferencial e, portanto, elevar a venda de serviços para este segmento.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA EM ESTUDO. **Relatório de carteira de clientes**. Aracaju: Agência em estudo, 2008.

\_\_\_\_\_. **Relatório de carteira de clientes**. Aracaju: Agência em estudo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório de carteira de clientes**. Aracaju: Agência em estudo, 2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório de carteira de clientes**. Aracaju: Agência em estudo, 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório de carteira de clientes**. Aracaju: Agência em estudo, 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório de desenvolvimento de metas**. Aracaju: Agência em estudo, 2008 b.

\_\_\_\_\_. **Relatório de desenvolvimento de metas**. Aracaju: Agência em estudo, 2009 b.

\_\_\_\_\_. **Relatório de desenvolvimento de metas**. Aracaju: Agência em estudo, 2010 b.

\_\_\_\_\_. **Relatório de desenvolvimento de metas**. Aracaju: Agência em estudo, 2011 b.

\_\_\_\_\_. **Relatório de desenvolvimento de metas**. Aracaju: Agência em estudo, 2012 b.

BATISTA, E. U. R. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatórios, artigos e monografias**. Aracaju: FANESE, 2013.

BRASIL. Lei nº 10.048/2000 – **Lei de atendimento preferencial**. Brasília: Casa Civil, 2000. Disponível em <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>, acesso em 20/05/2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.741/2003 – **Estatuto do Idoso**. Brasília: Casa Civil, 2003. Disponível em <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>, acesso em 20/05/2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total** . 7. ed. Nova Lima – MG: INDG – Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARPINETTI, Lauiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade. Conceitos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CARVALHO, Marly Monteiro de Araújo; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade teorias e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração da produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2º Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Excel Books, 2006.

FEBRABAN. **Atendendo bem pessoas com deficiência**. Brasília: FEBRABAN, 2006.

GAITHER, Norman; FRIEZER, Greg. **Administração de Produção e de Operações**. 8º ed. São Paulo: Editora Pioneira Thompson, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços. Conceitos, exercícios e casos práticos**. 5 edº. São Paulo; Editora Atlas, 2006.

KRAJEWISKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração da produção e operações**. 8º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6º Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber Editora, 2006

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2º Ed. (revista e ampliada). São Paulo: Cengage Learning, 2008.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Ações para a qualidade: geiq – gestão integrada para qualidade. Padrão seis sigma – classe mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3º Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

STEVENSON, William J. **Administração das operações de produção**. 6<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

# **ANEXOS**

## **ANEXO A - GUIA DE ATENDIMENTO**

## **ANEXO B – CARTILHA DE ATENDIMENTO**

# APÊNDICE

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO A CLIENTES DE ATENDIMENTO  
PREFERENCIAL**

1 – O sr (a) esta plenamente satisfeito com o atendimento preferencial desta agência?

Sim     Não

2 – Qual o grau de sua insatisfação?

Muito insatisfeito     Mais ou menos insatisfeito     Insatisfação reduzida

3 – Por causa da sua insatisfação, o senhor (a), no momento de procurar/ comprar serviços?

Procura outras agências     Realiza a compra na agência     Prefere não contratar nenhum serviço

4 – Sua insatisfação está relacionada com o atendimento oferecido?

Sim     Não

5 – Sua insatisfação está relacionada com os serviços e produtos oferecidos?

Sim     Não

6 – Liste o que deixa o senhor (a) insatisfeito com o atendimento.

7 – Liste o que deixa o senhor (a) insatisfeito com os produtos oferecidos.





## FICHA CATALOGRÁFICA

OLIVEIRA, Halyson Augusto

Qualidade do atendimento preferencial: estudo de caso em uma filial sergipana de instituição bancária / Halyson Augusto Oliveira. Aracaju, 2013. 65 f.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Departamento de Engenharia de Produção, 2013.

Orientador: Prof. Dr. Nélio Rodrigues Goulart

1. Atendimento Preferencial 2. Ferramentas da Qualidade 3. Satisfação dos Clientes I. TÍTULO.

CDU 658.5: