

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA: ÊNFASE EM
TRANSPORTES**

**AVALIAÇÃO E ANÁLISE DO DESEMPENHO DOS
PROCESSOS DE SERVIÇO BANCÁRIOS MEDIANTE SIMULAÇÃO
COMPUTACIONAL COM O PROGRAMA ARENA**

PAULO SÉRGIO GUIMARÃES

Botucatu-SP
Dezembro - 2006

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA: ÊNFASE EM
TRANSPORTES**

**AVALIAÇÃO E ANÁLISE DO DESEMPENHO DOS
PROCESSOS DE SERVIÇO BANCÁRIOS MEDIANTE SIMULAÇÃO
COMPUTACIONAL COM O PROGRAMA ARENA**

PAULO SÉRGIO GUIMARÃES

Orientador: Prof. Dr. Osmar Delmanto Jr.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a FATEC - Faculdade de Tecnologia de Botucatu, para obtenção do título de Tecnólogo em Logística: ênfase em transportes.

Botucatu - SP
Dezembro – 2006

“Somos frutos da paisagem em que vivemos; ela dita nosso comportamento e até nossos pensamentos, na medida em que reagimos a ela.”

(Laurence Durrell)

Agradeço a compreensão, incentivo, motivação e ajuda de minha esposa Priscila.

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	I
LISTA DE FIGURAS	II
RESUMO	III
Introdução.....	1
Capítulo 1	3
1.1 Conceito de serviços.....	3
1.2 Características dos Serviços	5
1.3 Clientes e a avaliação da qualidade dos serviços	6
1.4 Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço.....	8
1.5 Conceitos de processos.....	12
1.6 Processos de Serviços.....	14
Capítulo 2 - Serviço bancário no Brasil.....	17
2.1 Vantagem competitiva do serviço bancário.....	18
2.2 Relação entre clientes e bancos	20
2.3 Avaliação da qualidade dos serviços bancários.....	21
2.4 Processos de bancos	25
2.5 Perspectivas ou tendências do setor.....	26
Capítulo 3 – Simulação Computacional com o Programa ARENA.....	28
3.1 Construção do modelo	30
3.2 Relatório de Resultados	34
4. Conclusão	38
Referências Bibliográficas.....	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Exemplo da interface da simulação do software ARENA.....	2
Figura 2: Os critérios de avaliação da qualidade do serviço.	9
Figura 3 : Os sete pecados do serviço (Albrecht, 1992).....	11
Figura 4: Representação gráfica da ordem de chegada dos clientes.....	29
Figura 5 : Simulação com 3 caixas.....	31
Figura 6 : Simulação com 4 caixas.....	32
Figura 7 : Simulação com 4 caixas (com Posso Ajudar?).....	33

RESUMO

O mercado de serviços tem sofrido, nos últimos anos, profundas modificações decorrentes, sobretudo, de fatores como a globalização, a competitividade, os avanços tecnológicos e o novo perfil do consumidor, mais exigente, que busca maiores facilidades de acesso até a empresa, flexibilidade nos horários de funcionamento, qualidade dos produtos, qualidade do atendimento antes e após a venda e o preço.

Neste panorama, o segmento bancário tem passado por certas dificuldades no que diz respeito à prestação de serviços. Verifica-se essa dificuldade no levantamento (*ranking*) sobre reclamações em instituição bancárias apresentado no relatório do Banco Central (1º semestre/2006), em que se constata que a reclamação mais freqüente foi relacionada a filas nos bancos.

Outro obstáculo às instituições bancárias é a definição de tempo máximo de permanência dos clientes na fila. Não há uniformidade na determinação desse tempo. Cada Estado tem determinado um limite de tempo diferente. O órgão de defesa do consumidor (PROCON), estipula entre 15 ou 25 minutos, dependendo do Estado, como o tempo máximo de espera do cliente na fila de uma agência bancária, punindo a instituição infratora com advertência e multas.

Considerando a relevância desta problemática, este trabalho tem por objetivo o estudo do comportamento das filas para melhorar a eficiência no atendimento, buscando a satisfação do cliente com o serviço proposto. Pretende-se

construir um modelo que permita uma redução no tempo de espera dos clientes na fila do caixa.

No capítulo 1 são apresentados conceitos, características e peculiaridades dos serviços; como também conceitos e gerenciamento de processos; que visam permitir um conhecimento geral mais claro e estruturado sobre os assuntos relacionados ao desenvolvimento deste trabalho.

O capítulo 2 apresenta a realidade dos bancos brasileiros, suas características mais peculiares, seus componentes, seu panorama atual e algumas de suas tendências futuras. Objetiva formar uma base de entendimento mais sólida e específica com relação ao tipo de empresa de serviço escolhido como foco do estudo de caso.

O capítulo 3 constitui-se de análises de dados com o uso de simulação computacional, utilizando o software ARENA, versão 3.5 da empresa americana Systems Modeling. Os dados foram coletados em uma agência bancária na cidade de Botucatu, interior do Estado de São Paulo.

INTRODUÇÃO

O surgimento de novas tecnologias, a entrada de novos concorrentes - incluídos os oriundos de setores não bancários – bem como a presença de instituições internacionais no mercado e as pressões do macro ambiente econômico são fatores que impellem a indústria bancária a rever seus processos de negócios e o relacionamento com os clientes em busca da competitividade, de forma inteiramente nova.

O mercado financeiro brasileiro aponta para a participação crescente dos bancos estrangeiros à medida que aumenta a privatização de bancos estaduais, o que mostra o interesse desses grupos em competir pelos serviços bancários de varejo.

A mudança acentuada no mercado tradicional, com menores margens de lucros aliadas a maiores exigências de qualidade, cria um ambiente organizacional desafiador.

A solução de problemas ou falhas no desempenho dos serviços pode iniciar-se principalmente quando a empresa começa a buscar conhecimentos, informações sobre seus clientes e consumidores.

Estas informações não podem ser “adivinhadas” ou “intuídas”, segundo Prado (1999), devem ser investigadas, pesquisadas e decodificadas (Simulação computacional) para aplicação efetiva de melhorias no desempenho dos serviços.

O programa ARENA (figura 1) possibilita visualizar as alterações no layout e no atendimento antes de sua implementação, registrando o tempo de espera, o tempo de atendimento e a assim demonstrando a eficiência do serviço. Com isto, o banco consegue planejar as filas de atendimento e identificar o número de funcionários para determinada meta de qualidade de atendimento.

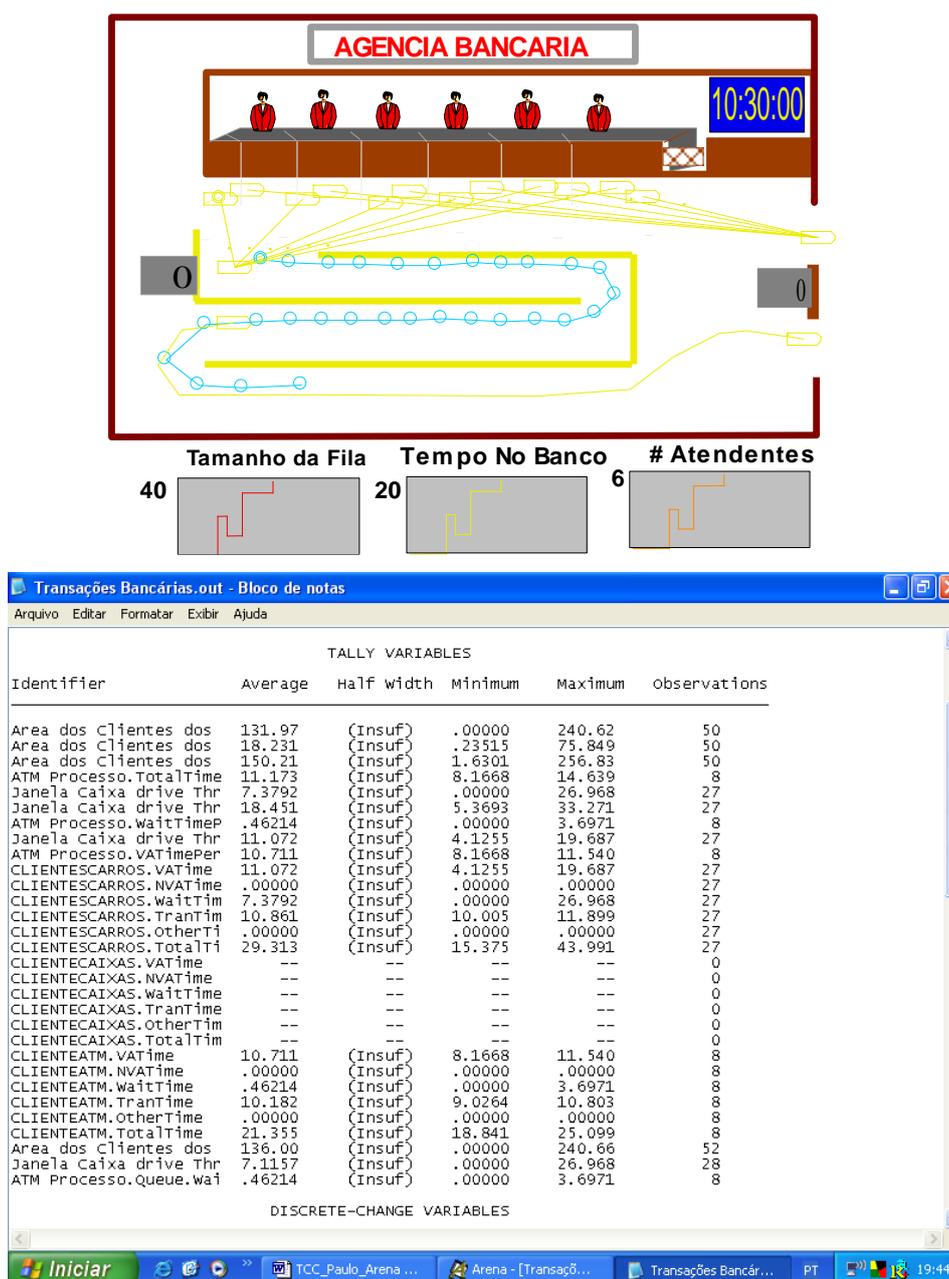


Figura 1: Exemplo da interface da simulação do software ARENA

CAPÍTULO 1

1.1 CONCEITO DE SERVIÇOS

Um serviço na definição de Kotler e Armstrong (apud Gonçalves, 1996), é o ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra, não resultando na posse de nenhum bem e, cuja execução pode ou não estar ligada a um produto físico.

Segundo Reis (1998) um serviço é definido como “aquilo que se” traduz nas respostas às expectativas dos clientes gerados no ato da venda, “entregues sem transtornos e com resultados positivos”. (Reis, 1998). O conceito deste autor, conforme objetivado neste trabalho, consegue melhor traduzir o significado e importância de um serviço.

