

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RICHARDSON RIBEIRO**

**ANÁLISE DA APLICABILIDADE DOS SEGREDOS DE SUCESSO DA *WALT DISNEY WORLD* COMO MODELO DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES DA REDE DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS DO *UNIBANCO* NA GRANDE FLORIANÓPOLIS.**

**Florianópolis**

**2008**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RICHARDSON RIBEIRO**

**ANÁLISE DA APLICABILIDADE DOS SEGREDOS DE SUCESSO DA *WALT DISNEY WORLD* COMO MODELO DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES DA REDE DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS DO *UNIBANCO* NA GRANDE FLORIANÓPOLIS.**

Trabalho de Conclusão de Estágio,  
apresentado à disciplina Estágio  
Supervisionado – CAD 5236 como  
requisito parcial para aprovação.

**Orientador: Prof. Luís Moretto Neto, Dr.**

**Florianópolis**  
**2008**

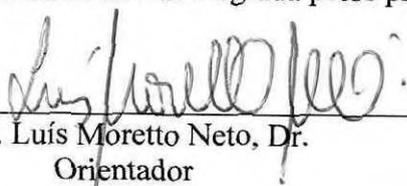
**RICHARDSON RIBEIRO**

**ANÁLISE DA APLICABILIDADE DOS SEGREDOS DE SUCESSO DA WALT DISNEY WORLD COMO MODELO DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES DA REDE DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS DO UNIBANCO NA GRANDE FLORIANÓPOLIS.**

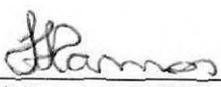
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 23/06/2008.

  
Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores

  
Prof. Luís Moretto Neto, Dr.  
Orientador

  
Prof(a).Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Ms.  
Membro

  
Prof(a).Ivoneti da Silva Ramos, Ms.  
Membro

**Florianópolis**

**2008**

*Os anjos existem, mas alguns  
não têm asas. São aqueles que  
chamamos de amigos!*

*Autor desconhecido*

*Àos meus pais, que dedicaram  
uma vida toda por mim, que me  
deram incentivo, acreditaram no  
meu futuro e me permitiram  
sonhar.*

*Aos meus irmãos pela paciência,  
carinho e compreensão.*

*Aos meus amigos Carlos, Gustavo,  
Junior e Luiz Alexandre pelo  
apoio e incentivo nesta caminhada.*

## AGRADECIMENTOS

Chegado o momento de concluir mais uma etapa de minha vida, cujo sonho se torna realidade. Até aqui muitas foram as pessoas que de uma forma ou de outra me ajudaram, dando sempre sua parcela de contribuição. Essas pessoas não poderiam ser esquecidas pois fizeram e farão parte da minha história.

Agradeço imensamente:

- ao Professor Luís Moretto Neto, Dr. que acreditou no meu potencial, apoiando-me em muitos momentos da minha carreira acadêmica e sem saber numa breve conversa informal num supermercado acabou despertando em mim a vontade de escrever algo realmente desafiador.
- à Chaiene Cardoso Casarin, pessoa que destinou tempo e paciência para me acompanhar na pesquisa.
- à Maria Faria de Souza que contribuiu para o sucesso desta pesquisa.
- à União de Bancos Brasileiros – Unibanco, empresa que possibilitou a realização dessa pesquisa e aos dirigentes que acreditaram na importância da capacitação profissional e no desenvolvimento humano.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: PRINCÍPIO DA SIMILARIDADE.....	18
FIGURA 2: PRINCÍPIO DA PROXIMIDADE .....	18
FIGURA 3: PRINCÍPIO DA CONTINUIDADE .....	19
FIGURA 4: DIFERENCIAÇÃO ENTRE ESTUDOS DE CASOS E LEVANTAMENTO DE CAMPO, SEGUNDO A PROFUNDIDADE E A AMPLITUDE DA PESQUISA .....	50
FIGURA 5: ROTEIRO DE PESQUISA.....	61
FIGURA 6: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DA FAIXA ETÁRIA DOS CLIENTES.....	66
FIGURA 7: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS POR SEXO.....	66
FIGURA 8: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DO ESTADO CIVIL DOS CLIENTES.....	67
FIGURA 9: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DO NÍVEL DE INSTRUÇÃO DOS RESPONDENTES.....	68
FIGURA 10: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DA FAIXA MENSAL DE RENDA FAMILIAR .....	69
FIGURA 11: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DOS CLIENTES UNIBANCO QUANTO À UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS.....	70
FIGURA 12: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DOS CLIENTES QUANTO AO FATO DE IREM A UMA AGÊNCIA DO UNIBANCO.....	71
FIGURA 13: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DOS CLIENTES COM RELAÇÃO ÀS AGÊNCIAS DO UNIBANCO VISITADAS.....	72
FIGURA 14: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DOS CLIENTES QUANTO À RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E/OU INFORMAÇÕES SOBRE CONTA CORRENTE/POUPANÇA .....	73
FIGURA 15: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS QUANTO À AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS NO BRASIL.....	75
FIGURA 16: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DO BANCO COM O QUAL O CLIENTE TEM MAIOR RELACIONAMENTO EXCETO O UNIBANCO .....	76
FIGURA 17: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NOS OUTROS BANCOS .....	78
FIGURA 18: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DO COMPARATIVO ENTRE A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PRÓPRIOS E A DOS OUTROS BANCOS .....	79
FIGURA 19: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS SEGUNDO A VISÃO DOS CLIENTES QUANTO À SEGURANÇA DO UNIBANCO (VIGILANTES, EQUIPAMENTOS ELETRÔNICOS ESPECÍFICOS, PORTA GIRATÓRIA).....	82
FIGURA 20: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES DO UNIBANCO QUANTO AO ENTUSIASMO, ALEGRIA E MOTIVAÇÃO PARA ATENDER OS CLIENTES ....	85

FIGURA 21: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DOS CLIENTES QUANTO A FATO DE SE SENTIREM PREFERENCIAIS .....	89
FIGURA 22: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DOS CLIENTES QUANTO À RECOMENDAÇÃO DO UNIBANCO PARA NÃO CLIENTES .....	90
FIGURA 23: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DOS CLIENTES QUANTO AO FATOR QUE MAIS DEVE SER MELHORADO NO UNIBANCO .....	91
FIGURA 24: DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS DOS CLIENTES QUANTO AO FATO DE PERCEBEREM O UNIBANCO COMO UM MODELO DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO.....	113

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: OS MAIORES BANCOS POR ATIVOS EM BILHÕES DE REAIS.....	28
GRÁFICO 2: FUNDOS DE INVESTIMENTO .....	28
GRÁFICO 3: MERCADO DE CRÉDITO .....	29
GRÁFICO 4: OS GRANDES EM DEPÓSITOS .....	29

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1: QUALIDADE RELACIONADA A PRODUTOS OU SERVIÇOS .....	7
QUADRO 2: CONCEITO DE QUALIDADE.....	12
QUADRO 3: COMPARATIVO ENTRE OS AUTORES.....	15
QUADRO 4: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA DISPUTA AUTOMAÇÃO <i>VERSUS</i> PERSONALIZAÇÃO DOS BANCOS .....	26
QUADRO 5: NÚMERO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS NO BRASIL .....	28
QUADRO 6: NÚMERO DE CLIENTES .....	29
QUADRO 7: COMPARATIVO ENTRE TOM CONNELLAN E DEMAIS AUTORES .....	44
QUADRO 8: DISTRIBUIÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS POR AGÊNCIAS .....	57
QUADRO 9: DISTRIBUIÇÃO DETALHADA DOS QUESTIONÁRIOS POR AGÊNCIAS .....	57
QUADRO 10: SETE SEGREDOS DE SUCESSO DA DISNEY APLICADOS NO UNIBANCO.....	104
QUADRO 11: PROPOSIÇÃO DE UM NOVO MODELO DE ATENDIMENTO PARA O UNIBANCO.....	111

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: TRANSAÇÕES POR TIPO DE ATENDIMENTO NO ANO DE 2005 .....	23
TABELA 2: REDE DE ATENDIMENTO BANCÁRIO BRASILEIRO 2000-2005 .....	24
TABELA 3: RECLAMAÇÕES PROCEDENTES EM SETEMBRO DE 2007-BANCOS .....	30
TABELA 4: RANKING DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COM MAIS DE 1 MILHÃO DE CLIENTES E COM O MAIOR NÚMERO DE RECLAMAÇÕES PROCEDENTES NO MÊS DE SETEMBRO DE 2007.....	32
TABELA 5: NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS EM FLORIANÓPOLIS.....	35
TABELA 6: CUSTO DO PROJETO DE PESQUISA .....	63
TABELA 7: CUSTOS DE MATERIAL EMPREGADO NA PESQUISA .....	63
TABELA 8: Nº DE CLIENTES SEGUNDO A FAIXA ETÁRIA - QUESTÃO 2 .....	65
TABELA 9: Nº DE CLIENTES SEGUNDO O SEXO - QUESTÃO 3.....	66
TABELA 10: Nº DE CLIENTES SEGUNDO O ESTADO CIVIL - QUESTÃO 4.....	67
TABELA 11: Nº DE CLIENTES SEGUNDO O GRAU DE INSTRUÇÃO - QUESTÃO 5.....	67
TABELA 12: Nº DE CLIENTES SEGUNDO A FAIXA MENSAL DE RENDA FAMILIAR - QUESTÃO 6..	68
TABELA 13: Nº DE CLIENTES SEGUNDO A FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DO UNIBANCO - QUESTÃO 7.....	69
TABELA 14: Nº DE CLIENTES SEGUNDO A FREQUÊNCIA DE IDA A UMA AGÊNCIA DO UNIBANCO - QUESTÃO 8.....	70
TABELA 15: Nº DE CLIENTES SEGUNDO A FREQUÊNCIA DE VISITAS DOS CLIENTES ÀS AGÊNCIAS DO UNIBANCO - QUESTÃO 9 .....	71
TABELA 16: Nº DE CLIENTES SEGUNDO A FREQUÊNCIA DOS DIAS MAIS UTILIZADOS PELOS CLIENTES PARA IREM A UMA AGÊNCIA DO UNIBANCO - QUESTÃO 10 .....	72
TABELA 17: Nº DE CLIENTES SEGUNDO A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E/OU SOLICITAÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE CONTA CORRENTE/POUPANÇA - QUESTÃO 11 .....	73
TABELA 18: Nº DE CLIENTES QUANTO À AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS NO BRASIL - QUESTÃO 20 .....	74
TABELA 19: FREQUÊNCIA DO BANCO COM O QUAL O CLIENTE TEM MAIOR RELACIONAMENTO EXCETO O UNIBANCO - QUESTÃO 23 .....	76
TABELA 20: FREQUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NOS OUTROS BANCOS - QUESTÃO 24 .....	78
TABELA 21: COMPARATIVO ENTRE A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PRÓPRIOS E DOS OUTROS BANCOS - QUESTÃO 25.....	79

TABELA 22: Nº DE CLIENTES QUANTO À AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DO UNIBANCO (ATENDIMENTO EM GERAL) - QUESTÃO 21 .....	80
TABELA 23: Nº DE CLIENTES SEGUNDO A AVALIAÇÃO DO UNIBANCO QUANTO AO MOBILIÁRIO E MATERIAL DE APOIO-QUESTÃO 12 .....	80
TABELA 24: Nº DE CLIENTES SEGUNDO A VISÃO QUANTO À SEGURANÇA DO UNIBANCO (VIGILANTES, EQUIPAMENTOS ELETRÔNICOS ESPECÍFICOS, PORTA GIRATÓRIA), NUMA AMOSTRA DE 204 CLIENTES - QUESTÃO 16 .....	81
TABELA 25: Nº DE CLIENTES SEGUNDO A AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES DO UNIBANCO QUANTO AO ENTUSIASMO, ALEGRIA E MOTIVAÇÃO PARA ATENDER OS CLIENTES-QUESTÃO 13..	85
TABELA 26: Nº DE RESPONDENTES SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES QUANTO A FATO DE SE SENTIREM PREFERENCIAIS - QUESTÃO 14.....	88
TABELA 27: Nº DE CLIENTES SEGUNDO A RECOMENDAÇÃO DO UNIBANCO PARA NÃO CLIENTES - QUESTÃO 15 .....	89
TABELA 28: Nº DE CLIENTES SEGUNDO O FATOR QUE MAIS DEVE SER MELHORADO NO UNIBANCO - QUESTÃO 17.....	91
TABELA 29: FREQUÊNCIA DOS CLIENTES QUANTO AO FATO DE PERCEBEREM O UNIBANCO COMO UM MODELO DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO) - QUESTÃO 17 .....	112