Historicamente, segundo a visão de Levitt (apud Gonçalves, 1996), o serviço esteve ligado a uma forma de trabalho de um indivíduo em benefício de outro, de um humilhar-se diante do outro. Ainda hoje, empresas de serviços apresentam funcionários que desmotivados, cansados e desgastados são obrigados a oferecer um serviço puramente cerimonial, onde aparências são mantidas e onde não existe um real comprometimento nem entendimento de o porquê atender bem um cliente. Em alguns casos impõe-se mesmo certo constrangimento ao cliente. Podem-se citar exemplos típicos como: restaurantes caros e arrojados com garçons que no afã de “atender bem” apressam-se em servir a comida no prato do cliente, encher seu copo, tirar seu prato antes de saber se já está satisfeito; enfim criando sérios aborrecimentos e frustrações para os clientes.

Inúmeras empresas de serviços com recepcionistas que muitas vezes respondem a vários clientes de uma só vez, não oferecendo real atenção a nenhum deles, desrespeitando a ordem de chegada de cada um. Ou ainda, recepcionistas que deixam os clientes “falando com as paredes” ou calados aguardando sua atenção, enquanto conversam sobre o seu “final de semana” ou sobre problemas pessoais com outros colegas.

Agências bancárias sofisticadas, que com instalações e equipamentos apoiados em tecnologia de informação, constroem seus clientes desde sua chegada com interrupções bruscas como: “Que deseja?” ou “que vai fazer?”. Assim, depois que eles respondem assustados estas perguntas, logo lhes são apontadas pessoas, setores, corredores ou escadas, para que sejam rápida e literalmente “despachados”. (Gonçalves, 1996)

Conceitos de “atendimento ao cliente” antigo como estes devem ser total e imediatamente banidos, segundo Gonçalves (1996), tendo em vista que as organizações podem ser muito prejudicadas em sua competitividade, eficiência e qualidade. Este autor acrescenta que enquanto as empresas estiverem prestando serviços segundo o conceito de “uma pessoa atendendo a outra direta ou pessoalmente” e dependerem de “mão de obra” barata e desqualificada, serão criados serviços sem qualidade. As pessoas são o serviço e a qualidade que elas fazem é a qualidade que os clientes vêem.

As empresas de serviços são representadas por inúmeras atividades ligadas, por exemplo, ao turismo, transporte, comunicações, serviços financeiros, comércio atacadista e varejista, serviços de utilidade pública, serviços profissionais do tipo jurídicos, contábeis, de consultoria, de entretenimento, de atendimento a saúde, de hotelaria, de estética e muitos outros.

Atualmente, segundo McKenna (1997), a fronteira entre bens e serviços está sumindo bem rapidamente, pois tanto empresas manufatureiras como de serviços estão preocupadas com o desenvolvimento da “fidelização”, ou seja, com a manutenção de relações de fidelidade com o cliente, passando assim a combinar a entrega de bens com serviços facilitadores ou vice versa.

Anteriormente havia distinções bem mais rígidas na definição de empresas, conforme a sua produção. Hoje, segundo conceitos técnicos adotados pela maioria dos autores contemporâneos, os “produtos” de uma organização são representados

por quaisquer bens, serviços ou métodos por ela produzidos que podem ser facilmente combinados entre si, visando uma diferenciação.

Fischer (1998) considera que “tratar bem o cliente” não significa apenas usar de cortesia para com ele, mas sim significa buscar a conquista de sua confiança, respeitando seus direitos e apresentando vantagens reais que diferenciem definitiva e continuamente a empresa de sua concorrência.

1.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Os serviços, segundo Gonçalves (1996) sejam eles privados, públicos, pessoais ou fornecidos por empresas, apresentam quatro características fundamentais, que são:

- Intangibilidade, de onde decorrem as principais dificuldades quanto a uma mensuração exata da qualidade dos serviços, pois apenas depois que são prestados é que são conhecidos os seus resultados.
- Inseparabilidade, pois não há como separá-lo, protegê-lo da influência seja ela do cliente como da pessoa que a esta prestando. Decorre desta característica, a importância da implementação de estratégias que visem preparar os funcionários para as situações mais adversas, garantindo que as prestações do serviço sejam mais eficientes, rápidas e satisfaçam plenamente os clientes.
- Variabilidade, referente ao grau de desigualdade que podem apresentar os serviços de uma mesma empresa aos olhos do consumidor. Para que se mantenham prestações de serviço com certa qualidade é preciso que haja certa padronização, pelo menos quanto ao desempenho de cada prestador frente às heterogeneidades de interações com as diversas expectativas dos clientes.
- Perecibilidade, que diz respeito ao fato de não podermos estocá-lo para vendas ou uso posterior.

Sobre a *variabilidade*, identificada acima como característica de um serviço, existem controvérsias. Alguns autores acreditam que através de controle e

padronização possam ser gerados serviços que ao contrário apresentem *consistência* aos olhos do consumidor.

Cobra e Zwarg (1986) consideram como características marcantes dos serviços, o fato dos mesmos serem simultaneamente produzidos e consumidos e por não poderem ser protegidos por patentes. Segundo eles, por esta razão são facilmente copiados, acarretando dificuldades para mensuração de preços em virtude de serem apoiados em trabalho humano estipulado subjetivamente.

Conforme Giansi e Corrêa (1994), a intangibilidade dos serviços, a necessidade da presença do cliente ou de um bem que lhe pertença e o fato de que a produção e o consumo dos serviços acontecerem quase sempre simultaneamente são fundamentais na caracterização de serviços. Destas características, conforme este autor deriva alguns aspectos como:

- Serviços como experiências vivenciadas pelo cliente, enquanto bens diferentemente podem ser possuídos.
- Necessidade de um controle descentralizado, já que serviços só são realizados se os clientes estão presentes, exigindo fornecedores com autonomia e flexibilidade constantes.
-

1.3 CLIENTES E A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Diferentemente do que muitas pessoas possam pensar uma grande parte dos freqüentadores dos caixas das agências bancárias não são correntistas, mas usuários de serviços bancários como pagamento de contas, ou que estão transacionando em nome de algum cliente, contudo os mesmos devem ser considerados “clientes potenciais” desta agência, pois podem usufruir seus serviços diversos por conveniência ou necessidades pessoais.

Como afirma Albrecht e Bradford (1992), na busca de serviços voltados para o cliente cada organização deve primeiro conhecê-los, saber o que eles querem, o que consideram imprescindível em sua avaliação do serviço e como enxergam os serviços que lhe são prestados. Por isso, entender quem são eles faz-se fundamental para a empresa.

A avaliação do cliente a respeito dos serviços prestados, dificilmente pode ser feita de maneira prévia, dando-se durante ou após o término do

processo de prestação do serviço. Em sua avaliação, ele se utiliza de análises comparativas entre o que esperava do serviço e o que realmente percebeu após a prestação.

Conforme Albrecht e Bradford (1992), todos na organização devem estar comprometidos com a qualidade, evitando situações que prejudiquem a percepção do cliente quanto ao serviço prestado, visando à repetição da compra, a possibilidade de recomendações do serviço a outros consumidores e evitando ações públicas que possam afetar a imagem da empresa no mercado.

A percepção dos clientes a respeito dos serviços de uma empresa forma-se a partir da própria prestação do serviço e também da comunicação transmitida a ele pelo pessoal responsável pelo atendimento durante ou após o processo.

Nos encontros de serviço, no que se refere a esta percepção, afirmam Clutterbuck et al (1994), pode-se distinguir aspectos ou dimensões capazes de influenciar nos resultados, que são: objetivos de cada parte, motivação para o encontro, a importância referida ao contato, a reversibilidade dos acontecimentos ocorridos durante ele, o controle pessoal do cliente sobre a situação, o custo e o risco percebidos por ele. Cada serviço poderá ter, até certo ponto, dimensões distintas na visão de clientes diferentes.

No contato com uma organização, o cliente experimenta uma série de “momentos da verdade”, que segundo Normann (apud Giansesi e Corrêa, 1994) simbolizam os diversos contatos possíveis entre ele e o fornecedor do serviço.

Um cliente, segundo Freitas (1997) pode avaliar uma organização sem ter tido nenhum contato pessoal, somente observando o aspecto do estacionamento reservado para ele. Num momento da verdade, um cliente estará julgando definitivamente a empresa.

A seqüência de momentos da verdade caracteriza o “ciclo de serviço”, constituindo-se por uma espécie de mapa de todos os momentos vivenciados pelo cliente, em uma seqüência habitual, ao receber um serviço. Ressalta Albrecht (1992) que a visualização do ciclo precisa ser feita sob a ótica do cliente, para que seu estudo possa efetivamente contribuir para algum aperfeiçoamento. Este autor considera que os “campeões do serviço” pensam em termos do impacto destes momentos para seus clientes e não nas funções, tarefas e regras. Eles se concentram nos resultados de cada prestação de serviço.

Nos muitos momentos da verdade, afirma Albrecht e Bradford (1992) são formados os “atributos da verdade”, também denominados de “critérios”, “quesitos”, dimensões, etc. Estes, segundo estes autores, refletem a maneira pela qual o cliente avalia o serviço e funcionam como um sistema de notas semiconsciente.

O conhecimento destes critérios de avaliação utilizados até inconscientemente pelos clientes pode redirecionar a empresa em suas decisões, trazendo conseqüências satisfatórias para a prestação do serviço, reduzindo custos e facilitando o compromisso da empresa em estar sempre buscando convencer, atender e encantar seus clientes.

Conforme Freitas (1997), os critérios de avaliação podem ser classificados como quantitativos ou qualitativos. Segundo este autor, um critério quantitativo pode ser mais facilmente mensurável por possuir uma escala de valor compreensível. Já os critérios qualitativos não possuem uma escala de valor que seja compreensível e necessitam assim de uma escala auxiliar para que se possa avaliá-los.

Segundo Paladini (1994) o critério “atender bem um cliente”, por exemplo, não significa apenas apresentar cortesia, bons preços, tecnologia avançada ou departamentos especializados. Uma organização precisa apresentar este e outros fatores de excelência em perfeita harmonia, bem combinados, a fim de encantar plenamente seus clientes.

1.4 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO

Nobre (1997) considera que podem e devem ser desenvolvidos sempre comportamentos humanos positivos no atendimento aos clientes para propiciar sua satisfação. Estes comportamentos compreendem a cortesia, o respeito, atenção, interação, interesse, disposição, consideração e condução.

Ainda conforme este autor, os comportamentos menos inteligentes, classificados como "neutros" ou "negativos", causam muitas dificuldades no atendimento, transformando situações que deveriam ser agradáveis e rendosas, em aborrecidas e desanimadoras.

Conforme Rueda (1998), as necessidades do consumidor moderno estão ligadas a critérios como facilidade de acesso até a empresa, flexibilidade nos horários de funcionamento, a qualidade dos produtos, qualidade do atendimento antes e após a

venda e o preço. Este autor considera que a permanência de uma empresa no mercado está diretamente relacionada ao fato de seu atendimento ao cliente ser rápido, seguro, ter empatia e receptividade e oferecer ampla variedade de produtos a um preço compatível com a concorrência.

Gianesi e Corrêa (1994) definem um conjunto de critérios de avaliação do serviço, baseadas nas visões dos diversos autores da área e também nas suas próprias observações empíricas em trabalhos de consultoria por eles realizados. A Figura 2 demonstra estes critérios.

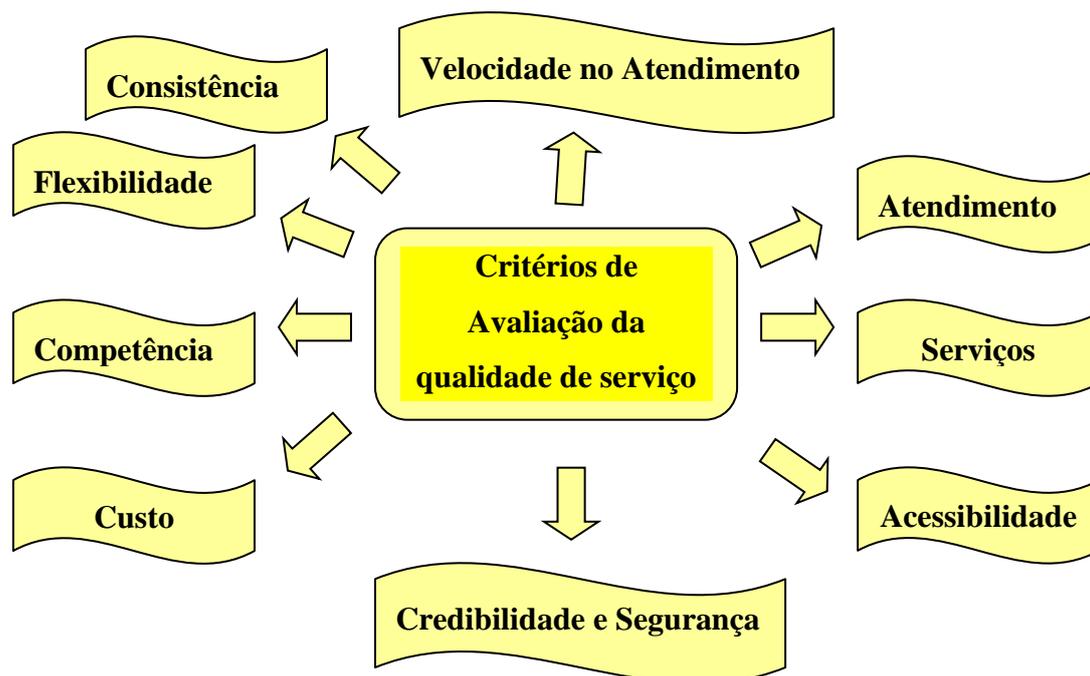


Figura 2: Os critérios de avaliação da qualidade do serviço.

O critério consistência está ligado à variabilidade no resultado ou no processo, considerando-se que um cliente espera sempre o mesmo tipo de tratamento com qualidade em todas as vezes que “experimenta” o serviço de uma empresa.

A rapidez no atendimento demonstra a prontidão da organização e de seus atendentes na prestação de serviço. Este autor esclarece que existem duas dimensões de tempo que são: a real (tempo físico de espera em minutos, horas ou dias, que pode ser reduzido com investimentos que promovam modificações no processo ou adição de capacidade, etc.) e a percebida (percepção dos clientes sobre o tempo que precisam esperar no atendimento, cuja adequação requer introdução de artifícios que os distraiam enquanto esperam, como, por exemplo, músicas, revistas, vídeos, entre outros.).

O critério atendimento reflete segundo estes autores, o grau da agradabilidade que o processo de prestação do serviço provoca na experiência do cliente. Quando adequados, são insumos importantes na criação de ambientes de atendimento agradáveis: a luminosidade, a temperatura ambiente, a decoração, a cortesia, a linguagem, etc.

Já no contexto do critério flexibilidade, inclui-se a capacidade de mudança e a adaptabilidade que permitem a rápida adequação da operação às modificações nas necessidades dos clientes. Existem, entretanto, sete tipos de flexibilidade que são: a de projeto de serviço, a do pacote de serviço, de data de fornecimento do serviço, de local de fornecimento de serviço, de volume de serviço, de robustez do sistema de operações e por fim, a de recuperação de falhas.

A credibilidade/segurança é responsável pela formação nos clientes de uma percepção de risco pequena graças à habilidade da organização de transmitir-lhes confiança a cada prestação de serviços.

O critério acesso permite que consumidores avaliem o serviço quanto ao grau de facilidade com que entram em contato com a fornecedora do serviço.

Na avaliação deste critério são considerados itens como: localização, sinalizações (placas), vagas de estacionamento, horário de atendimento, linhas telefônicas e serviços de entrega.

Na avaliação de um serviço, o critério custo permite que a clientela faça associações entre o valor gasto em moeda e a qualidade do serviço.

Geralmente associa-se o custo alto à qualidade alta, porém existem aqueles que escolhem um serviço em detrimento de outros de acordo com a conveniência do preço, não o associando à qualidade.

Como se pode notar, não são poucos os “critérios” ou “quesitos” utilizados pelos clientes, enquanto julgam o grau de qualidade de um serviço.

Após investigação em trabalhos similares, considera-se aqui que os critérios de avaliação utilizados pelos clientes na avaliação da qualidade dos serviços, em geral, podem ser resumidos por: “atendimento dos funcionários”, “local” e “execução”, sendo por este motivo considerados na construção do modelo proposto.

Na determinação dos “critérios” de avaliação mais relevantes de um serviço, podem ser identificados infinitos “sub-critérios” ligados a eles. Na verdade, o que diferencia um critério de um sub-critério é a “relação” existente entre eles, ou seja que

o último seja capaz de caracterizar o primeiro. Por exemplo, o quesito “acesso” de uma organização pode ser um critério de avaliação se caracterizado por sub-critérios como “estacionamento” e “linha telefônica”; porém passa a ser denominado de sub-critérios se caracterizar um critério mais abrangente como, por exemplo, o “local”.

Albrecht (1992) estabelece os fatores de reclamação mais comuns dos clientes em relação aos estabelecimentos de serviços e os denomina de “sete pecados do serviço”, conforme ilustra a Figura 3 apresentada abaixo.

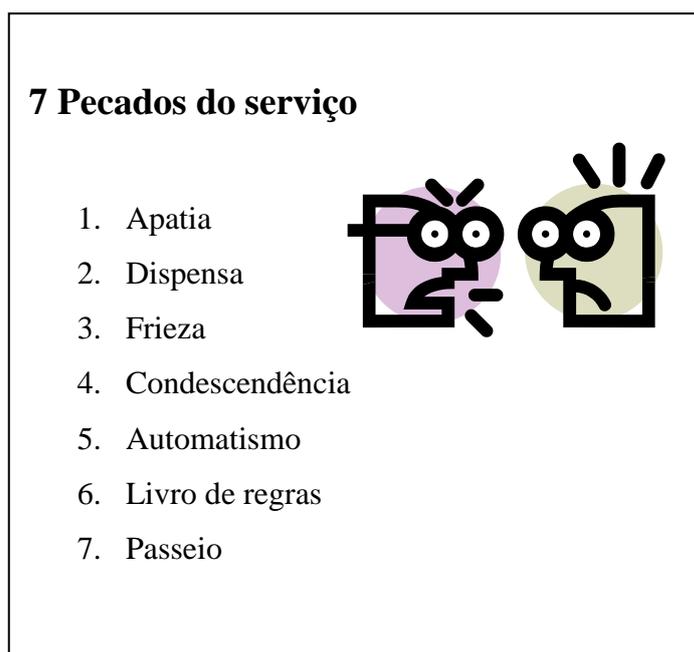


Figura 3 : Os sete pecados do serviço (Albrecht, 1992).

A focalização no cliente implica, antes de tudo, em avaliar continuamente não somente a sua satisfação, mas também o que a organização pode e deve fazer para programar uma qualidade direcionada a esse resultado com melhor desempenho econômico.

Theodore Levitt (apud Wing, 1998) descreve que na maioria dos relacionamentos existe a tendência natural à entropia, ou seja, as pessoas passam a dar cada vez menos atenção ao outro, negligenciando mudanças, sentimentos e emoções do outro. O mesmo ocorre nas organizações, o que justifica a implementação de programas ou modelos que busquem continuamente a proximidade, a intimidade com clientes e utilizem essas informações para adequar os serviços e seus processos à conveniência deles.

A partir do conhecimento das percepções e reações dos clientes, uma organização tem maiores possibilidades de tomar decisões mais acertadas e melhor

servi-los (Hayes, 1996). Desta forma, na busca por qualidade e melhoria dos sistemas de serviços, faz-se importante à monitoração do nível de qualidade de cada serviço exigida pelo mercado como um todo. A percepção do cliente sobre a baixa qualidade de um serviço que estiver sendo prestado, do ponto de vista dele causa irritação, sensação de impotência e indignação. Mas do ponto de vista da organização deve ser considerada como relutar oportunidade de obter diferenciação e vantagem estratégica de mercado (Paladini, 1994).

1.5 CONCEITOS DE PROCESSOS

São muitos os autores e seus conceitos sobre os processos numa organização. Dentre estes conceitos, o que melhor representa os objetivos deste trabalho, é o conceito de Cruz (1998), pois ele conseguiu mais claramente “compor” o fundamental papel de cada processo no desenvolvimento de produtos adequados ao uso e com qualidade assegurada. A seguir uma apresentação destes conceitos e seus autores.

✓ Campos (1992)

Conjunto de causas que provocam um ou mais efeitos. Enfatiza este autor que uma empresa é em si um grande processo constituído por outros e para ele, desde que existam causas e efeitos, existirão processos.

✓ Hronec (apud Maués, 1996)

Considera processo como uma série de atividades que consomem recursos e produzem um bem ou serviço.

✓ Harrington (1993)

Qualquer atividade que receba uma entrada (input), e posteriormente agregue valor e gere uma saída (output) para um cliente interno ou externo, utilizando os recursos da organização.

✓ Juran (1992)

Série sistemática de ações direcionadas visando à realização de uma meta.

✓ Cruz (1997)

Série de atividades que cria, trabalha ou transforma insumos com a finalidade de produzir produtos com qualidade garantida que possam ser adquiridos pelos clientes.

Cruz (1997) afirma que embora qualquer empresa tenha processos dando suporte a sua produção de bens e serviços, ainda hoje na maioria das vezes eles são informais, ou seja, é comum encontrarmos casos de completa desorganização, não documentação, registro ou vestígio de tarefas e procedimentos escritos.