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xvi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xvii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>01</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	02
1.1.2 Objetivos Específicos .....	02
1.2 JUSTIFICATIVA .....	03
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>05</b>
<b>2.1 QUALIDADE.....</b>	<b>06</b>
2.1.1 Conceito de qualidade.....	06
2.1.2 Qualidade e as relações de trabalho .....	08
2.1.3 Controle de qualidade .....	09
2.1.3.1 Controle de qualidade segundo Deming .....	10
2.1.3.2 Controle de qualidade segundo Campos.....	11
2.1.3.3 Controle de qualidade segundo Ishikawa .....	13
2.1.3.4 Controle de qualidade segundo Juran .....	13
2.1.3.5 Pontos em comum entre os autores .....	14
<b>2.2 SERVIÇOS.....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Conceito de serviços .....	16
2.2.2 A percepção dos clientes.....	17
2.2.2.1 Similaridade.....	18
2.2.2.2 Proximidade.....	18
2.2.2.3 Continuidade.....	19
<b>2.3 CENÁRIO GLOBAL DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....</b>	<b>20</b>
2.3.1 Contextualização de Prestação de serviços no Brasil .....	21
2.3.2 A tecnologia voltada para a prestação de serviços bancários no Brasil.....	21
2.3.3 Posicionamento dos Bancos no Brasil .....	27
2.3.4 Prestação de serviços e instituições mais reclamadas.....	30
2.3.4.1 Critérios adotados .....	33
2.3.5 Prestação de serviços do sistema bancário em Florianópolis .....	34
2.3.6 Prestação de serviços do sistema bancário Unibanco .....	36
2.3.7 Histórico do Unibanco .....	36
2.3.8 Prestação de serviços no Unibanco com base na segmentação de mercado.....	37
2.3.9 Produtos e Serviços do Unibanco .....	39
<b>2.4 ENFIM OS SETE SEGREDOS DE SUCESSO.....</b>	<b>41</b>
2.4.1 O Palco das Experiências.....	45
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	46
3.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS .....	48
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	48

3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	50
3.4.1 ENTREVISTA CLIENTE UNIBANCO.....	51
3.4.2 ENTREVISTA COLABORADORA UNIBANCO.....	52
3.4.3 QUESTIONÁRIO COLABORADORES UNIBANCO.....	53
3.4.4 QUESTIONÁRIO CLIENTES UNIBANCO, DEFINIÇÃO DO UNIVERSO E METODOLOGIA DE SELEÇÃO DE AMOSTRA.....	54
3.4.4.1 PRÉ-TESTE.....	59
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	59
<b>4 PROJETO DE PESQUISA.....</b>	<b>60</b>
4.1 Por qual razão se deve elaborar um projeto de pesquisa?.....	60
4.2 Roteiro de pesquisa.....	61
4.3 Orçamento da pesquisa.....	62
<b>5 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>64</b>
<b>5.1 Identificação e análise dos sete segredos de sucesso da Walt Disney World Company a partir da visão de Connellan (1998).....</b>	<b>64</b>
5.1.1 Perfil sócio-econômico dos clientes que freqüentam as agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis.....	65
5.1.2 Concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara.....	74
5.1.3 Fantástica atenção aos detalhes.....	80
5.1.4 Todos mostram entusiasmo.....	85
5.1.5 Tudo mostra entusiasmo.....	87
5.1.6 Múltiplos postos de escuta.....	88
5.1.7 Recompensa, reconhecimento e comemoração.....	93
5.1.8 Todas as pessoas são importantes.....	95
<b>5.2 Avaliar a aplicabilidade dos conceitos identificados na obra analisada, em empresas do setor bancário.....</b>	<b>99</b>
<b>5.3 Levantamento dos possíveis problemas de correlacionamento entre os princípios da Disney e os do Unibanco.....</b>	<b>105</b>
<b>5.4 Proposição de um novo modelo de atendimento para a rede de agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis embasado nos princípios da Walt Disney World... 108</b>	<b>108</b>
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>114</b>
6.1 CONCLUSÕES.....	114
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	117
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>122</b>

## RESUMO

RIBEIRO, Richardson. **Análise da aplicabilidade dos segredos de sucesso da *Walt Disney World* como modelo de excelência no atendimento aos clientes da rede de agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis.** 2008. 134f. Trabalho de Conclusão de Estágio (*Graduação em Administração*). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Este trabalho tem como objetivo principal analisar a aplicabilidade dos segredos de sucesso da *Walt Disney World* como modelo de excelência no atendimento aos clientes da rede de agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis. Para tanto entrevistou-se uma colaboradora do Unibanco que já visitou a Disney e uma cliente do Unibanco que trabalhou na Disney por 3 meses. Ambas as entrevistas foram pessoais, face a face com as entrevistadas, semi-estruturadas e os dados obtidos foram puramente qualitativos. Utilizou-se ainda de questionários estruturados, com perguntas objetivas, que foram aplicados com 14 colaboradores do Unibanco, todos gerentes e responsáveis pela qualidade nos serviços prestados nas agências. Foram aplicados ainda 204 questionários com clientes do Unibanco selecionados aleatoriamente, cuja finalidade foi coletar dados inerentes ao objetivo da pesquisa. Tanto os questionários aplicados com os colaboradores do Unibanco quanto os aplicados com os clientes levantaram dados meramente quantitativos. Buscou-se levantar dados sobre o Unibanco quanto aos aspectos: recursos humanos, processos, cultura, ambiente, estratégia. Os dados coletados referentes ao Unibanco, foram confrontadas com os princípios da Disney explicitados na obra de Connellan (1998). Por fim foi possível concluir através da análise de dados que os princípios da *Walt Disney World*, segundo a ótica de Connellan (1998) são aplicáveis ao Unibanco, mais especificamente à rede de agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis. Para isso será necessário um esforço dos dirigentes da empresa no sentido de assegurar que os princípios sejam realmente seguidos.

**Palavras-chave:** Qualidade. Serviços. Disney. Aplicabilidade. Segredos. Sucesso. Unibanco.

## ABSTRACT

RIBEIRO, Richardson. **Analisis of applicability of the success secrets of *Walt Disney World* as model of excellency in the attendance to the customers to the Unibanco bank net of agencies in Great Florianópolis.** 2008. 134f. Completion of training period paper (Graduation in Administration). Administration Course, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

This paper has as its main objective to analyze the applicability of the secrets of success of the *Walt Disney World* as model of excellency in the attendance to the customers of the net of bank agencies of *Unibanco* in Great Florianópolis. For in such a way a collaborator of the Unibanco Who had already visited Disney was interwied as well as customer of the Unibanco who worked in the Disney for 3 months. Both interviews had been personal, face to face with the interviewed ones, half-structuralized and the given data had been purely qualitative. Structuralized questionnaires had been used, with objective questions, that had been applied to 14 collaborators of the Unibanco, all manegers and personell responsible for the quality in the services offered in the agencies. 204 questionnaires with selected customers of the Unibanco had been randomly applied, whose purpose was to collect data inherent to the objective of the research. The questionnaires applied to the collaborators of the Unibanco as well as the ones applied to the customers had raised mere quantitative data. The research aimed to raise data about Unibanco about the following aspects: human resources, processes, culture, environment, strategy. The data collected referring to the Unibanco, had been collated with the elicited principles of the Disney in the book of Connellan (1998). Finally it was possible to conclude through the analysis of data that the principles of the Walt Disney World, according to Connellan (1998) are applicable to the Unibanco, more specifically to the net of bank agencies of the Unibanco in Great Florianópolis. Therefore an effort by the bank directors to assure the principles are followed Will be necessary.

**Key Words:** Quality. Services. Disney. Applicability. Secrets. Success. Unibanco.

## 1 INTRODUÇÃO

Atingir padrões de excelência no atendimento aos clientes é com certeza um desafio a ser conquistado pelas empresas. Elevar o padrão dos serviços sem que o custo da elevação traga despesas para a empresa é tarefa do administrador. Bem como encontrar caminhos para suprir a necessidade dos clientes e se possível superar as expectativas é um desafio permanente das organizações e dos administradores. Mas de que maneira é possível surpreender um cliente, superar suas expectativas?

Talvez para responder essas perguntas faz-se necessário um conhecimento aprofundado sobre as reais necessidades dos consumidores, qual o perfil do atual consumidor dentre outras características devem ser analisadas.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante dos grandes desafios e oportunidades existentes no mercado, como a globalização e os avanços tecnológicos, é fundamental que as empresas busquem ferramentas e técnicas para obterem vantagens competitivas. A cultura, a análise da concorrência, as estratégias de negócio adotadas são fatores de diferenciação para as empresas. Porém um dos maiores diferenciais competitivos ocorre a partir das pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Para tanto, não basta apenas planejar, é preciso administrar, não basta reagir aos problemas (inspecionar e corrigir os defeitos), corrigir os processos ou prevenir a ocorrência de problemas, é preciso assegurar a sobrevivência da empresa através da análise de contingências e tendências de mercado. O grande desafio é se antever às mudanças, ditar o rumo das mesmas.

No cenário mundial encontra-se com certa frequência empresas de sucesso como a Walt Disney Company que tem como essência do sucesso a aplicação dos preceitos básicos da qualidade de serviços: a cultura, o ambiente, o desempenho do pessoal, a cortesia, eficiência e a segurança (LAS CASAS, 2007).

Por outro lado sabe-se que determinados tipos de serviços, principalmente os serviços bancários são deficitários no Brasil. No âmbito nacional, a qualidade na prestação dos serviços no setor bancário, é avaliada pelo órgão executivo Banco Central do Brasil (BACEN). Esse órgão tem as seguintes atribuições: autorizar o funcionamento e fiscalizar as instituições financeiras, efetuar operações de compra e venda de títulos públicos federais, receber recolhimentos compulsórios e voluntários das instituições financeiras, exercer o

controle de crédito e da movimentação de capitais estrangeiros, emitir moeda (COMISSÃO NACIONAL DE BOLSAS, 2005).

Os serviços bancários brasileiros reconhecidos pelos clientes em concordância com o Banco Central do Brasil (BACEN) como sendo os mais deficitários são: atendimento, prazos não-estabelecidos/cumpridos, fornecimento de documentos, fornecimento de informações, produtos/serviços não solicitados, restrição ao uso de caixa convencional, restrições cadastrais, encerramento de contas, investimentos financeiros, golpe, sigilo bancário, previsão de saque dentre outros problemas apresentados. O BACEN possui um setor especial, a ouvidoria, que dá o devido tratamento aos clientes que desejam reclamar, dar sugestões ou se manifestar a cerca de algum assunto. Nesse caso o BACEN divulga mensalmente um ranking das instituições mais reclamadas e avalia a qualidade dos serviços prestados pelos bancos brasileiros através da quantidade de ocorrências que cada instituição financeira apresenta naquele mês. O Unibanco tem estado mensalmente entre as cinco instituições financeiras com maior quantidade de reclamações procedentes, conforme o (BACEN, 2007). Acredita-se, que para atingir excelência na qualidade dos serviços prestados é importante combater esse problema de maneira a reduzir a quantidade de reclamações por parte dos clientes.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007), problema é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução. Sendo assim, o problema que norteia a presente pesquisa vem a ser: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo, a Walt Disney World, podem ser aplicados na rede de agências bancárias do Unibanco da Grande Florianópolis a fim de elevar a excelência no atendimento aos clientes?

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar a aplicabilidade dos segredos de sucesso da Walt Disney World, segundo Connellan (1998) a fim de elevar os padrões de excelência no atendimento aos clientes da rede de agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis, durante o primeiro semestre de 2008.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Para o alcance do objetivo geral é importante que os objetivos específicos sejam bem definidos. Para essa pesquisa definiu-se, portanto, os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e analisar os sete segredos de sucesso da Walt Disney World Company a partir da visão de Connellan (1998);
- b) Avaliar a aplicabilidade dos conceitos identificados na obra analisada, em empresas do setor bancário;
- c) Levantar possíveis problemas de correlacionamento entre as empresas estudadas;
- d) Propor um novo modelo de atendimento para a rede de agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis embasado nos princípios da Walt Disney World.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente as pessoas estão mais exigentes, conhecedoras de leis e direitos quando o assunto engloba serviços prestados pelos estabelecimentos bancários. O Unibanco ou ainda União de Bancos Brasileiros S.A sente-se desafiado a todo o momento quando o assunto trata da fidelização de clientes. As diversas ofertas do mercado fazem com que os clientes se sintam atraídos e passem a utilizar outros bancos com maior frequência. Recentemente o Unibanco lançou um desafio aos colaboradores, de no ano de 2010 ser o banco mais lucrativo do Brasil. Esse desafio foi lançado via canais internos de veiculação, bem como intranet e revista Unibanco (revista mensal exclusiva dos colaboradores). Para atingir esse objetivo a instituição deve ter a qualidade dos serviços como um dos pilares de sustentação (UNIBANCO, 2007).

Sabe-se ainda que a Walt Disney World Company é hoje a maior e melhor empresa do mundo no setor de diversões. Segundo Las Casas (2007) a Walt Disney World recebe em média 25 milhões de visitantes anualmente, 20% são estrangeiros (o Brasil está entre os quatro primeiros países que enviam visitantes para lá, ao lado de México, Inglaterra e Canadá). O notável sucesso da empresa está na capacidade própria de fazer com os clientes sempre retornem. Praticamente setenta por cento dos frequentadores já estiveram antes na Disney, como é carinhosamente conhecida, (CONNELLAN, 1998).

Segundo Castro (1977) a viabilidade é um dos critérios mais tangíveis apresentados e pode ser definida ao se especificar questões como, recursos financeiros disponíveis, cumprimento de prazos, competências do autor, facilidades de contato com a empresa bem como a disponibilidade de acesso às informações. Nesse caso pode-se dizer que a pesquisa em

questão é viável conforme os aspectos apresentados. Porém as facilidades de contato com o Unibanco bem como acesso às informações são maiores que em relação a Walt Disney Company.

A importância ou relevância é uma característica que está de alguma forma ligada a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Uma pesquisa pode ainda ter relevância quando está ligada a uma questão teórica que mereça atenção especial, (CASTRO, 1977). Nesse caso a pesquisa torna-se importante, pois ambas as empresas estudadas são do setor de prestação de serviços, lidam com a satisfação e com as percepções dos diferentes clientes, são responsáveis pela gestão de um elevado número de funcionários e almejam excelência no atendimento aos clientes.

Diz-se que um conteúdo é original quando o mesmo não apresenta um registro ou uso prévio. Segundo Joaquim Nabuco, in 'Pensées Détachées et Souvenirs' citado por Mauad (2005):

Não procureis a originalidade. Ela acompanha, o mais das vezes, inteligências mediocres. Só tem direito de ser original quem não procura sê-lo. O gênio não é feito apenas de originalidade. Esta precisa de ser a expressão do pensamento ou da aspiração universal. A originalidade, por si só, é qualidade negativa; precisa de juntar-se a outra para ter valor, e este valor dependerá da qualidade positiva que a acompanha.

Isso faz com que através da originalidade advenham as novas idéias, os novos pensamentos e a sociedade como um todo seja impulsionada. Para Castro (1977) uma pesquisa pode ser dita original quando tem o potencial de surpreender os leitores. Mesmo assim quando se aborda alguns temas amplamente estudados pode-se reduzir a probabilidade de se encontrar algo de novo, original como ocorre de fato com a presente pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-EMPÍRICA

No início do século XX, a procura era maior que a oferta de produtos. Os consumidores exigentes não tinham voz ativa e os fornecedores não estavam preocupados em atender à necessidade dos mesmos. Para elucidar melhor aquela época pode-se utilizar o exemplo da Ford fabricante de veículos. A empresa acreditava estar preparada para vender automóveis em qualquer cor, desde que fosse preto ou preto, ou seja, o comprador não tinha opções de escolha, ou levava aquele modelo e cor ou não levava (MOTTA, 2002).

A partir de 1924, através de W.A. Shewart introduziram-se conceitos para controle da produção e assim aos poucos passou a haver uma preocupação com o controle da qualidade. Na Segunda Guerra Mundial houve a necessidade de se fabricar material bélico no parque industrial americano. Para isso seria necessário adaptar empresas para o fabrico dos produtos almejados. Várias indústrias seriam incumbidas da mesma missão – construir armamentos segundo padrões estabelecidos previamente. Para garantir a confiabilidade do sistema, o governo americano instituiu requisitos mínimos para a construção dos produtos de forma a assegurar que o material atenderia seus anseios (SLACK, 1996).

O que na verdade foi feito naquela época é hoje entendido como controle de qualidade total. Hoje as empresas já possuem um sistema integrado de gerenciamento das informações de maneira a proporcionar padrões de qualidade. Vive-se a era da gestão estratégica da qualidade ou da administração da qualidade, da qual o concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara (CONNELLAN, 1998).

Segundo Motta (2002) o processo de modernização da sociedade a partir do fim da Idade Média foi lento e gradual. Ao longo dos anos o homem vem passando por evoluções no ambiente de trabalho e cada vez mais as empresas estão preocupadas em investir no potencial de cada funcionário seja sob a forma de recompensas ou através de reconhecimento.

A qualidade é hoje observada como um fator à parte nas organizações. Em épocas passadas a qualidade estava inserida no conjunto de valores de uma empresa sem que a mesma fosse analisada em separado. Pode-se dizer que qualidade é aquilo que cada um pensa que é, percebe que é (EQUIPE GRIFO, 1994).

É importante destacar, portanto que o conceito de qualidade depende da percepção de cada um, sendo, portanto, função da cultura de um grupo que se considera e pode ser definida pela visão dos clientes e segundo a ótica dos fornecedores.

A prestação de serviços envolve a produção de serviços propriamente ditos e a estruturação de métodos. Nesse caso a prestação de serviços tem na qualidade um dos grandes pilares de sustentação e o usuário deve ser o foco principal das atenções (PALADINI, 2000).

A essência do sucesso da Walt Disney World está na aplicação dos preceitos básicos para a qualidade de serviços: a cultura, o ambiente e o desempenho do pessoal (LAS CASAS, 2007). Por isso torna-se interessante entender dos segredos de sucesso dessa empresa, revelados de maneira descontraída pelo autor Tom Connellan na obra: *Nos bastidores da Disney*. Nesse livro o autor revela sete segredos (concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara; fantástica atenção aos detalhes; todos mostram entusiasmo; tudo mostra entusiasmo; múltiplos postos de escuta; recompensa, reconhecimento e comemoração e todas as pessoas são importantes) que podem ser utilizados por outras empresas que almejam excelência no atendimento aos clientes.

## 2.1 QUALIDADE

O conceito de qualidade depende da percepção de cada um e por isso torna-se um fator de *grande complexidade para as empresas*. A qualidade aplicada aos serviços é a capacidade que uma ocorrência ou um fato tem de satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém (ALBRECHT, 1992).

### 2.1.1 Conceito de qualidade

Na visão de Paladini (2000), a qualidade pode ser vista como algo abstrato, sem vida própria, indefinido, algo inatingível, sem contato com a realidade. Para o autor o termo qualidade é sinônimo de perfeição, algo que nunca muda. Pode-se dizer ainda que a qualidade é um aspecto subjetivo das pessoas, é a capacidade que um produto ou serviço tem de ser exibido conforme o que foi projetado. A qualidade é um requisito mínimo de funcionamento e significa classes, estilos ou categorias de produtos ou serviços. A qualidade é uma área que se envolve com todas as demais áreas numa empresa e deve ser vista, pensada e analisada de maneira independente.

Campos (1992, p.2) determina que “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Para ilustrar melhor as idéias do autor tem-se a seguir o Quadro 1:

QUALIDADE É AQUELE PRODUTO OU SERVIÇO	RESULTADOS
...que atende perfeitamente...	= PROJETO PERFEITO
...de forma confiável...	= SEM DEFEITOS
...de forma acessível...	= BAIXO CUSTO
...de forma segura...	= SEGURANÇA DO CLIENTE
...no tempo certo...	= ENTREGA NO LOCAL, NA QUANTIDADE CERTA E NO PRAZO CERTO

Quadro 1: Qualidade relacionada a produtos e serviços

Fonte: Campos (1992)

Percebe-se, portanto, que o conceito do autor é totalmente focado no cliente, nas preferências dos consumidores como critério para uma boa qualidade.

É importante destacar, portanto que o conceito de qualidade depende da percepção de cada um, sendo, portanto, função da cultura de um grupo que se considera. Pode-se analisar melhor esse conceito dos pontos de vistas do cliente e do ponto de vista do fornecedor.

Para o cliente a qualidade de um produto está relacionada ao seu desempenho, ao cumprimento das especificações descritas pelo mesmo, ao padrão de excelência em relação a um padrão mínimo exigido, ao custo x benefício (quantia a ser paga pelo produto de acordo com os benefícios a serem trazidos quando da aquisição do mesmo), a qualidade de um produto pode estar ligada também com a sua tradição no mercado e ainda com as condições de atendimento quando da aquisição do produto, visto que, o produto pode ser ótimo, mas o atendimento quando da aquisição desse produto ser péssimo.

Do ponto de vista do fornecedor a qualidade está diretamente relacionada com a satisfação o cliente, também o fornecedor analisa o custo x benefício, porém nesse caso avaliando se a elevação do nível de serviço trará maiores oportunidades de ganhos, o fornecedor analisa como fator de qualidade a necessidade do mercado, analisa ainda os concorrentes, o que estão fazendo para atingir melhor o cliente. Esse é um dos grandes desafios da qualidade, elevar o nível dos serviços sem que o custo da elevação traga despesas para a empresa e sim maiores lucros (EQUIPE GRIFO, 1994).

Outro conceito interessante para a qualidade na prestação de serviços é o de que “a qualidade, no setor de serviços, é o produto que você tem no final do dia” (KAPLAN, 1996, p.15).

Isso se deve ao fato de que em um dia típico de trabalho as pessoas executam inúmeras atividades e ao final do dia podem avaliar pela quantidade de falhas ou defeitos deixados no caminho se a função foi bem executada ou não, ou seja, se o serviço prestado foi de qualidade.

Num sentido mais amplo Kaplan (1996) define ainda que a qualidade de serviços significa qualidade de sistema, cuja palavra sistema engloba produtos, satisfação dos clientes, insumos, gastos de capital, equipamentos, despesas com manutenção ou assistência técnica.

### 2.1.2 Qualidade e as relações de trabalho

Atualmente as empresas estão preocupadas em fazer produtos de qualidade ou prestar serviços de qualidade, entendida como Qualidade Total (QT). Alguns autores têm identificado três direções ao se referir a este conceito:

A) preocupação com toda a vida do produto, não só com sua concepção e fabricação; B) as relações da empresa com o ambiente, incluindo a rede de diferentes interlocutores (concorrentes, fornecedores, distribuidores e clientes); C) por último, mas não menos importante, a mobilização de todo o pessoal como ponto fundamental na estratégia de Qualidade Total (FERNANDES, 1996 p. 24).

Este tópico questiona a difícil tarefa da participação de todos os funcionários nos projetos de Qualidade Total das empresas.

Como afirma Toledo (1981 apud FERNANDES, 1996) as empresas só terão a ganhar se estimularem o espírito empreendedor e criativo de seus funcionários. Para isso é preciso desenvolver competência gerencial para ouvir os empregados.