A necessidade do estabelecimento de uma espécie de hierarquia dos processos, conforme Juran (1992), ocorre por sua presença nos diversos níveis hierárquicos da empresa. Este autor identifica alguns termos utilizados na definição de processos, conforme o nível hierárquico que os caracterize:

Os processos, afirma Cruz (1997), compõem-se por elementos e objetivos. Abaixo são descritos os elementos de cada processo :

- ✓ Insumos que são caracterizados por uma série de fatores que entram para produzir os bens ou serviços e podem entrar na produção de forma direta ou indireta. Elas são, por exemplo: matérias primas, energia elétrica, horas trabalhadas, etc.
- ✓ Recursos caracterizados por darem suporte à produção. Exemplos: capital, mão de obra, instalações, equipamentos e outros.
- ✓ Atividades que se constituem na menor parte de uma divisão de trabalho, ou por serem as menores partes de qualquer processo. Elas possuem informações relativas à identificação ou forma de atividade e aos procedimentos ou mecânica da atividade.
- ✓ Podem ser do tipo formais (encontradas em manuais escritos ou transmitidos oralmente) ou informais (não documentados e somente conhecidos pelo ocupante do cargo). Este último tipo é responsável pelos muitos fracassos de uma atividade, pois somente quem a criou sabe como aplicá-la.
- ✓ Informações que definem o processo, sua forma e a natureza de sua existência.
- ✓ Tempo que se constitui num elemento fundamental de todo e qualquer que seja o processo. Ele implica numa perspectiva prática, onde são descritos o “quando” de cada atividade a ser executada.
- ✓ Os objetivos de cada processo são definidos a partir de:
- ✓ Metas que são os objetivos mensuráveis do processo e respondem as perguntas com: o quê produzir, em quais quantidades, com qual qualidade e em quanto tempo. Em sua definição faz-se necessária clareza e participação a todos os envolvidos nos processos.

- ✓ Clientes que sejam eles internos ou externos são o foco ou o objetivo principal de qualquer processo.

Afirma Campos (1992) que o conceito de divisibilidade de um processo permite controlar sistematicamente cada um deles separadamente, podendo de esta maneira conduzir-se à organização a um controle mais eficaz sobre o processo com um todo. Cabe salientar que a otimização das partes significa a otimização do todo.

O controle dos processos é feito principalmente pelos seus efeitos. Um processo pode aparecer em uma unidade da organização como também ultrapassar os limites de seus setores ou departamentos, sendo denominados conforme sua complexidade ou hierarquia como processos ou sub-processos, todos envolvendo atividades e tarefas. Uma tarefa deve ser considerada como um conjunto de atividades que criam parte de um bem ou serviço.

A caracterização de um processo, tarefa ou atividade é essencialmente relativa, pois tanto uma atividade quanto uma tarefa pode gerar um produto, podendo ser confundidas com um processo, a depender do ponto de referência a ser utilizado. Campos (1992) afirma que entrevistas com o pessoal responsável por cada área podem ser esclarecedoras, evitando distorções, partindo primeiramente da definição dos produtos produzidos por eles e depois definindo os processos, as tarefas e as atividades que os suportam.

1.6 PROCESSOS DE SERVIÇOS

Os processos de serviços, conforme sua participação na definição do contexto ideal para obtenção da satisfação dos clientes, tem merecido uma atenção mais especial devido principalmente a fatores como: a intangibilidade dos serviços, a necessidade da presença do cliente para que os mesmos sejam produzidos e o fato de sua produção e consumo serem simultâneos.

Os processos envolvidos na produção de serviços podem ser distinguidos de outros ligados à produção de bens tangíveis, principalmente no que se refere à gestão e controle. Na fabricação de um bem tangível, por exemplo, pode-se gerir e controlar a qualidade centralizando a fabricação num único lugar ou verificando resultados assim que o produto sai da linha de montagem.

Segundo Albrecht (1992), com relação aos serviços esta gestão ou controle não pode ser feito segundo métodos tradicionais que são a centralização e a inspeção, já que a produção e consumo, com já vimos anteriormente, são simultâneos e não há tempo para “acertos” e “lamentações”.

Na garantia da qualidade dos processos de serviços, deve-se estabelecer uma política entre os fornecedores e clientes, buscando garantir que o abastecimento dos insumos necessários ao processo seja disponibilizado no local correto, no momento certo e ao menor custo (logística).

Os processos de prestação de serviços diferenciam-se entre si quanto ao grau de contato com o cliente, o grau de participação do mesmo e o grau de personalização do serviço. Quanto maior o grau de contato com o consumidor, maior será a influência do mesmo sobre os processos na organização, sejam eles em nível de projeto, instalações (local e arranjo físico), tecnologia, perfil de funcionários, e outros.

A classificação de processos de serviços proposta por Silvestro et al (apud Ganesi e Corrêa, 1994:44), considera seis dimensões que são: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, foco no produto ou no processo e “front Office” ou “back room” como fonte de valor adicionada. Esta classificação tem limitações ou restrições quanto a sua aplicabilidade por desconsiderar, por exemplo, o grau de participação dos clientes e pela possibilidade de existirem exemplos que não possam ser verificados em nenhum destes tipos de processos de serviços.

Assim mesmo, Ganesi e Corrêa (1994), consideram que essa classificação faz-se importante por oferecer mais subsídios sobre este assunto. Segundo esta classificação temos: Serviços Profissionais: ênfase nas pessoas e alto grau de contato, personalização e autonomia. Ex. consultorias, bancos (pessoa jurídica), serviço médico, assistência técnica.

Lojas de serviços: ênfase em pessoas e em equipamentos com algum contato, personalização e autonomia. Exemplo: bancos (pessoa física), restaurantes, hotelaria, vareja em geral.

Serviços de massa: ênfase em equipamentos e baixo grau de contato personalização e autonomia. Exemplo: transporte urbano, cartões de crédito, comunicações, varejo de revistas.

Contudo, estes autores advertem que um mesmo serviço pode apresentar-se caracterizado em mais de uma destas classes, pois o que existe de fato é um contínuo entre os extremos destas categorias.

Na busca por prestações de serviço que garantam a satisfação dos clientes, deve-se priorizar a obtenção de padrões de desempenho dos processos que a viabilizem. Conforme Schlesinger e Heskett (apud Maués, 1996), existe uma correlação entre a qualidade do serviço interno, satisfação do empregado, a qualidade do serviço externo, satisfação e retenção dos clientes e o lucro da organização. Estes elementos devem ser estudados em conjunto para que se tenha uma melhoria contínua nos processos a longo prazo.

CAPITULO 2 - SERVIÇO BANCÁRIO NO BRASIL

Apenas recentemente, afirma Gonçalves (1996), os bancos brasileiros colocaram os clientes como centro das atenções na definição do foco de seus serviços. Estas instituições, desde 1986 com a “implementação” do "Plano Cruzado" e, recentemente, diante do relativo sucesso do "Plano Real" ou plano de estabilização econômica no país, perceberam a necessidade de redefinirem suas trajetórias, dirigindo-se como nunca às exigências do mercado e à adequação ao novo ambiente de globalização e competitividade.

A partir da automação, os serviços bancários puderam se tornar mais ágeis e confiáveis, permitindo que as filas fossem reduzidas. As novas agências apresentam uma preocupação maior em agradar os clientes com a prestação dos serviços em ambientes mais sofisticados, com um layout arrojado, moderno e, sobretudo funcional, além de menos congestionados por clientes e usuários. Anteriormente, segundo Paladini (1994), serviços usuais como depósito, saques, acessar a extratos e saldos e pagamentos eram prestados apenas através do atendimento pessoal dos caixas.

A tecnologia desenvolvida e disponibilizada por estas organizações tem surpreendido clientes com facilidades e comodidades nunca antes vistas ou imaginadas. Os últimos lançamentos no setor estão ligados a serviços de automação como empréstimos pessoais, financiamentos, aplicações e resgates, solicitações de saldo e

extratos, transferências entre contas, docs., depósitos em dinheiro ou cheques, débitos automáticos, pagamentos e serviços bancários pela Web.

Os bancos investem em tecnologia visando o fornecimento imediato de informações e resolução de dúvidas e necessidades de clientes, para redução de custos operacionais e também para obter maior rapidez na tomada de decisões pelos gerentes.

A incorporação de novas tecnologias pelos bancos, conforme Reis (1998) precisa ser bem avaliada, pois podem surgir alguns problemas em sua implantação, como por exemplo, a resistência dos funcionários e de clientes.

Para evitá-los a empresa precisa prover o treinamento operacional dos funcionários envolvidos e educar, preparar seus clientes na utilização da nova tecnologia, caso contrário uma parcela significativa dos benefícios (resultados) não será alcançada.

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA DO SERVIÇO BANCÁRIO

A inovação tecnológica, os competidores não bancários (administradoras de cartões de crédito, factorings) e a globalização constituem-se, segundo Reis (1998), em fatores chave da competição entre os diversos bancos e, assim como a qualidade dos serviços bancários, eles estão influenciando e moldando a maneira pela qual a atividade bancária vai precisar atuar num futuro próximo.

Segundo Cobra e Zwarg (1986) a vantagem competitiva no setor bancário consiste na obtenção de:

- ✓ Diferenciação tecnológica
- ✓ Condições econômicas - financeiras
- ✓ Capacidade gerencial
- ✓ Portifólio de produtos
- ✓ Barreiras à entrada de concorrentes
- ✓ Fatores chaves de sucesso

A respeito do significado da tecnologia na competitividade das empresas modernas, Davidow e Uttal (1991) relatam que uma constante inovação pode afastar a concorrência por algum tempo se ela for baseada em custos, mas não poderá

garantir essa distância de maneira perene. Segundo estes autores, um sistema bancário, por exemplo, que tente manter-se competitivo apenas à custa de um avanço tecnológico, será facilmente afastado do mercado.

Acrescenta Rasmussen Mary Anne (apud Davidow e Uttal, 1991) que a tecnologia representa um investimento maciço apenas para que as empresas estejam no mercado e possam de alguma forma atuar nele.

Na atual “Sociedade do conhecimento”, segundo Peter Drucker (1994), todos podem ter acesso a quaisquer dados ou informações; “vencedor” será o que mais rapidamente incorporá-los e transformá-los em oportunidades. Os bancos que utilizam as pesquisas de opinião e os sistemas integrados de informação criam uma vantagem competitiva significativa frente à concorrência tanto em relação à satisfação de seus clientes bem como pela oportunidade de utilizar-se das informações coletadas e rapidamente agir, produzindo melhorias e adaptando-se às novas necessidades e pressões do mercado e concorrência.

Sobre o assunto, comenta Drucker (1994) que em uma economia onde a única certeza é a incerteza, onde mercados trocam, tecnologias proliferam, competidores se multiplicam, e produtos tornam-se obsoletos quase durante a noite; as companhias prósperas serão sempre as que constantemente criarem conhecimento novo, e depressa encarnarem isto em novas tecnologias e produtos.