É imprescindível dar oportunidade de participação aos funcionários nas decisões a fim de melhorar os métodos de trabalho, dos produtos e racionalização dos custos. Reconhecer a inteligência do funcionário reflete na produtividade da organização. Segundo Barçante (1998), quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho.

Sendo uma estratégia social, a participação é encarada como um vetor muito importante usado nas organizações, basicamente, para a formulação de objetivos, tomada de

decisão, resolução de problemas e mudanças organizacionais (MENDONÇA, 1987; SHASKIN, 1984; VROOM E DECI, 1979 apud FERNANDES, 1996).

A democratização crescente nas relações de trabalho torna cada vez menor a probabilidade do trabalhador aceitar autoridade sem questionar. Por outro lado a evolução do conhecimento e dos meios de divulgação torna as pessoas cada vez mais esclarecidas, mais ágeis e conhecedoras dos processos, de maneira que clamem por soluções amplas para seus problemas, exigindo dos dirigentes, capacidade de renovação e adaptação constante a esta evolução.

### 2.1.3 Controle de qualidade

Freqüentemente os consumidores se deparam com a situação de adquirir um produto que logo apresenta problemas de funcionamento. Com relação aos serviços a situação não é diferente, cita-se, por exemplo, a prestação de serviços de maneira insatisfatória em bares, restaurantes, hospitais, correios, ou até mesmo na rede bancária. O controle de qualidade tem a função de superar problemas de maneira que os produtos acabados ou serviços atendam às expectativas dos clientes ou consumidores (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

Para que as expectativas dos consumidores ou clientes possam ser atendidas algumas empresas criam órgãos responsáveis pelo controle da qualidade. Segundo Megginson, Mosley & Pietri (1998) a função do controle de qualidade envolve etapas a serem seguidas bem como:

- a) Estabelecimento de padrões e especificações em relação aos objetivos de qualidade a serem medidos ou avaliados;
- b) Produtos e serviços devem ser inspecionados e comparados com os padrões estabelecidos;
- c) É importante que se utilize técnicas estatísticas, bem como amostragem e análise, a fim de indicar se a qualidade está suficientemente controlada;
- d) Devem-se usar dispositivos ou instrumentos de medida para que se façam comparações objetivas e mensuráveis da qualidade real com os padrões estabelecidos.

Essas etapas são sugeridas a fim de que se obtenha um grau elevado de qualidade dos serviços prestados ou dos produtos ofertados. No entanto algumas organizações ainda não possuem órgãos responsáveis pela qualidade ou talvez não seja do interesse da empresa obter tal controle. Nesse caso as expectativas dos consumidores não são atendidas e muitas vezes as empresas enfrentam problemas quanto à devolução de mercadorias ou a reclamações de

clientes. Para evitar tais problemas os autores sugerem que as empresas se concentrem na renovação e na inspeção como forma de banir serviços, mercadorias ou produtos indesejáveis.

### 2.1.3.1 Controle de Qualidade segundo Deming

William Edwards Deming foi um estatístico americano que na década de cinquenta saiu de seu país de origem para ministrar conceitos administrativos aos japoneses. Deming, tornou-se um guru da qualidade e seus ensinamentos ainda são aplicados pela empresas líderes de bens e serviços. A filosofia de Deming está embasada em quatorze princípios que tomam como base a estatística para controle e melhoria da qualidade, (AGUAYO, 1993). Os princípios de Deming, segundo Barçante (1998), são os seguintes:

- 1° Criar constância de propósito para o aprimoramento contínuo dos produtos e serviços.
- 2° Adotar a nova filosofia em face da nova realidade econômica.
- 3° Cessar a dependência da inspeção em massa para atingir Qualidade. São necessárias evidências estatísticas de que Qualidade está sendo construída na organização.
- 4° Eliminar a prática de fechamento de negócios na base do preço. Romper com os fornecedores que não tratam Qualidade através de evidências estatísticas.
- 5° Aprimoramento contínuo do sistema é tarefa da gerência. Encontre e solucione os problemas.
- 6° Instituir métodos modernos de treinamento no local de trabalho.
- 7° Instituir métodos modernos de supervisão (liderança), enfocando a ajuda às pessoas, a fim de realizarem um trabalho bem-feito.
- 8° Lançar fora o medo. Encorajar a comunicação sincera entre chefia e empregados.
- 9° Derrubar as barreiras entre os departamentos.
- 10° Eliminar slogans e pôsteres que conclamem ao aumento da produtividade sem explicitar os métodos.
- 11° Eliminar padrões de trabalho que exijam cotas numéricas arbitrárias.
- 12° Permitir orgulho pelo trabalho ao horista e remover qualquer barreira nesse sentido.
- 13° Instituir um vigoroso programa de educação e encorajar o auto-aprimoramento.
- 14° Comprometimento da alta administração criando condições que permitam a promoção dos pontos anteriores, no dia-a-dia da empresa.

Esses princípios apresentados criam diretivas para que a empresa possa implementar mudanças, transformações e assim melhorar a qualidade dos serviços prestados.

### 2.1.3.2 Controle de Qualidade segundo Campos

Vicente Falconi Campos é consultor de grandes grupos empresariais brasileiros e orientador técnico do Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG); Ph. D pela Colorado School of Mines (USA); Eng<sup>o</sup> e Professor Emérito pela Universidade Federal de Minas Gerais, (INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL, 2007). Na visão de Campos (1992) o controle da qualidade é regido por onze princípios básicos:

- 1<sup>o</sup> Produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam concretamente às necessidades do cliente (na verdade o que todos nós “produzimos” é a satisfação de necessidades humanas).
- 2<sup>o</sup> Garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo adquirido pelo domínio da qualidade (quanto maior a qualidade maior a produtividade).
- 3<sup>o</sup> Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade (para isto é necessário conhecer o método que permite estabelecer estas prioridades e o método que permite solucionar os problemas).
- 4<sup>o</sup> Falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos (tomar decisões em cima de fatos e dados concretos e não com base em “experiência”, “bom senso”, “intuição” ou “coragem”).
- 5<sup>o</sup> Gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultados (quando o mau resultado ocorre a ação é tardia. O gerenciamento deve ser preventivo).
- 6<sup>o</sup> Reduzir metodicamente as dispersões através do isolamento de suas causas fundamentais (os problemas decorrem da dispersão nas variáveis do processo).
- 7<sup>o</sup> O cliente é rei. Não permite a venda de produtos defeituosos.
- 8<sup>o</sup> Procurar prevenir a origem de problemas cada vez mais a montante.
- 9<sup>o</sup> Nunca permitir que o mesmo problema se repita pela mesma causa.
- 10<sup>o</sup> Respeitar os empregados como seres humanos independentes.
- 11<sup>o</sup> Definir e garantir a execução da Visão e Estratégia da Alta Direção da empresa.

Para melhor compreensão desses conceitos é importante estabelecer a seguinte relação apresentada pelo Quadro 2:

<b>ORIENTAÇÃO PELO CLIENTE</b>	Produzir e fornecer serviços e produtos que sejam <i>definitivamente requisitados pelo consumidor.</i>
<b>QUALIDADE EM PRIMEIRO LUGAR</b>	Conseguir a sobrevivência através do lucro contínuo pelo Domínio da Qualidade.
<b>AÇÃO ORIENTADA POR PRIORIDADES</b>	Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade.
<b>AÇÃO ORIENTADA POR FATOS E DADOS</b>	Falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos.
<b>CONTROLE DE PROCESSOS</b>	Uma empresa não pode ser controlada por resultados, mas durante o processo. (O resultado final é tardio para se tomar ações corretivas).
<b>CONTROLE DE DISPERSÃO</b>	Observar cuidadosamente a dispersão dos dados e isolar a causa fundamental da dispersão.
<b>PRÓXIMO PROCESSO. É SEU CLIENTE</b>	O cliente é um rei ou uma rainha com que não se deve discutir mas satisfazer os desejos desde que <i>razoáveis.</i> Não deixe passar produto/serviço defeituoso.
<b>CONTROLE A MONTANTE</b>	A satisfação do cliente se baseia exclusivamente em <i>funções a montante(acima do ponto de referência).</i> As contribuições a <i>jusante(abaixo do ponto de referência)</i> são pequenas.
<b>AÇÃO DE BLOQUEIO</b>	Não permita o mesmo engano ou erro. Não tropece na mesma pedra. Tome ação preventiva de bloqueio para que o mesmo problema não ocorra outra vez pela mesma causa.
<b>RESPEITO PELO EMPREGADO COMO SER HUMANO</b>	Respeitar os empregados como seres humanos independentes.
<b>COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO</b>	Entender a definição da missão da empresa e a visão e estratégia da alta direção e executar as diretrizes e metas através de todas as chefias.

Quadro 2: Conceito de qualidade

Fonte: Campos (1992)

### 2.1.3.3 Controle de Qualidade segundo Ishikawa

Kaoru Ishikawa foi um dos estudiosos que a partir de 1949, criou o sistema japonês inicialmente denominado *Company Wide Quality Control (CWQC)*, com base nos ensinamentos de Deming, Juran e Feingerbaum. Ao longo dos anos esse sistema passou a ser chamado de *Total Quality Control (TQC)*, ou melhor controle de qualidade total (CQT), (BARÇANTE, 1998, p. 33). Entre os conceitos principais abordados pelo autor lista-se os mais importantes:

- 1º Envolvimento de todos os departamentos nas atividades da Qualidade como fabricação, marketing, P&D, assistência-técnica, compras, engenharia etc.
- 2º A meta principal é o aprimoramento contínuo.
- 3º Participação de todos os empregados em todos os níveis.
- 4º Atenção especial às definições de Qualidade do cliente.

Para Ishikawa (1993, p. 13) controle de qualidade é fazer o que tem que ser feito em todos os setores. Define ainda o autor que para praticar um bom controle de qualidade faz-se necessário desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que seja mais econômico, mais útil e sempre satisfatório ao consumidor. Afim de que se possa atingir excelência no atendimento aos clientes todos os membros da empresa devem estar envolvidos, todos devem participar e promover o controle de qualidade, desde os cargos de base até os executivos de alto escalão.

### 2.1.3.4 Controle de Qualidade segundo Juran

Joseph Juran é fundador e Presidente Emérito do Conselho do Juran Institute, Inc. e autor de vários livros, dentre eles *Juran Planejamento para a Qualidade* e *Juran na Liderança pela Qualidade*. Recebeu vários prêmios e medalhas pelas inovações e contribuições em controle de qualidade. De acordo com Juran (1997) a qualidade tornou-se um pré-requisito para o sucesso das empresas. Devido a um mau planejamento da qualidade algumas empresas têm perdido participação de mercado, têm fracassado na produção de produtos sem contar os desperdícios ocasionados. Segundo Barçante (1998), Juran acredita que o conceito de qualidade tem modificado o dia-a-dia das empresas, principalmente no mundo Ocidental onde ainda muitos preceitos não foram internalizados pelas empresas. Para Juran são necessários:

1º Um programa anual do qual se pode incluir o desenvolvimento de um senso de responsabilidade para participação ativa, desenvolvimento de habilidades específicas para esse aprimoramento e criar o hábito do aprimoramento anual.

2º Um sólido programa de treinamento para a Qualidade. A ciência da Qualidade inclui os métodos, ferramentas e técnicas usados para manter a função Qualidade.

3º Alto nível de motivação, medição e avaliação dos resultados e compromisso com a Qualidade durante todo o tempo na empresa.

Nesse caso pode-se concluir que a trilogia de Juran é composta pelo Controle de Qualidade, Aprimoramento da Qualidade e Planejamento da Qualidade.