Conforme dados do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) o lucro dos principais bancos do país em 2005 registrou um expressivo crescimento de 49,9%, somando R\$ 18,8 bilhões. Dentre eles, o que apresentou o maior resultado, contabilizou lucro líquido de R\$ 5,5 bi. O segundo maior resultado obteve maior lucro (R\$ 5,3 bi) e registrou a maior rentabilidade patrimonial, cerca de 33,7%.

A terceira maior fonte de lucro continua sendo a proveniente das receitas de prestação de serviços (tarifas bancárias). Juntos, esses bancos arrecadaram R\$ 29,0 bilhões de seus clientes na cobrança de serviços – um crescimento de 18,7%. Com isso, essas receitas ficaram 21,8% acima do total das despesas de pessoal dos cinco bancos (R\$ 23,8 bilhões), cujo crescimento foi de 10,6%.

Apesar de sua posição privilegiada em relação a outros setores, o sistema financeiro como um todo sofre pressões internas contínuas. A situação de competição acirrada entre os diversos bancos por manter e captar novos clientes cria a

necessidade de uma diferenciação constante, obrigando-os a investir continuamente em pesquisas, em tecnologia e lançamentos de produtos novos que ofereçam ainda mais agilidade, conforto e comodidade ao cliente. A tecnologia aliada à qualidade dos serviços, pode agregar valor ao cliente, facilitando uma percepção positiva e criando uma diferenciação (Reis, 1998).

2.2 RELAÇÃO ENTRE CLIENTES E BANCOS

Considerando-se “clientes”, conforme Paladini (1994) como “todas as pessoas afetadas pelo produto”, a qualidade percebida por eles determina seu grau de satisfação, precisando esta qualidade apresentar requisitos como competência, rapidez e ausência de problemas. A prestação do serviço, na percepção do cliente, deve superar expectativas, encantá-lo, pois será esta compreensão que determinará sua opção entre os diversos bancos.

Segundo Cobra e Zwarg (1986), o mercado para os bancos é composto de pessoas (consumidores ou clientes potenciais) que se caracterizam por possuírem uma habilidade para comprar e disposição para aplicar. Assim a probabilidade que essas pessoas comprem serviços e apliquem dinheiro vai depender do grau de atratividade dos serviços que forem oferecidos, ou seja, do quanto os mesmos tenham sido concebidos a partir da identificação de suas expectativas, necessidades e percepções.

Assim, diante da realidade de serviço apresentado pelo banco e de como esta os afeta tem-se:

- ✓ Clientes atendidos (satisfeitos com o serviço prestado, passando a aceitá-lo, ficando com ele até aparecer outro melhor);
- ✓ Clientes não atendidos (insatisfeitos, passando a rejeitar os serviços deste banco);
- ✓ Clientes encantados (maravilhados, passando a desejar os serviços e ficando com eles, mesmo que apareçam outros melhores - “clientes fiéis”).

Conquistar novos clientes é muito mais caro que manter antigos, principalmente se as empresas não estiverem capacitadas suficientemente ao atendimento de novas demandas.

Segundo Reis (1998) a preocupação atual dos bancos deve girar em torno da retenção de seus clientes (consumidores) e nem tanto sobre a captação de novos, surgindo assim o conceito "zero clientes perdidos". As soluções de problemas dos clientes

e precisam superar suas expectativas sempre. Os clientes, em sua corrida no cumprimento de seus compromissos diários, precisam de um atendimento personalizado, ágil e de confiança. Assim, até a amizade com um gerente pode fazer muita diferença, inclusive em detrimento de outros atributos importantes, uma vez que o consumidor tem a expectativa (normalmente realizada) do atendimento de suas necessidades.

2.3 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS

As empresas de serviços devem buscar a verdadeira qualidade, conforme um conjunto limitado e coerente de critérios de desempenho, que estejam de acordo com a sua capacidade de adequar sua estrutura (instalações, equipamentos, pessoas) e infra-estrutura (sistemas de gestão e organização) a seus objetivos.

Segundo Giansesi e Corrêa (1996), embora vários autores preguem que os esforços de uma organização devam ser direcionados a busca da “satisfação total” do consumidor de serviços, eles não consideram concretamente a importância de analisarem-se os custos e os compromissos associados a esta postura.

Sabe-se que uma vez surpreendido pela qualidade prestada por uma organização, esta passa a fazer parte do mínimo, do básico esperado pelo cliente em serviços futuros. A empresa precisa estar muito atenta aos patamares de excelência atingidos tanto por ela quanto pela concorrência, visando adequar-se continuamente, atendo-se, porém ao cuidado de sempre “cumprir o prometido” seja no antes ou na pós-venda.

Segundo Almeida (1996), com o desígnio de avaliar a *qualidade*, *eficiência* e *versatilidade* dos serviços disponibilizados por alguns bancos de varejo, que tivessem uma central de atendimento telefônico à pessoa física, foi efetivada uma pesquisa dividida em duas etapas.

Na primeira etapa, foi cronometrado o tempo de resposta de cada atendente a cada pergunta formulada pelo pesquisador e sua equipe.

A segunda etapa buscou identificar que serviços eram disponibilizados aos clientes e quais eram os valores de algumas de suas taxas de serviços, com base nas informações divulgadas pelos próprios bancos. Os resultados divulgados mostraram algumas das diferentes posturas dos bancos em relação aos clientes:

- ✓ Bancos que se preocupam com o pronto atendimento às dúvidas dos clientes.

- ✓ Bancos que adotam políticas de resposta somente pessoalmente na agência.

Além destes resultados, a pesquisa levantou informações sobre o quanto são diferentes os bancos na estipulação dos valores das taxas de serviços e na disponibilização de recursos ou serviços para os clientes. Fica claro que cabe ao cliente escolher o banco no qual o serviço lhe pareça mais apropriado tanto no que se refere à variedade de serviços e produtos disponibilizados pelo banco e quanto ao custo dos mesmos.

Esse autor ressalta que é grande o número de operações que atualmente um cliente pode realizar de sua casa ou escritório, resolvendo suas transações financeiras mais atuais – sem filas de caixa, sem problemas com trânsito – em qualquer hora do dia ou noite. O responsável por este avanço é identificado como “home-banking”, um serviço que possibilita ao cliente o contato on-line através de um computador à central do banco (acesso remoto). A maioria dos bancos no Brasil já disponibiliza este serviço. O cliente só precisa possuir um microcomputador dotado de modem conectado à sua linha telefônica e adquirir junto ao banco um software e o cadastramento que inclusive são oferecidos por ele em geral gratuitamente.

Além deste serviço, conforme este autor alguns bancos disponibilizam outros serviços como: auto-atendimento 24 horas, Central de atendimento telefônico 24 horas, Internet Banking, etc. O objetivo desses serviços é livrar o cliente de ir até a agência, garantindo sua satisfação e reduzindo custos operacionais proveniente de sua presença na agência diante dos caixas.

A qualidade dos serviços bancários, segundo Reis (1998), é fator primordial de competitividade e pode ser classificada por:

- ✓ qualidade operacional: cuida do oferecimento de serviços comuns; ou seja de avaliações do tempo de realização das tarefas, relação de erros, etc. Esta qualidade identifica o “estado normal de um banco”;
- ✓ qualidade estratégica: cuida da satisfação, encantamento dos clientes, motivação dos funcionários e inovação, sensibilidade, enfim buscando sempre uma “diferenciação entre os bancos” sob o ponto de vista de seus consumidores e clientes potenciais.

Considera Cobra e Zwarg (1986) que o serviço bancário é composto de uma parte tangível (em conformidade com seus atributos) e uma outra intangível (em função dos benefícios nele buscados pelos seus cliente ou usuários).

Segundo eles, na verdade o que os clientes de um banco querem é mais do que ter uma conta corrente ou um cheque especial, eles desejam outras satisfações adicionais a estes serviços como segurança, conveniência, prestígio, etc.

Alguns dos atributos ou dimensões considerados pelos clientes na avaliação da qualidade dos serviços bancários e que merecem implementação imediata, afirma Reis (1998), são:

- ✓ Agilidade e rapidez nas respostas (pessoas com autonomia e treinamento necessários, que sejam profundos conhecedores da empresa e dos produtos por ela oferecidos);
- ✓ Facilidade e comodidade na execução de operações diversas (pagamento de despesas, saques, aplicações, empréstimos);
- ✓ Disponibilidade de canais de comunicação que evitem a necessidade do cliente ir ao banco.(meios de auto e tele-atendimento);
- ✓ Procedimentos facilitados, sem burocracia e sem excessos;
- ✓ Qualidade no atendimento dos funcionários (qualificados, cordiais e eficientes, capacitados na resolução rápida e objetiva de problemas e dúvidas);
- ✓ Localização e acesso facilitados;
- ✓ Ambiente arejado (limpo, cômodo e confortável, com instalações e equipamentos convenientes e de qualidade);
- ✓ Fácil acesso à gerência (gerentes disponíveis).

Os bancos, sua matriz e filiais (agências), precisam ter face única, ou seja, precisam disponibilizar os mesmos serviços com a mesma qualidade de atendimento, ou seja, apresentarem integração para não afetarem a imagem do banco. Esta qualidade, segundo Paladini (1995), está ligado à característica de conformação, referindo-se à necessidade do modelo de atendimento em um agência bancária ser o mesmo em todas as agências da rede. Reis (1998) acredita que os clientes valorizam esse aspecto e nele percebem qualidade.

Um serviço mal feito pode ter muitas causas. Entre elas, considera Reis (1998) que as mais prováveis estejam ligadas às pessoas responsáveis pelo atendimento - sejam elas do “front Office” quando responsáveis pelo atendimento que atuam como “radares” e lidam diretamente com os clientes; ou do “back Office”, quando apesar de não manterem contato direto com o cliente são responsáveis pela retaguarda do seu atendimento.

Estas pessoas muitas vezes não são preparadas ou treinadas adequada e suficientemente, ou não são motivadas pela empresa. O treinamento dos recursos humanos da empresa tem função estratégica, e seja para gerentes, para funcionários da retaguarda ou, é um dos fatores capazes de favorecer o fornecimento de serviços com qualidade assegurada.

Dentre os aspectos que devem ser considerados pela empresa desde a contratação de seus colaboradores estão:

- ✓ expectativa do novo funcionário
- ✓ nível de conhecimento e especialização
- ✓ tipo de atividade a ser desempenhada e a progressão na carreira
- ✓ definição da carreira: técnica ou gerencial.

A empresa precisa contar com fornecedores que tenham e ofereçam a qualidade esperada pelo cliente. Segundo Paladini (1994), na avaliação da qualidade a partir do processo, tanto empresa quanto seus colaboradores desempenham papéis importantes.