#### 2.1.3.5 Pontos em comum entre os autores

Através do estudo desses autores é possível identificar pontos de vista semelhantes com relação ao assunto abordado. Para tanto o quadro 3 apresenta um comparativo entre esses autores. É importante destacar dentre os princípios analisados: o aprimoramento contínuo, a comunicação entre as diversas áreas, a participação e envolvimento de todos na organização, a utilização de técnicas estatísticas para a tomada de decisões, a orientação para o cliente no sentido de atender as necessidades existentes, o envolvimento da cúpula estratégica a fim de garantir disciplina na execução das tarefas. Todos esses princípios são importantes para que a Qualidade seja atingida nas organizações.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de padrões e especificações em relação aos objetivos de qualidade a serem medidos ou avaliados.</li> <li>• Criar constância de propósito para o aprimoramento contínuo dos produtos e serviços.</li> <li>• A meta principal é o aprimoramento contínuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEGGINSON, MOSLEY &amp; PIETRI</li> <li>• AGUAYO</li> <li>• ISHIKAWA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É importante que se utilize técnicas estatísticas, bem como amostragem e análise, a fim de indicar se a qualidade está suficientemente controlada.</li> <li>• Cessar a dependência da inspeção em massa para atingir Qualidade. São necessárias evidências estatísticas de que Qualidade está sendo construída na organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEGGINSON, MOSLEY &amp; PIETRI</li> <li>• AGUAYO</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimoramento contínuo do sistema é tarefa da gerência. Encontre e solucione os problemas.</li> <li>• Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade (para isto é necessário conhecer o método que permite estabelecer estas prioridades e o método que permite solucionar os problemas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AGUAYO</li> <li>• CAMPOS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derrubar as barreiras entre os departamentos.</li> <li>• Participação de todos os empregados em todos os níveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AGUAYO</li> <li>• ISHIKAWA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção especial às <b>definições de Qualidade do cliente</b>.</li> <li>• Produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam concretamente às necessidades do cliente (na verdade o que todos nós "produzimos" é a satisfação de necessidades humanas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISHIKAWA</li> <li>• CAMPOS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e garantir a execução da Visão e Estratégia da Alta Direção da empresa.</li> <li>• Comprometimento da alta administração criando condições que permitam a promoção dos pontos anteriores, no dia-a-dia da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAMPOS</li> <li>• AGUAYO</li> </ul>

Quadro 3: Comparativo entre os autores

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.2 SERVIÇOS

O crescimento do setor de serviços tem sido uma das maiores tendências da atualidade. Nos Estados Unidos, por exemplo, em 2005, setenta e nove por cento do total de empregos estava ligado à prestação de serviços que por sua vez correspondiam a setenta e quatro por cento do Produto Interno Bruto (PIB), (KOTLER, 2000). Isso se deve ao fato de o setor de serviços abranger diversas áreas. No setor *governamental* têm-se como exemplos os tribunais, os hospitais, as agências de financiamento, os serviços militares, os departamentos de polícia, o corpo de bombeiros, os correios e as escolas. As organizações não-governamentais (ONGs) também prestam serviços diversos e podem ser representadas pelos museus, institutos de caridade, igrejas, universidades, fundações e hospitais. No âmbito empresarial citam-se as companhias aéreas, bancos, hotéis, seguradoras, escritórios de advocacia, empresa de consultoria, consultórios médicos, empresas cinematográficas, empresas de manutenção e imobiliárias.

### 2.2.1 Conceito de serviços

Para que se possa compreender a qualidade na prestação de serviços é importante definir primeiramente o conceito de serviços. Kotler (2000) diz que:

*Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto (p. 448).*

O autor define ainda que os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. São intangíveis porque ao contrário dos produtos físicos os serviços não podem ser vistos, tocados, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos. São ditos inseparáveis porque não podem ser produzidos e consumidos simultaneamente, já os bens materiais são fabricados, estocados, distribuídos e posteriormente consumidos. A variabilidade dos serviços deve-se ao fato de que nem todos prestam serviços de maneira igual por maior que seja a padronização imposta. Dois médicos especialistas em ortopedia podem apresentar as mesmas especializações, serem formados na mesma Universidade, terem realizados os mesmos treinamentos que ainda assim atenderão de maneira diferente os pacientes em um consultório. Por fim a perecibilidade consiste no fato de que os serviços não podem ser armazenados, estocados. Uma desvantagem disso está no fato de que um médico,

por exemplo, marca uma consulta e o paciente não aparece e nem sequer justifica a ausência, dessa forma o serviço deixou de ser prestado, não pode, portanto ser cobrado e o prejuízo pode ser incalculável. Além dos conceitos citados é comum hoje em dia a prestação de serviços pela internet. Nesse caso estão as empresas que prestam consultorias on-line, cursos de línguas à distância, empresas que planejam eventos, dentre outros serviços que são oferecidos pela web.

Las Casas (2007) prefere definir serviços de maneira mais objetiva, ou seja, afirma que serviços são atos, ações e desempenho. Com esse conceito o autor acredita englobar as diversas categorias de serviços quer sejam agregadas a um bem ou não. O autor determina ainda que o produto final de um serviço seja sempre um sentimento e varia de acordo com a percepção de cada indivíduo. De maneira geral pode-se dizer que um serviço prestado com qualidade é aquele que tem a capacidade de satisfazer o cliente.

Além dos conceitos já esboçados anteriormente, Paladini (2000) apresenta outro ponto de vista a cerca do assunto. Para o autor além de serem intangíveis e variáveis conforme a percepção dos indivíduos os serviços apresentam ainda as seguintes características: são flexíveis, não permitem a estocagem, avaliam a complexidade, a oportunidade, a conveniência e a abrangência da oferta. É importante citar ainda que essas características têm alto valor estratégico para a empresa quando bem analisadas e adequadamente empregadas.

### 2.2.2 A percepção dos clientes

Quando se fala em serviços é importante que se analise a qualidade levando em consideração o serviço propriamente dito e a percepção que os clientes têm em relação aos serviços prestados. Em relação aos serviços, pode-se analisar a qualidade de uma mercadoria, de uma peça ou de um determinado produto, uma simples pesquisa de satisfação pode ser usada para medição da qualidade dos produtos por exemplo. Já no caso da percepção dos clientes fica mais difícil analisar a qualidade com uma simples pesquisa de satisfação, devem-se entender as diferentes percepções de cada indivíduo e assim produzir serviços que atendam as necessidades dos consumidores. Para isso Las Casas (2007) define três princípios que auxiliam a compreensão da percepção dos consumidores.

### 2.2.2.1 Similaridade

Para melhor compreender o princípio da similaridade faz-se necessário primeiramente a análise da Figura 1:

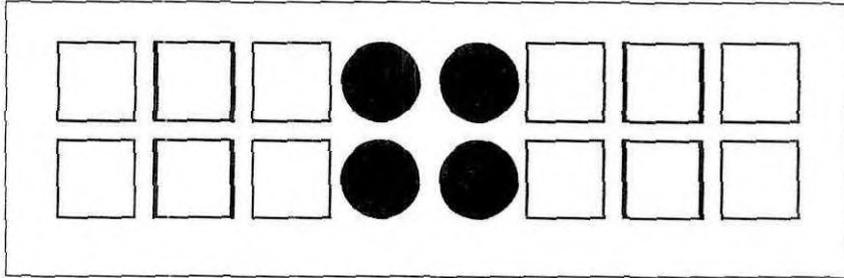


Figura 1 – Princípio da similaridade  
Fonte: Las Casas (2007)

Na percepção geral da população a maioria vê um conjunto de quadrados e um conjunto de círculos pretos. Porém algumas pessoas podem perceber a figura como sendo formada por linhas horizontais, cada uma composta de quadrados e círculos. Nesse caso tem-se o princípio da similaridade, ou seja, as coisas similares são percebidas como parte de um conjunto e não individualizadas. Na prestação de serviços essa percepção faz com que um cliente deixe de abrir novamente uma conta em determinado banco por ter sido mal atendido em ocasião passada, ou seja, esse cliente tende a generalizar que sempre que tentar abrir uma conta naquele mesmo banco será mal atendido e por isso não mais tentará. Essa percepção atrapalha, portanto o andamento de algumas empresas que ficam com a imagem prejudicada por terem sofrido com situações semelhantes à citada.

### 2.2.2.2 Proximidade

Através da análise da Figura 2 pode-se compreender o princípio da proximidade:

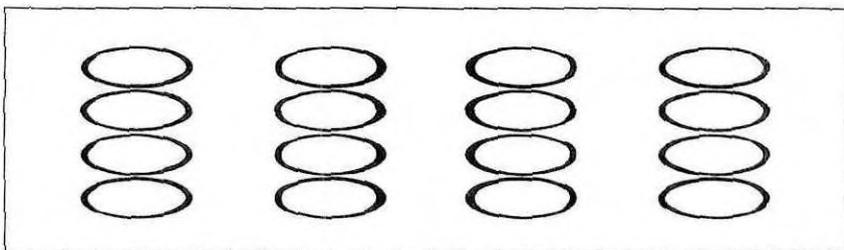


Figura 2 – Princípio da proximidade  
Fonte: Las Casas (2007)

Na Figura 2, as pessoas em geral percebem quatro linhas verticais como parte de um conjunto, já as quatro linhas horizontais são vistas como linhas separadas. Esse é o princípio da proximidade. A imagem de uma empresa pode ser afetada caso os administradores não estejam atentos a esse princípio. A Coca-Cola já enfrentou problemas de imagem com relação a mitos e boatos levantados a cerca do produto Coca-Cola Light e casualmente lançou o produto Coca-Cola Zero. A Coca-Cola Light é a versão sem açúcar e com baixa caloria, sendo que o produto apresenta mais gás que o produto convencional (COCA-COLA DO BRASIL, 2007). A Coca Light teve a imagem prejudicada por alguns usuários que expunham o fato de que a mesma poderia gerar uma combustão quando assim se adicionasse uma bala de menta. Nesse caso a empresa teve uma redução no consumo desse produto e muitos consumidores deixaram de consumir o produto por acharem que beber Coca-Cola Light podia ser letal, ou ainda que a mesma pudesse provocar uma combustão no estômago quando associada a alguns ingredientes. A empresa se defendeu lançando no próprio site um link intitulado, “Esclarecendo Boatos e Mitos”. Nesse link os leitores têm acesso à seguinte informação:

O consumo de Coca-Cola ou Coca-Cola Light associado a balas não traz qualquer dano à saúde...No caso dos vídeos que circulam na internet que mostram pessoas jogando balas da marca Mentos em garrafas de Coca-Cola ou Coca-Cola Light, a entrada da bala no meio líquido faz com que o gás se concentre ao redor dela. Esta concentração leva à expansão do gás, que sai pelo gargalo da garrafa rapidamente e em maior quantidade (COCA-COLA DO BRASIL, 2007).

Caso a empresa não se defendesse do boato lançado a mesma poderia ter sérios problemas de imagem, ou seja, os consumidores poderiam deixar de consumir o produto por associarem aos vídeos assistidos e até mesmo a Coca-Cola convencional poderia deixar de ser consumida por isso.

### 2.2.2.3 Continuidade

Outro princípio é o da continuidade. Esse princípio pode ser mais bem compreendido pela Figura 3:

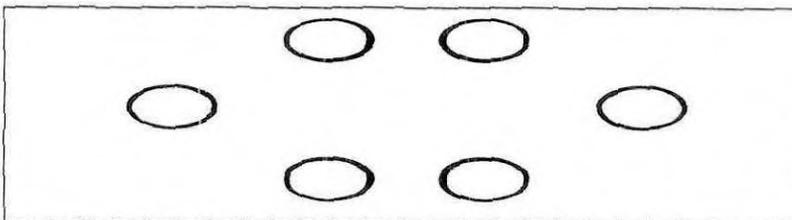


Figura 3 – Princípio da continuidade  
Fonte: Las Casas (2007)

Em geral essa figura é percebida como sendo um hexágono. Poucas pessoas conseguem perceber três filas de dois círculos cada. De maneira automática percebe-se o todo e não as partes em separado. Esse é o princípio da continuidade, muito utilizado em comerciais de televisão. Quando se assiste a um comercial na televisão que diz “É Bayer...” automaticamente o consumidor tem em mente a resposta “...é bom”. Isso ocorre devido ao fato de após algum tempo os consumidores internalizarem o conceito de uma marca que basta apenas a empresa lançar as iniciais que o complemento é realizado pelos telespectadores.

Ter conhecimento das características e necessidades dos consumidores auxilia as empresas a trabalharem no sentido de superarem as expectativas dos mesmos. Nesse caso a percepção é um fator que não deve ser deixado de lado, pois produzir algum serviço nem sempre irá provocar as mesmas reações nas pessoas, cada indivíduo tende a perceber a qualidade de uma maneira. Isto ocorre porque a expectativa do cliente é o resultado de vários fatores, como cultura, experiências passadas (LAS CASAS, 2007).

### **2.3 CENÁRIO GLOBAL DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

A partir da década de 90, após estudos de Karl Albrecht, Clauss Möller, John Tesholl, James Teboul entre outros, a prestação de serviços passou a ser objeto de estudo. Com isso passou-se a objetivar serviços com maior qualidade, ou ainda com qualidade total. No cenário global a qualidade na prestação de serviços diferencia-se da qualidade industrial. Segundo Barçante (1998) com relação aos produtos, a qualidade é construída de dentro para fora e por isso um problema com algum produto vendido mesmo que gere um impacto negativo, pode ter facilmente as causas diagnosticadas e resolvidas em tempo hábil. Nesse caso é oferecida a troca ou substituição do produto. Numa empresa prestadora de serviços a qualidade é construída de fora para fora, ou seja, o consumo e o serviço ocorrem simultaneamente. Nesse caso as falhas ocasionam um impacto negativo sem que haja possibilidade de “troca para o produto”. Se num banco, por exemplo, o atendimento é muito ruim, numa clínica estética as cirurgias plásticas não são feitas com perfeição, os resultados podem se tornar irreversíveis. Por isso a qualidade na prestação de serviços tem evoluído muito, talvez mais que a qualidade nas empresas fabricantes de produtos. Essa evolução é um reflexo das exigências dos consumidores, bem como da procura incessante das prestadoras de serviços em satisfazer os consumidores na sua plenitude.

### 2.3.1 Contextualização de Prestação de serviços no Brasil

Os serviços são tão importantes quanto os produtos. Essa visão global pode ser também internalizada pelo Brasil. O país como um todo percebe a evolução da qualidade na prestação de serviços como uma realidade. Segundo Las Casas (2007) algumas empresas brasileiras se destacam na prestação de serviços como a TAM, Mendes Junior, Andrade Gutierrez, Montreal Engenharia dentre outras. Na visão do autor a palavra *funcionários* é a chave na prestação de serviços. São os funcionários que falam com os clientes. Por isso é uma tendência que as empresas passem a valorizar tanto os clientes internos (*funcionários*) quanto os clientes externos (*consumidores*). Nesse intervalo cliente-consumidor surge a tecnologia voltada para os serviços. Principalmente no setor bancário a tecnologia está muito presente. Através da tecnologia tem se prestado serviços com mais qualidade. Hoje em dia fica difícil imaginar uma agência bancária sem caixas eletrônicos por exemplo. Claro que tudo isso deve estar muito bem alinhado com a necessidade dos clientes, pois de nada adianta ter tecnologia se a mesma é subutilizada.

### 2.3.2 A tecnologia voltada para a prestação de serviços bancários no Brasil

A evolução no sistema de atendimento bancário brasileiro deve-se principalmente ao uso da tecnologia e da informação que tem guiado muitos segmentos empresariais. A “indústria bancária” tem sido fortemente influenciada pela evolução de meios tecnológicos e de informação. Segundo Pires e Costa Filho (2001), a combinação entre tecnologia e informação está disseminando novas formas de atuação, num mercado altamente especializado, competitivo e regulamentado.

O mercado bancário brasileiro, de acordo com Campello e Costa Neto (2003), sofreu mudanças profundas e rápidas nos últimos dez anos, como a estabilização econômica através do Plano Real, a redução do número de bancos, atuando no país, a chegada de várias instituições estrangeiras como os espanhóis Santander e o BBV Banco, o inglês HSBC, e o holandês ABN AMRO BANK, além da drástica redução do número de bancos estatais, ocorrida em função das privatizações. Nesse contexto, os clientes brasileiros tornaram-se mais informados e, conseqüentemente, mais exigentes, gerando, nesse mercado, uma competitividade pela satisfação dos seus clientes.

Apesar de ter passado nos últimos anos por um processo de fusões e incorporações bastante intenso e do conseqüente enxugamento estrutural ocorrido, de acordo com Abensur,

Fischmann, Brunstein e Lee Ho (2003), o mercado bancário brasileiro teve, talvez até também por isso, um crescimento no número de equipamentos de auto-atendimento.

A aplicação de tecnologias à realidade bancária culminou na automação de diversos processos. O uso do auto-atendimento teve início, no Brasil, na década de 50, a partir da influência americana e européia. Esse tipo de atendimento teve início em mercearias, passando às lojas de departamentos, postos de gasolina, dentre outros, consolidando-se como importante ferramenta para o varejo (PIRES; COSTA FILHO, 2001).

A automação de serviços bancários no Brasil, por sua vez, teve forte impulso a partir da década de 60, com a informatização de alguns serviços administrativos no interior das agências. As primeiras experiências de instalação de agências on-line ocorreram na década de 70. Já a década de 80 foi um marco no início do auto-atendimento bancário com terminais de caixa on-line. Durante a década de 90, três tipos de automação bancária foram consolidados: a automação de agências, com o uso de terminais de caixa, o auto-atendimento (ATM) e home-banking, sucedido pela Internet (ABENSUR; FISCHMANN; BRUNSTEIN; LEE HO, 2003).

Todas essas ações, de acordo com Abensur, Fischmann, Brunstein e Lee Ho (2003), tinham como finalidade a racionalização dos processos, o aumento de produtividade, a maior oferta de serviços ao cliente a redução dos custos bancários e uma padronização da qualidade no atendimento.

A utilização de tecnologias trouxe benefícios tanto para os próprios bancos como para os clientes. Para os bancos trouxe redução de custos, novos negócios, o crescimento do número de operações e ganhos de escala, e o surgimento de novos serviços, como cartão magnético, *Internet banking*, caixas eletrônicos, débito automático de contas, centrais de atendimento, correspondentes bancários. Para os clientes trouxe economia de tempo, redução da necessidade freqüente de ir até às agências e maior flexibilidade de horário para fazerem suas operações (CAETANO, 2003; LEITE, 1996; APUD CAMPELLO; COSTA NETO, 2003).

O uso de tecnologias de auto-atendimento tem aumentado gradativamente desde o seu início. De acordo com Porter (1999) apud Pires e Costa Filho (2001), a transformação tecnológica está substituindo o esforço humano por máquinas, sendo os bancos usuários intensivos do processamento de dados na busca por informações. Para os autores, as mudanças nas agências bancárias, com a ampliação do auto-atendimento e a redução do espaço destinado ao *back-office*, indica a transferência dos serviços bancários antes realizados por pessoas para equipamentos. De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (2006), o número de terminais de auto-atendimento no Brasil vem crescendo ano a ano. Segundo a

federação, o Brasil é o país com o segundo maior parque de equipamentos de auto-atendimento. A tabela 1 mostra a quantidade de atendimentos bancários realizados por diversos meios durante todo o ano de 2005 em todos os bancos ligados à Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN).

TABELA 1 - TRANSAÇÕES POR TIPO DE ATENDIMENTO NO ANO DE 2005

ATENDIMENTOS	NÚMERO (EM MILHÕES)	% SOBRE O TOTAL
Caixas de agências	3.719	10,60%
Auto Atendimento	10.790	30,70%
Call Canter	1.362	3,90%
Internet Banking	5.849	16,70%
Débitos automáticos	10.051	28,60%
Correspondentes e PDV*	3.351	9,50%
Total	35.122	100,00%

Nota: \*PVD = Pontos de Vendas

Fonte: FEBRABAN (2006)

Os dados explicitados na tabela 1 evidenciam um número maior de operações de auto-atendimento e débitos automáticos do que operações realizadas nos caixas das agências ou em correspondentes ou pontos de venda. No entanto, mostra também que o *call center* é uma opção de atendimento ainda relativamente pouco utilizada.

Ainda de acordo com dados da FEBRABAN (2006), entre os anos de 2000 e 2005, o número de agências e de seus postos de atendimento revela uma relativa estabilidade, enquanto a quantidade de postos de auto-atendimento dobrou nos últimos 5 anos. A tabela 2 mostra as transformações ocorridas nesse sentido entre os anos de 2000 e 2005.

TABELA 2 – REDE DE ATENDIMENTO BANCÁRIO BRASILEIRO 2000-2005

PERÍODO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Número de agências	16.396	16.841	17.049	16.829	17.260	17.515
Postos tradicionais*	9.495	10.241	10.140	10.045	9.837	9.527
Postos eletrônicos	14.453	16.748	22.428	24.367	25.595	27.405
Correspondentes bancários	13.731	18.653	32.511	36.474	46.035	69.546
Total de dependências	54.075	62.483	82.128	87.715	98.727	123.993

Fonte: Banco central do Brasil (apud FEBRABAN, 2006)

\* Inclui Postos de Atendimento Bancário (Pabs), de Arrecadação e Pagamentos (PAP), Avançados de Atendimento (PAA) e Unidades Administrativas Desmembradas (UAD).

Apesar da automação e dos diversos meios para a realização de serviços bancários, a agência não deixou de ser um importante local de atendimento ao cliente, porém sofreu diversas transformações. Atualmente, a maioria das agências divide-se em duas partes, que é a área comercial, composta por gerentes, e a parte operacional, formada por caixas (tanto humanos como automáticos). Os caixas automáticos, em geral, ficam posicionados na frente da agência, tendo como intuito a realização de um filtro, liberando assim a agência de serviços que podem ser feitos nas máquinas, como saque em dinheiro, solicitação de extrato de conta corrente, depósitos e pagamentos. Com a crescente automatização dos processos, as áreas reservadas para o auto-atendimento ganham cada vez mais importância e espaço (ABENSUR; FISCHMANN; BRUNSTEIN; LEE HO, 2003).

Os dados divulgados pela FEBRABAN (2006) comprovam essa situação. De acordo com a Federação, uma significativa mudança vem ocorrendo no layout das agências bancárias. Cada vez mais equipamentos como os ATMs, os Cash Dispensers, os Terminais de Depósitos e os Dispensadores de Cheques, são transferidos nas instalações das agências para suas ante-salas de auto-atendimento, criadas e ampliadas com a finalidade de melhor atender a seus clientes possibilitando sua utilização em horário estendido.

Segundo Campello e Costa Neto (2003), com tanta similaridade entre os serviços prestados, os bancos acabam tendo que se empenhar na qualidade dos serviços prestados como forma de obter diferenciação frente ao mercado. De acordo com Tschohl e Franzmeier (1996 apud CAMPELO; COSTA NETO, 2003), a qualidade dos serviços não apenas facilitam a venda, mas tornam-se uma vantagem competitiva a longo prazo. Assim, procurando proporcionar um melhor atendimento, os bancos, de acordo com Pires e Costa

Filho (2001), têm direcionado clientes para os ambientes de auto-serviço nas agências, além de outros meios de acesso eletrônico, como ATM (*automated teller machines* ou caixas automáticos) *home banking* (banco via microcomputador), internet, *smart cards*, *call centers*, quiosques. Estes serviços oferecem uma variedade de atendimento, antes só possíveis por meio do atendimento humano, ou dentro da agência.

Segundo a FEBRABAN (2006), os bancos têm investido continuamente em tecnologia de informação (TI). Em 2005, as despesas de TI nos bancos totalizaram cerca de 13 bilhões de reais, gerando um acréscimo da ordem de 8% em relação ao gasto estimado de 12 bilhões no ano de 2004.

Porém, de acordo com Pires e Costa Filho (2001), algumas pesquisas realizadas sobre a aceitação de caixas automáticos, indicam a existência de certos clientes que ainda resistem à adoção de equipamentos de auto-atendimento no serviço bancário. Indicam, também, a existência de clientes para os quais os caixas eletrônicos tornaram-se essenciais. Dessa forma, destacou-se que parte dos clientes procuram rapidez, estão acostumados com o uso da tecnologia, e não consideram fundamental o contato pessoal com um funcionário. Outra parte dos clientes são mais conservadores, não gostam de inovações, não confiam nelas ou as temem, e preferem um contato pessoal, além de serem sensíveis ao tipo de tratamento recebido na agência.