Espera-se de cada funcionário ou colaborador a competência, motivação e entendimento pleno e total das metas a alcançar. Já a empresa precisa oferecer informações necessárias para que seus colaboradores possam desenvolver suas atividades, garantindo a execução das tarefas confiadas aos mesmos. Dentre estas informações devem conter:

- ✓ programas de formação, qualificação e atualização;
- ✓ disponibilização de equipamentos adequados;
- ✓ instalações ergonomicamente favoráveis;
- ✓ ambiente de trabalho amistoso e agradável (clima organizacional);
- ✓ fluidez na comunicação interna e externa (canais de diálogo e acesso a informações);
- ✓ autonomia necessária (responsabilidades).

Gonçalves (1996) acredita que a tendência é de que no futuro, o setor bancário tenha menos funcionários e seja constituído por um pessoal altamente especializado em administração de relacionamento, deixando a tecnologia cuidando das rotinas.

2.4 PROCESSOS DE BANCOS

Afirma Paladini (1995) que “a qualidade deve ser gerada a partir do processo produtivo” e que a introdução de melhorias implica num melhor atendimento ao cliente. O direcionamento de todo o empenho do processo de produção deve objetivar sua satisfação. Este autor ressalta ainda a importância de estabelecer-se uma estratégia básica, que consista na eliminação de perdas ou falhas (corretivas), eliminação dos motivos ou causas destas (preventivas) e a otimização do processo (adequação ao uso).

Os processos envolvidos em cada serviço bancário são muitas vezes os responsáveis pela formação de percepções negativas nos clientes sobre o desempenho dos serviços a eles prestados. Também os sistemas precisam estar alinhados, entendendo-se assim que as pessoas, os processos, os equipamentos e materiais utilizados, o ambiente, o fluxo de informações e ainda outros componentes importantes de uma organização precisam ser capazes de contribuir para a satisfação dos clientes.

São processos do tipo “serviços profissionais” os que se caracterizam quando os clientes do tipo pessoa jurídica (PJ) buscam o serviço bancário por uma capacitação que não dispõem, ocorrendo entre estes clientes e o processo, um alto grau de contato, personalização e autonomia.

Os processos do tipo “loja de serviços” se caracterizam no atendimento à pessoa física, ocorrendo certo grau de contato, pouca personalização e autonomia. O tipo “serviço de massa” fica caracterizado quando são atendidos um maior número de clientes por unidade de tempo, ocorrendo assim um grau de contato do processo com a clientela relativamente baixo e impessoal, como por exemplo no auto atendimento e no cartão de crédito.

Os processos bancários, como quaisquer outros, representam simplesmente um fluxo de trabalho que atravessa os limites tradicionais dos setores ou departamentos do banco e que produzem produtos para os clientes.

Os bancos devem avaliar os níveis de qualidade de desempenho de cada um dos processos, de acordo com critérios de avaliação pré-definidos pelos clientes, em termos de otimização dos objetivos permanentes de efetividade, eficiência e adaptabilidade de cada um deles.

Um banco, considerando-se a abordagem de Campos (1992), é em si um grande processo compostos por outros Os processos internos à organização que

representem grandes funções ou serviços são denominados de processos de serviço. Dentre alguns dos principais processos de serviço dos bancos tem-se:

- ✓ abertura de contas (corrente e poupança);
- ✓ aplicações e resgates;
- ✓ cobrança (simples, direta, desconto de título);
- ✓ depósitos em conta corrente ou em conta poupança;
- ✓ empréstimos (cheque empresa e cheque especial, crédito p. jurídica, crédito pessoal);
- ✓ entrega de cartões magnéticos de debito e credito e de talões de cheques;
- ✓ financiamentos (carros, motos e rural);
- ✓ microfilmagens e demais cópias ;
- ✓ operações de débito e crédito;
- ✓ pagamentos diversos;
- ✓ saques (conta corrente e conta poupança);
- ✓ seguros, previdência e capitalização;
- ✓ sustação de cheques;

O estudo de cada processo e seus respectivos sub-processos de serviço numa empresa bancária pode alavancar melhorias significativas, aprimorando-os em seu desempenho e agregando valor sob a ótica dos seus clientes.

2.5 PERSPECTIVAS OU TENDÊNCIAS DO SETOR

Os bancos, seus serviços, seus negócios e até mesmo o perfil de seus colaboradores (os bancários) já não são os mesmos.

Atualmente a avaliação de um cliente sobre a “qualidade” de um serviço bancário no país baseia-se nos benefícios ou comodidades proveniente de sua tecnologia. A possibilidade, por exemplo, de acesso a extratos de movimentação via Internet, de recebimento de talões de cheques em casa, dentre outras vantagens acaba fazendo muita diferença. As “exigências” destes consumidores têm provocado nos bancos nacionais muitas mudanças importantes, repercutindo em alterações cada vez mais radicais.

Por exigência do mercado, o setor bancário tem buscado adaptar-se a nova realidade, buscando saber cada vez mais sobre seus consumidores e clientes, como

encantá-los, como satisfazer suas necessidades e expectativas prestando melhores serviços. Também tem investido no treinamento e capacitação de seus funcionários, cuidando de sua motivação e formação.

A qualidade nos serviços bancários precisa estar centrada nas pessoas e nos processos que as envolvem. No contato entre cliente e processos de serviços precisa haver total entendimento e sintonia, pois somente assim consegue-se gerar serviços com qualidade assegurada.

Os bancos precisam continuamente pesquisar *meios* pelos quais possam conhecer continuamente a opinião de seus clientes, aplicando estes conhecimentos na melhoria de seus serviços. Estas melhorias visam garantir a satisfação e fidelidade de seus consumidores, enquanto buscar atrair novos clientes com vantagens ou diferenciações adicionais.

Segundo Bjur e Caravantes (1995), o elemento crítico de cada uma das atividades internas à organização, diz respeito às pessoas que estão por trás de cada processo, de cada ação organizacional importante, pois são elas, e não a “organização”, que tomam decisões. Faz-se importante, portanto, preparar esses “tomadores de decisão”, assegurando que eles estejam capacitados para promover as mudanças necessárias para a melhoria contínua, quebrando barreiras à criatividade, utilizando-se da intuição, saindo de um pensamento puramente linear e burocrático, partindo para um raciocínio sistemático com o intuito de buscar sempre novas e melhores maneiras de planejar, ou melhor, de pensar estrategicamente seu futuro.

O ambiente é altamente mutável, as necessidades individuais são mutáveis e a organização precisa perceber essas mudanças. O governo, economia, mídia, sindicato dos trabalhadores, instituições financeiras, consumidores, concorrentes, variáveis sociais e tecnologia são elementos que influenciam o desempenho organizacional e todos esses elementos são altamente mutáveis.

CAPÍTULO 3 – SIMULAÇÃO COMPUTACIONAL COM O PROGRAMA ARENA

Simulação é uma técnica largamente usada nas grandes empresas para a solução de problemas. Pela análise de um modelo pode-se evitar prejuízos, pois antes de implementar as mudanças, tanto no layout como no número de atendentes, a simulação nos permite visualizar se as mudanças darão certo ou não.

Cada processo de simulação possui uma característica básica, o que vai diferenciar os resultados obtidos. Dependendo dos dados fornecidos ao programa ARENA, tais como, tempo de chegada dos clientes, tempo de processo de atendimento, tempo total de simulação, etc, são gerados relatórios diferentes.

Na simulação os dados fornecidos ao modelo são chamados de variáveis randômicas, ou seja, uma distribuição de probalidades. Assim, para montar-se o modelo, deve-se fornecer informações verídicas para evitar-se erros.

Com essa simulação, pretende-se construir um modelo que permita uma redução no tempo de espera dos clientes na fila do caixa.

A técnica utilizada pelo ARENA para montar qualquer modelo é a programação visual, em que o fluxo do sistema é criado na tela do computador na forma de um diagrama de blocos, que correspondem à ocorrência de eventos a um cliente genérico que flui pelo sistema, sendo modelado. Portanto, cada bloco representa um evento no

sistema como, por exemplo a chegada de um cliente, seu atendimento, etc. No caso da Fila Bancária, os eventos são os seguintes: Chegada – espera na fila – atendimento – saída.

A cada evento corresponde um bloco do ARENA, e sua seqüência forma um diagrama de blocos. Para modelar-se a Fila Bancaria utiliza-se os seguintes blocos:

- cliente chega ao banco – bloco ARRIVE (chegada). Neste bloco deve-se informar o tempo de chegada dos clientes, o qual chama-se “dados de entrada”. As informações do cenário real que melhor representam o estudo é a distribuição estatística de GAMM(0.798, 2.61) segundo dados analisados pelo programa Input Analyzer do ARENA (figura 4).

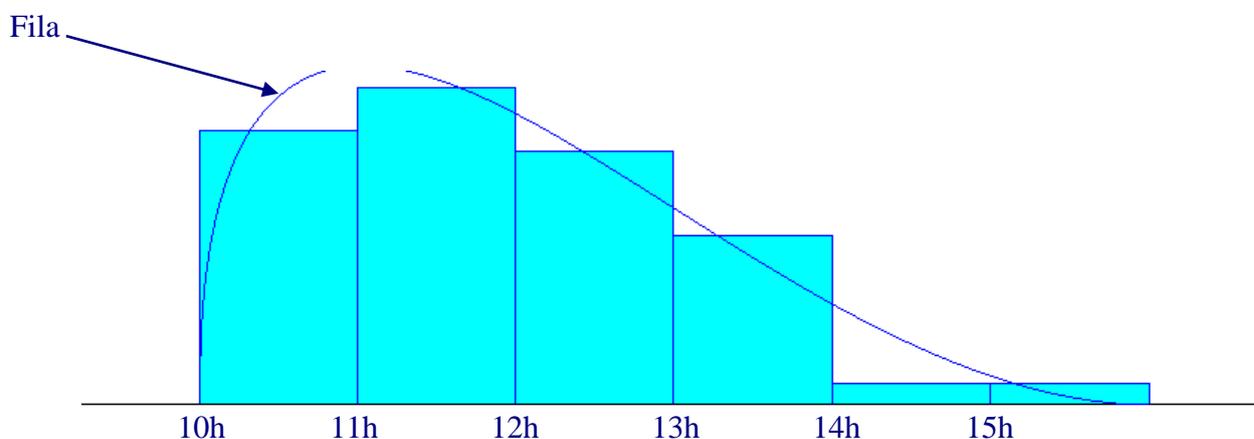


Figura 4: Representação gráfica da ordem de chegada dos clientes

Os dados de entrada coletados foram os seguintes:

Ritmo de chegada dos clientes:

(DAS 10 HS) :	0 0 0 0 0 2 1 0 1 2	(AS 11 HS)
(DAS 11 HS) :	1 2 3 1 3 1 3 1 4 2	(AS 12 HS)
(DAS 12 HS) :	2 0 1 3 1 3 1 2 1 2	(AS 13 HS)
(DAS 13 HS) :	2 1 2 3 1 3 2 2 0 1	(AS 14 HS)
(DAS 14 HS) :	1 5 0 2 3 0 5 1 1 0	(AS 15 HS)

A entrada na fila de espera e o tempo aguardado até chegar a sua vez, compreende os seguintes blocos:

- Bloco ENTER: entrada na fila
- Bloco SEIZE: encaminha para o bloco seguinte
- Bloco PICKSTATION : escolhe o caixa vago
- Bloco LEAVE: libera para o caixa vago

No atendimento no caixa usam-se os seguintes blocos:

- Bloco ENTER: entrada no caixa
- Bloco PROCESS: O processamento do serviço no caixa é representado pelas possibilidades:

- a) Tempo mínimo de atendimento: 05 minutos;
- b) Moda ou média: 10 minutos;
- c) Tempo máximo de atendimento: 15 minutos.