A tecnologia, apesar de proporcionar conveniência e ganho de tempo no dia-a-dia das pessoas, nem sempre é bem vinda. Se a automação bancária possibilita um atendimento 24 horas por dia, sete dias por semana, em diversos pontos do país ou até mesmo outros países, ao mesmo tempo torna o atendimento mais impessoal, até mesmo trazendo à tona medos e bloqueios com relação às máquinas. Costumes ou tradições de um povo podem significar obstáculos na implantação de serviços de base tecnológica.

Assim, no segmento bancário, o aumento da transferência do atendimento tradicional para o auto-atendimento requer uma análise da aceitação desses novos serviços pelo consumidor (PIRES; COSTA FILHO, 2001)

Pires e Costa Filho (2001) apresentam os prós e contras do atendimento personalizado e do atendimento automatizado no quadro 4.

	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
<b>Automação</b>	Conveniência Disponibilidade Praticidade Baixo custo Alta padronização	Impessoalidade Resistências Fobias/medos/bloqueios Desumanização do atendimento Redução do contato com o cliente
<b>Personalização</b>	Relacionamento Prestígio Atenção/cordialidade Confiança pessoal Segurança psicológica	Alto custo Baixa padronização

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens da disputa automação versus personalização dos bancos  
 Fonte: Pires e Costa Filho (2001)

Dessa forma, de acordo com Pires e Costa Filho (2001), faz-se necessário que empresas que ofertam serviços com conteúdo altamente tecnológico atentem para o fato de que nem todas as pessoas apreciam ou estão aptas a lidar com tecnologia, a fim de amenizar as resistências que surgem durante a adoção desse tipo de serviço. Direcionar clientes para um *auto-atendimento* nem sempre vai ser entendido como uma melhora no atendimento da agência como um todo.

Outras questões, além das tecnológicas, aparecem inseridas no contexto do atendimento bancário. A Circular Nº. 3.058, de setembro 2002, aprovada pela Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil, estabeleceu algumas exigências. A primeira exigência mencionada nessa circular se refere ao atendimento de pessoas portadoras de deficiência física ou com mobilidade reduzida, temporária ou definitiva, idosos, com idade igual ou superior a sessenta e cinco anos, gestantes, lactantes e pessoas acompanhadas por criança de colo. Para tais pessoas, deve ser garantido um lugar privilegiado nas filas, devem ser distribuídas senhas com numeração adequada ao atendimento preferencial, deve haver um guichê de caixa para atendimento exclusivo ou a implantação de outro serviço de atendimento personalizado. Outra exigência trata da acessibilidade aos guichês de caixa e aos terminais de auto-atendimento. A próxima exigência trata da prestação de informações sobre seus procedimentos operacionais aos deficientes visuais e auditivos (FEBRABAN, 2007).

Conforme consulta à Resolução Nº. 2.878 do Banco Central do Brasil (BACEN), que dispõe sobre procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais

instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral, art. 9º:

As instituições referidas no art. 1º devem estabelecer em suas dependências alternativas técnicas, físicas ou especiais que garantam:

I – atendimento prioritário para pessoas portadoras de deficiência física ou com mobilidade reduzida, temporária ou definitiva, idosos, com idade igual ou superior a sessenta e cinco anos, gestantes, lactantes e pessoas acompanhadas por criança de colo, mediante:

- a) garantia de lugar privilegiado em filas;
- b) distribuição de senhas com numeração adequada ao atendimento preferencial;
- c) guichê de caixa para atendimento exclusivo; ou
- d) implantação de outro serviço de atendimento personalizado.

As leis impõem algumas exigências às instituições bancárias como forma de melhoria e agilidade no atendimento aos clientes. Para prestação de um bom atendimento faz-se uso de ferramentas tecnológicas que são cada vez melhores. No entanto nem as leis nem a tecnologia permitem que se atinja uma excelência no atendimento prestado. O sorriso, a cortesia dos atendentes e a personalização do atendimento talvez sejam ainda grandes avanços a serem buscados na prestação de serviços bancários no Brasil.

### 2.3.3 Posicionamento dos Bancos no Brasil

Por muitos anos o mercado brasileiro não sofria tantas mudanças como nos últimos dois anos. O mercado financeiro agitou-se frente à ofensiva do Santander. O grupo espanhol vê não só no Brasil como na América Latina um mercado em potencial, do qual a classe média emergente participa de uma revolução econômica. De sétimo lugar em venda de ativos, depósitos e crédito o Santander com a compra do Real saltou para os primeiros lugares no mercado brasileiro (EXAME, 2007).

Segundo a revista Valor 1000 (2007) os dez maiores bancos em volume de capital, ativo total, operações de crédito, depósitos, patrimônio líquido, receita financeira, resultado financeiro, resultado líquido, alavancagem, imobilização, custo operacional, rentabilidade do patrimônio líquido, nível de depósitos, nível de operações de crédito no ano de 2006 foram: Banco do Brasil, Bradesco, Itaú Holding Financeira, Caixa, ABN AMRO Real Santander Banespa, Unibanco, HSBC Bank Brasil, Votorantim e Safra.

Segundo a revista EXAME (2007) o mercado nacional modificou-se e o novo panorama apresentado de acordo com os critérios: tamanho, quantidade de agências bancárias,

fundos de investimento, mercado de crédito, volume de depósitos e quantidade de clientes é o seguinte:

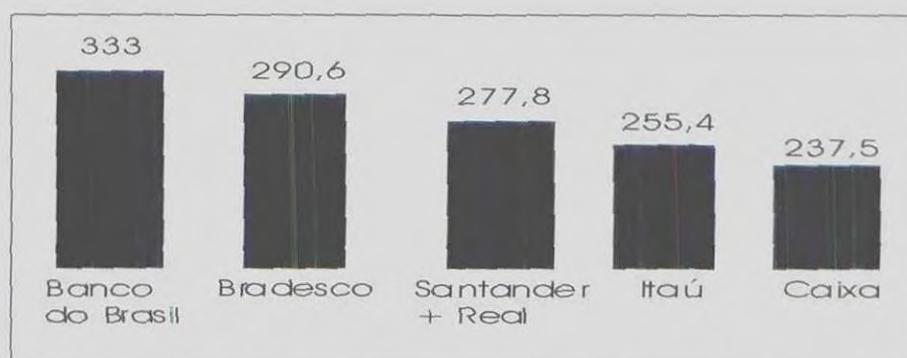


Gráfico 1 – Os maiores bancos por ativos em bilhões de reais

Fonte: EXAME (2007)

1º	2º	3º	4º	5º
BANCO DO BRASIL	BRADERSCO	ITAÚ	SANTANDER + REAL	CAIXA ECONÔMICA
4043	3042	2413	2177	2029

Quadro 5 – Número de agências bancárias no Brasil

Fonte: EXAME (2007)

Nota: O Banco do Brasil lidera o ranking em quantidade de agências bancárias seguido pelo Bradesco e pelo banco Itaú.

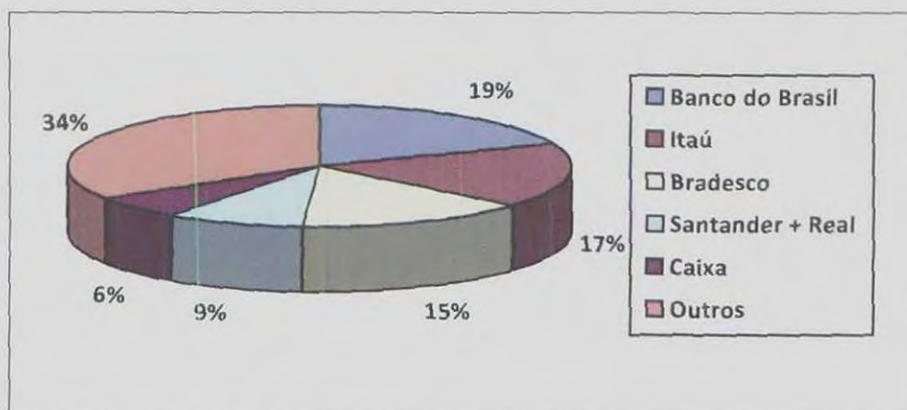


Gráfico 2 – Fundos de investimento

Fonte: EXAME (2007)

Nota: O Banco do Brasil lidera o ranking em gestão de recursos.

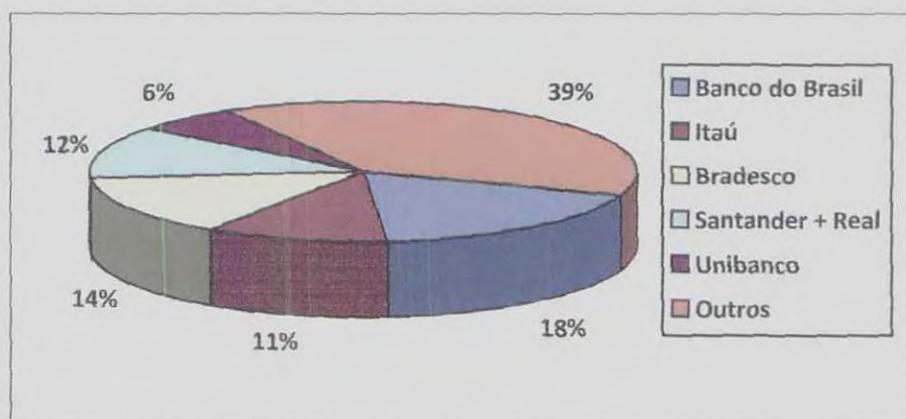


Gráfico 3 – Mercado de crédito

Fonte: EXAME (2007)

Nota: Apenas nesse gráfico o Unibanco aparece dentre os cinco bancos de maiores volumes financeiros do país. O mercado de crédito é um segmento de grande importância para as instituições financeiras.



Gráfico 4 – Os grandes em depósitos

Fonte: EXAME (2007)

Nota: O Banco do Brasil lidera o ranking de depósitos (em bilhões de reais).

1º	2º	3º	4º	5º
CAIXA	BANCO DO BRASIL	BRANDESCO	ITAÚ	SANTANDER + REAL
32 milhões	24 milhões	17 milhões	16 milhões	11 milhões

Quadro 6 – Número de clientes

Fonte: EXAME (2007)

Nota: O Santander passa de 7 para 11 milhões de clientes com a aquisição do Real.

Acredita-se que com tantas mudanças a qualidade na prestação dos serviços não seja deixada de lado. É importante que o consumidor esteja atento às mudanças e procure serviços que atendam as suas necessidades.

### 2.3.4 Prestação de serviços e instituições mais reclamadas

Conforme já foi mencionado existem alguns serviços bancários que não são prestados com qualidade, essa é uma visão dos clientes em comum acordo com o BACEN. Tal fator é identificado quando um cliente formaliza uma reclamação junto ao BACEN, o órgão julgará a reclamação procedente ou não, ou seja, o BACEN envia um comunicado, geralmente por e-mail, para o banco reclamado que tem até 48 horas para elaborar uma defesa. Caso a defesa ou solução dada não seja condizente com o problema apresentado, a reclamação é então registrada e a instituição financeira é, portanto penalizada (BACEN, 2007). Na tabela 3, estão apresentados todos os motivos de reclamação que os clientes registraram no mês de setembro de 2007 para todas as instituições financeiras do Brasil que possuem mais de 1 milhão de clientes. Pode-se visualizar ainda a posição que cada reclamação ocupa de acordo com a quantidade de registros efetuados. É possível visualizar ainda no ANEXO I o e-mail recebido da Secretaria de Relações Institucionais do BACEN sobre questionamento realizado a cerca do escopo de atuação da instituição bem como da forma que utiliza para assegurar qualidade aos usuários do sistema bancário brasileiro.