Assim, para expressar no programa ARENA que o atendimento no caixa a distribuição estatística de 5, 10, 15 minutos de atendimento, informa-se que é uma distribuição “Triangular”.

- Bloco RELEASE: libera o caixa
- Bloco LEAVE: libera o cliente para a saída

Para contagem de quantos clientes saíram do banco utiliza-se o bloco DEPART (saída).

O bloco SIMULATE informa o tempo e quantos dias desejam-se simular no sistema projetado. Utiliza-se 30 dias de trabalho e 300 minutos para a simulação, o que corresponde a 5 horas diárias de funcionamento das instituições bancárias em nossa região.

O bloco RESOURCE informa a capacidade de atendimento de cada caixa. No presente estudo há três e quatro caixas, ou seja, capacidade três e quatro.

O layout da fila criado para ser simulado é o de fila única, que é o mais utilizado pelas agências bancárias. O estudo compreende três possibilidades, quais sejam, a Fila Bancária (o cenário atual) com três caixas, a Fila Bancária “1” com quatro caixas e a Fila Bancária “2” com quatro caixas e uma pessoa que se posiciona para ajudar e direcionar os clientes, a qual chama-se “Posso Ajudar”.

A figura do “Posso Ajudar”, representada pelo bloco INSPECT, tem a função de direcionar 20% dos clientes para o caixa 4. Estes clientes são selecionados conforme a sua necessidade de atendimento, tais como, gestantes, idosos e atendimentos rápidos, considerados como atendimentos rápidos, os clientes somente com um documento a pagar no caixa.

3.1 CONSTRUÇÃO DO MODELO

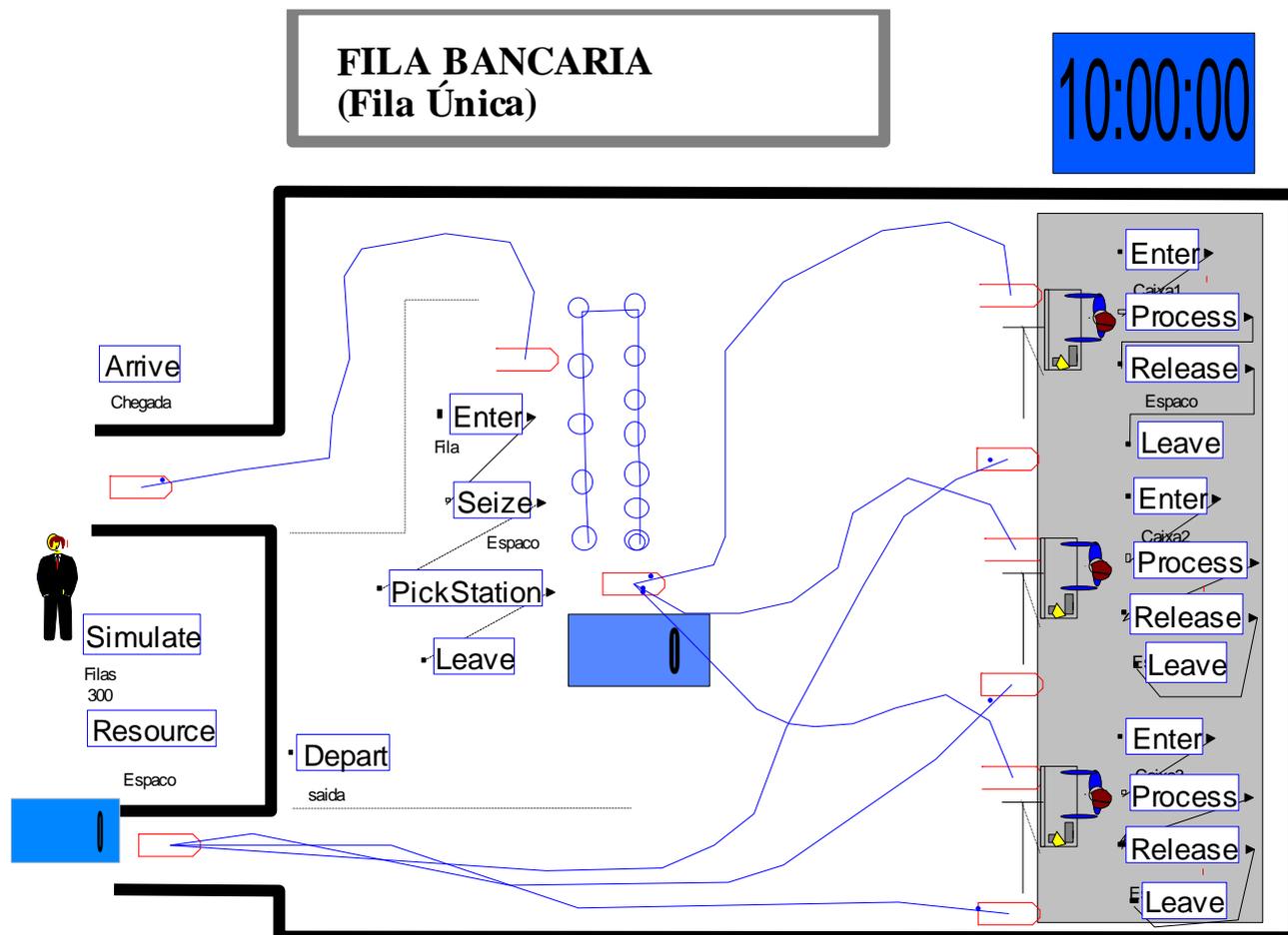


Figura 5 : Simulação com 3 caixas

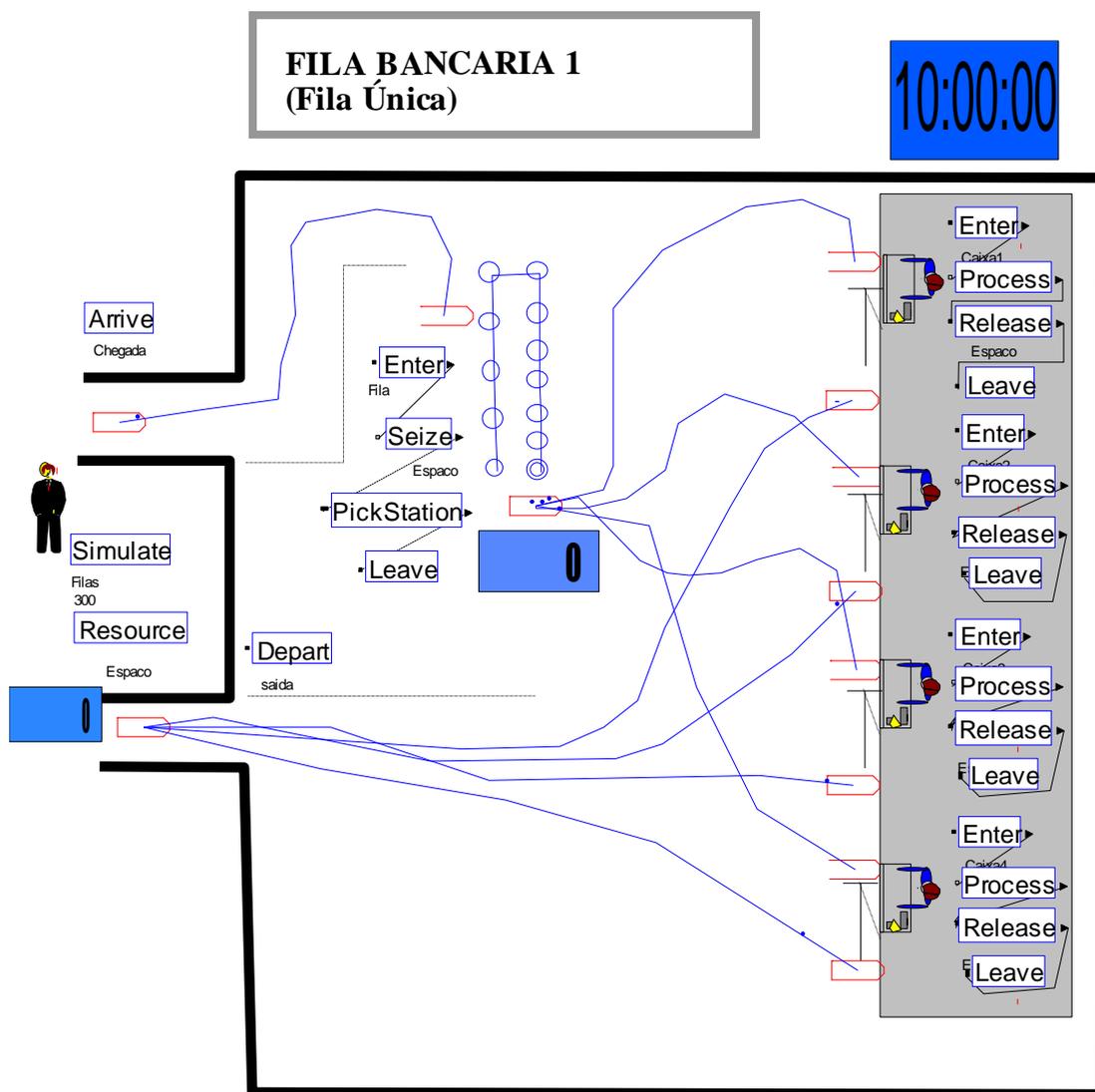


Figura 6 : Simulação com 4 caixas

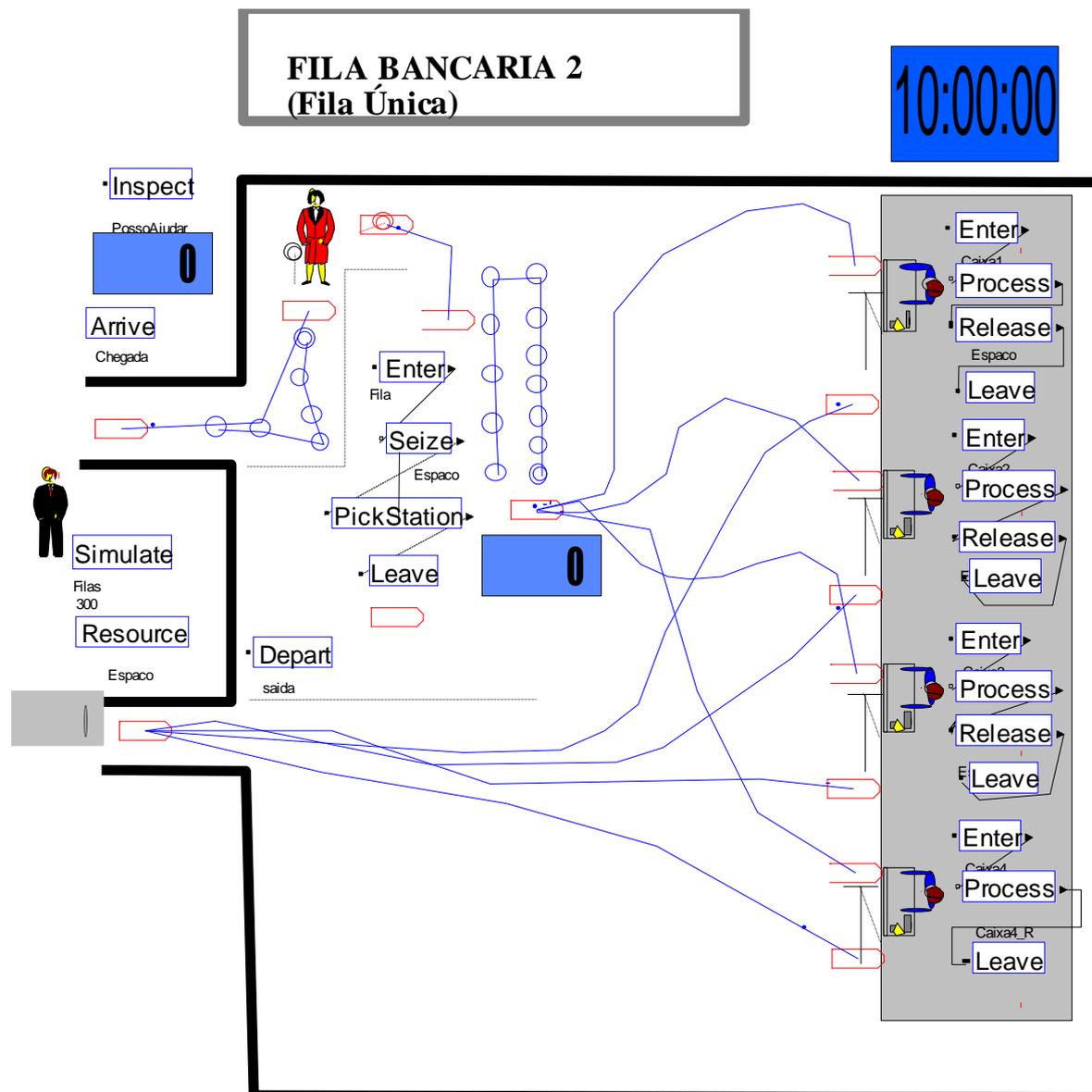


Figura 7 : Simulação com 4 caixas (com Posso Ajudar?)

3.2 RELATÓRIO DE RESULTADOS

Os resultados obtidos na simulação Fila Bancária com 3 caixas e simulações de 30 dias de trabalho, conforme a tabela abaixo:

Dias	Tempo de espera na fila em minutos	Total de pessoas atendidas
01	00:26.853	83
02	00:30.798	80
03	00:27.215	81
04	00:32.055	79
05	00:40.276	80
06	00:31.583	77
07	00:37.382	78
08	00:35.313	77
09	00:30.365	79
10	00:39.210	77
11	00:31.819	81
12	00:40.453	82
13	00:37.366	78
14	00:38.710	81
15	00:25.814	80
16	00:34.309	78
17	00:32.179	81
18	00:28.820	80
19	00:25.981	78
20	00:31.780	82
21	00:36.294	79
22	00:34.548	77
23	00:26.932	81
24	00:26.743	80
25	00:25.751	81
26	00:29.076	80

27	00:25.974	78
28	00:34.885	77
29	00:29.875	82
30	00:25.151	77
Média: 32 minutos		Total: 2.384 pessoas

Os resultados obtidos na simulação Fila Bancária 1, com simulações de 30 dias de trabalho, foram os seguintes:

Dias	Tempo de espera na fila em minutos	Total de pessoas atendidas
01	00:20.544	107
02	00:15.480	104
03	00:20.744	104
04	00:12.432	108
05	00:17.597	108
06	00:12.245	103
07	00:20.764	107
08	00:12.578	106
09	00:22.532	106
10	00:21.766	106
11	00:23.172	108
12	00:18.952	104
13	00:22.554	103
14	00:21.402	108
15	00:10.472	109
16	00:16.797	106
17	00:18.668	103
18	00:20.986	104
19	00:16.246	109
20	00:11.056	103
21	00:22.151	105
22	00:12.819	107

23	00:14.488	105
24	00:14.537	107
25	00:19.239	105
26	00:19.660	107
27	00:11.959	104
28	00:14.817	105
29	00:19.455	106
30	00:24.710	102
Média: 18.20 minutos		Total: 3.169 pessoas

Os resultados obtidos na simulação Fila Bancária 2, com simulações de 30 dias de trabalho, são:

Dias	Tempo de espera na fila em minutos	Total de pessoas atendidas
01	00:11.139	106
02	00:13.016	110
03	00:16.893	100
04	00:17.332	107
05	00:14.070	111
06	00:12.959	109
07	00:18.959	108
08	00:11.211	104
09	00:16.285	110
10	00:14.151	105
11	00:17.477	106
12	00:14.371	107
13	00:13.368	102
14	00:16.479	109
15	00:22.468	104
16	00:11.489	102
17	00:14.791	105
18	00:14.324	99

19	00:12.631	108
20	00:08.957	106
21	00:14.839	103
22	00:13.715	107
23	00:16.936	104
24	00:17.465	101
25	00:12.198	107
26	00:13.369	102
27	00:07.719	104
28	00:11.981	108
29	00:22.404	103
30	00:15.321	109
	Média: 15 minutos	Total: 3.166 pessoas

4. CONCLUSÃO

A administração do tempo em que o cliente permanece nas filas sempre foi um problema nos bancos.

Algumas cidades brasileiras estabeleceram, através de leis Municipais, tempos limites para atendimento aos clientes nas filas dos caixas das agências. Apesar de contestarem a constitucionalidade dessas leis, os bancos vêm empreendendo esforços para atender a esse requerimento e diminuir os efeitos negativos de agências cheias e clientes insatisfeitos.

A simulação proposta ainda não foi implementada e estará em estudo pela agência bancária, pois o mesmo envolve custos com alocação de recursos humanos. O modelo proposto permitirá uma melhor adequação caso a legislação seja considerada legal e venha exigir esta redução no tempo de espera nas filas.

O problema das filas nas agências não deve ser resolvido com ações baseadas em tentativa e erro. Em função de tudo o que foi apresentado pode-se afirmar com segurança que é possível atender às necessidades dos clientes, tais como, velocidade no atendimento, acessibilidade, competência, etc.

O programa Arena permite simular, através das distribuições de frequência, a realidade. Assim, pode-se ter confiabilidade estatística nos resultados,

alterando-se a forma e quantidade de utilização dos recursos, antes de se implementar a solução.

Com a simulação constatou-se que a utilização de apenas três caixas no atendimento, costumeiramente empregados pelos bancos, não é suficiente para atender ao fluxo de clientes, gerando reclamações e descontentamento.

Os modelos propostos (Fila Bancária 1 e 2) reduzem o tempo de permanência do cliente na fila. Os relatórios demonstraram que o tempo de espera diminuiu, ainda mais, com a figura do “Posso Ajudar”, sistema de orientação e distribuição que direciona o cliente para o atendimento que lhe é mais conveniente.

Tão ou mais importantes que o gerenciamento adequado dos serviços são as ações a serem tomadas para a prevenção e correção de problemas de atendimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar na maneira de tratar seus clientes, 4ª ed., São Paulo: Pioneira, 1994.

ALMEIDA, Gilberto de. A diferença está no atendimento. VIP EXAME, pg. 32 a 34, Janeiro, 1996.

BJUR & CARAVANTES. Reengenharia ou readministração: do útil e do fútil nos processos de mudança. Porto Alegre: AGE, 1995.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – Controle da qualidade total: no estilo japonês. 5 ed. Minas Gerais, 1992.

COBRA, Marcos H. N.; ZWARG, Flávio. Marketing de serviços: conceitos e estratégias. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

CLUTTERBUCK, David; GRAHAM; Armistead, COLLIN. Serviço inspirado no cliente: estratégias para qualidade do serviço. São Paulo: IMAM, 1994.

CRUZ, Tadeu. Sistemas, organizações e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVIDOW, William, UTTAL, B. Serviço Total ao cliente: a arma decisiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

DRUCKER, Peter F. A ascensão da sociedade do conhecimento. Revista Diálogo, v.27, n.3, p.13-18, 1994.

FISCHER, Diógenes. Cliente fiel sempre volta. Revista dirigente Lojista, pg.42 a 49, ano XXV, no. 10, outubro, 1998.

FREITAS, André L. Policani. Emprego de uma abordagem multicritério na avaliação e classificação da Qualidade de serviços. Projeto de graduação de mestrado, LCENG/ Setor de Eng. de Produção. Universidade do Estado do Norte Fluminense, 1997.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. L. Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, David. Serviços: os primeiros passos para o sucesso, Santa Catarina: Sebrae/ SC 1996.

HARRINGTON, James. Aperfeiçoamento de processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAYES, Bob E. Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

JURAN, J.M. A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

MAUÉS, Luiz Maurício F. Metodologia de organização interna e melhoria do processo produtivo em montagens de componentes: um estudo de caso. Projeto de graduação de mestrado em Eng. de produção. Setor Eng. de produção, UFSC, 1996.

MCKENNA, Regis. Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOBRE, J. A. Sua excelência o cliente: qualidade no atendimento, Lageado RS: RH editora e produtora, 1997.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e prática. 7ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PALADINI, Edson Pacheco. Qualidade total na prática : implantação e avaliação de sistemas de qualidade total, São Paulo: Atlas, 1994.

PRADO, Darci Santos do. Usando o arena em simulação. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

REIS, Luiz Felipe S. Dias. Gestão da Excelência na atividade bancária. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

RUEDA, Luiz. Os sobreviventes do século XX , JORNAL DO COMÉRCIO Ano III - no.21, Rio de janeiro. Abril/98.

WING, Michael J. Como falar com seus clientes: o que eles têm a contar sobre a sua empresa quando você faz as perguntas certas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

<http://www.dieese.org.br> : dados bancários ano 2005.

<http://www3.bcb.gov.br/ranking/idxrc.do>: Reclamações bancárias BACEN 2006.

Botucatu, 07 de Dezembro de 2006.

Paulo Sérgio Guimarães

De Acordo

Orientador: Prof. Dr. Osmar Delmanto Jr.

Botucatu ____/____/____

Coordenação do curso