TABELA 3 – RECLAMAÇÕES PROCEDENTES EM SETEMBRO DE 2007 – BANCOS

POSIÇÃO	MOTIVO DA RECLAMAÇÃO	RECLAMAÇÕES PROCEDENTES
1º	RES. 2878 – ATENDIMENTO	1267
2º	RES. 2878 - PRAZOS NÃO ESTABELECIDOS/CUMPRIDOS	1122
3º	RES. 2878 - FORNECIMENTO DE DOCUMENTOS	431
4º	RES. 2878 - FORNECIMENTO DE INFORMAÇÕES	331
5º	RES. 2878 - LIQUIDAÇÃO ANTECIPADA	213
6º	RES. 2878 - TRANSP. REL. CONT. E PRÁTIC. EQUIT	179
7º	RES. 2878 - PROD/SERVIÇOS NÃO SOLICITADOS	156
8º	CONTA – DÉBITOS	128
9º	TARIFAS	79
10º	RES. 2878 - RESTRIÇÃO AO USO DE CX CONVENC.	75
11º	OUTROS	60
12º	RES. 2878 - RESTRIÇÕES CADASTRAIS	58
13º	CONTA – ENCERRAMENTO	47
14º	CONTA – SAQUES	45

Continua

15º	RES. 2878 – OUTROS	33
16º	CONTA – BLOQUEIO	29
17º	RES. 2878 - VENDA CASADA	27
18º	CONTA – DEPÓSITOS	26
25º	CHEQUE – PAGAMENTO	9
26º	RES. 2878 - ATENDIMENTO PREFERENCIAL	7
27º	CONTA - FORNECIMENTO DE TALONÁRIO	6
28º	CIRC. 3289	6
29º	RES. 2878 - CHEQUE ESPECIAL	5
30º	RES. 2878 - INVESTIMENTOS FINANCEIROS	4
31º	CONTA - ADIANTAMENTO A DEPOSITANTE	4
32º	COMPENSAÇÃO - OUTROS PAPÉIS	3
33º	HORÁRIO/FERIADO BANCÁRIO	2
34º	SCR	2
35º	GOLPE	2
36º	SIGILO BANCÁRIO	1
37º	RES. 2878 - PREVISÃO DE SAQUE	1

Fonte: Banco Central do Brasil (2007).

Pode-se perceber que a maioria das reclamações procedentes é com relação ao atendimento prestado. Esse fator reforça ainda mais o interesse dessa pesquisa.

A tabela 4 contempla as 5 instituições financeiras com mais de 1 milhão de clientes, com o maior número de reclamações procedentes no mês de setembro de 2007. Porém vale lembrar que mensalmente o BACEN divulga essa lista com as principais reclamações procedentes.

TABELA 4 – RANKING DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COM MAIS DE 1 MILHÃO DE CLIENTES E COM O MAIOR NÚMERO DE RECLAMAÇÕES PROCEDENTES NO MÊS DE SETEMBRO DE 2007

Posição	Instituição Financeira	Reclamações procedentes	Clientes	Índice	Reclamações improcedentes	Outras reclamações
1°	CAIXA ECONOMICA FEDERAL	1874	32.835.376	5,71	44	86
2°	Conglomerado Santander Banespa	283	8.039.086	3,52	87	43
3°	Conglomerado HSBC	82	2.518.488	3,26	63	20
4°	Conglomerado Unibanco	209	9.395.083	2,22	57	39
5°	BANCO NOSSA CAIXA S.A.	104	4.792.629	2,17	37	18

Fonte: Banco Central do Brasil (2007)

Com a análise da tabela 4, pode-se perceber que dentre todas as instituições bancárias o Unibanco, objeto de estudo dessa pesquisa, figura em 4º lugar dentre as instituições mais reclamadas no mês de setembro de 2007. Importante ressaltar que o BACEN cita o conglomerado Unibanco e não apenas a rede de agências bancárias como instituição financeira reclamada. Nesse caso o BACEN faz também referência a UNICARD (administradora de cartões de crédito), BANCO FININVEST (Financiadora de créditos pessoais), BANCO DIBENS (financiamento de veículos), INVESTCRED UNIBANCO (Financeira), BANCO ÚNICO, HIPERCARD BANCO MÚLTIPLO. No mês de outubro conforme (BACEN, 2007) o Unibanco aparece em 7º lugar nesse ranking, o que salienta uma redução na quantidade de reclamações, mesmo assim quando se fala em qualidade na prestação de serviços é importante estar muito atento aos critérios adotados pelo BACEN para avaliação dos serviços, a fim de trabalhar em favor da redução da quantidade de reclamações por parte dos clientes.

#### 2.3.4.1 Critérios adotados

Conforme o (BACEN, 2007) alguns critérios são adotados para compor a listagem das instituições mais reclamadas nas Centrais de Atendimento ao Público do Banco Central do Brasil. No caso dos bancos esses critérios são os seguintes:

- a) Os bancos são separados em dois grupos: bancos com mais de um milhão de clientes e bancos com menos de um milhão de clientes. São elegíveis para integrar a listagem todos os bancos com mais de um milhão de clientes que tiverem reclamações procedentes encerradas no mês de referência. O número absoluto de reclamações é ponderado pelo número de clientes.
- b) São elegíveis para integrar a segunda listagem todos os bancos com menos de um milhão de clientes que tiverem cinco ou mais reclamações procedentes encerradas no mês de referência. O número absoluto de reclamações é ponderado pelo número de clientes.
- c) Para os dois grupos, o número de clientes considerado é o daqueles com operações protegidas pelo Fundo Garantidor de Crédito (contas de depósito à vista, contas de poupança, contas de depósito a prazo com e sem emissão de certificado, letras de câmbio, letras imobiliárias e letras hipotecárias).
- d) Nos dois grupos, para obtenção do índice de reclamações, o resultado da operação de ponderação é multiplicado por 100.000, para facilitar a visualização do resultado.
- e) Nos dois grupos, são divulgadas as cinco instituições com maior índice.

É importante citar que esses critérios estão vigentes desde maio de 2003 e são utilizados para a composição das listagens das instituições mais reclamadas nas Centrais de Atendimento ao Público do Banco Central do Brasil. As reclamações constantes na listagem são as demandas encerradas e não as recebidas no mês de referência. As reclamações improcedentes relacionadas aos bancos são informadas, mas não são contabilizadas para efeito de classificação (BACEN, 2007).

### 2.3.5 Prestação de serviços do sistema bancário em Florianópolis

Florianópolis, apesar de ser a capital do Estado, não é a sua maior cidade, tendo uma população inferior a de Joinville. Segundo a Prefeitura Municipal de Florianópolis (2007) a Região Metropolitana de Florianópolis ou somente Grande Florianópolis é composta pelos Municípios de Águas Mornas, Antônio Carlos, Biguaçu, Florianópolis, Governador Celso Ramos, Palhoça, Santo Amaro da Imperatriz, São José e São Pedro de Alcântara. Segundo a última contagem realizada em 1º de Abril de 2007, dos 5435 municípios brasileiros contados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2007) da população brasileira, Águas Mornas possui 4.410 habitantes, Antônio Carlos (7.087), Biguaçu (53.444), Florianópolis (396.723), Governador Celso Ramos (12.175), Palhoça (122.471), Santo Amaro da Imperatriz (17.602), São José (196.887) e São Pedro de Alcântara 4.765 habitantes. Nesse caso considera-se a população total estimada para a Grande Florianópolis com 815.564 habitantes.

As agências bancárias de Florianópolis devem cumprir as leis do município relacionadas aos direitos dos usuários, como assentos disponíveis e atendimento rápido.

Em consulta ao site do Ministério Público de Santa Catarina, verificou-se que em 27 de maio de 2002 entrou em vigor a Lei Municipal nº. 699 de 2002 instituída pelo vereador Jaime Tonello, que na data exercia o cargo de Presidente da Câmara Municipal de Florianópolis. Dessa forma a lei estabelece o seguinte:

*Art. 1º Fica denominado que as agências bancárias deverão colocar a disposição dos seus usuários, pessoal suficiente e necessário, no setor de caixas, para que o atendimento seja efetivado em tempo razoável, conforme mencionado no caput deste Artigo, o prazo máximo de vinte minutos em dias normais e de trinta minutos em véspera de feriados prolongados, ou após os mesmos, §2º - As agências bancárias ficam obrigadas a informar aos seus usuários.*

Em paralelo, existe a Lei nº. 12.698 promulgada em 29 de outubro de 2003, pelo atual governador de Santa Catarina Luiz Henrique da Silveira, que:

*Determina aos estabelecimentos bancários situados no território do Estado de Santa Catarina, a disponibilização de assentos nas filas especiais para aposentados, pensionistas, gestantes e deficientes físicos.*

A tabela 5 apresenta a quantidade de agências bancárias existentes em Florianópolis. O número de agências pouco tem se alterado, pois conforme foi mencionado a tecnologia domina esse setor e muitas vezes há pouco interesse das instituições financeiras em abrir uma agência, prefere-se instalar um caixa eletrônico.

TABELA 5 – NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS EM FLORIANÓPOLIS

BANCOS	NÚMERO DE AGÊNCIAS	
	2000	2003
<b>OFICIAIS FEDERAIS</b>		
Banco do Brasil S/A	10	15
Caixa Econômica Federal S/A	12	12
<b>OFICIAL FEDERALIZADO</b>		
Besc	12	12
<b>OFICIAIS ESTADUAIS</b>		
Badesc	1	1
BRDE	1	1
Banrisul	1	1
<b>PRIVADOS</b>		
ABN AMRO	-	1
ABN AMRO Real	3	4
Banespa S/A	1	1
Bilbao Vizcaya	1	1
Bradesco	5	4
BCN (Banco Crédito Nacional)	1	1
Boston	-	1
Dibens	1	1
Fiat	1	1
Itau	3	3
Mercantil da Brasil	1	1
Safra	-	1
Santander Meridional	2	2
Santinvest	-	1
Sudameris do Brasil	2	2
HSBC	4	4
Unibanco	2	4
Apenas Escritórios		
Tecnicorp	1	1
Asbace	1	1
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>77</b>

Fonte: Sindicato dos Bancários de Florianópolis (2007)

De acordo com dados do Sindicato dos Bancários de Florianópolis, a cidade possuía 77 agências bancárias em 2003. A tabela 5 mostra um aumento de 11 agências em relação ao ano de 2000.

### 2.3.6 Prestação de serviços do sistema bancário Unibanco

Para que se possa aprofundar melhor o tema da pesquisa é interessante realizar um levantamento do histórico da empresa.

### 2.3.7 Histórico do Unibanco

A União de Bancos Brasileiros S/A é uma instituição com mais de 80 anos, autorizado pelo governo federal do Brasil em 27 de setembro de 1924 a funcionar com o nome de Casa Bancária Moreira Salles em Poços de Caldas, Minas Gerais. Inicialmente financiava obras de prefeitura, do governo e de grandes hotéis. O ANEXO II contempla a fotografia do interior da casa de Moreira Salles.

Após a fusão entre os bancos Machadense, Casa Bancária de Botelhos e Casa Bancária Moreira Salles, deu-se origem o Banco Moreira Salles, tal fato ocorreu no ano de 1941. Em 1945 o Banco Moreira Salles já contava com 34 agências no contexto nacional. Em 1967 após nova fusão, dessa vez entre o Banco Agrícola Mercantil do Rio Grande do Sul e o então Banco Moreira Salles é que nasce a União de Bancos Brasileiros, mas somente em 1975 é que passa a ser chamado de Unibanco. O ANEXO III contempla uma foto ilustrativa da época.

Em 18 de Novembro de 1995, o Unibanco assume as atividades do Banco Nacional tornando-se um dos maiores bancos do país. No ano de 1997, o Unibanco lança quatro modelos diferentes de atendimento (Especial, Exclusivo, Uniclass e Pessoa Jurídica). Tal estratégia de atuação mercadológica visa o atendimento das necessidades de cada grupo específico de clientes. Em 2004, o Unibanco completou oitenta anos e passou a estar entre os maiores bancos privados do Brasil. Atualmente está presente em todos os segmentos do mercado financeiro (varejo, atacado, seguros, previdência privada e gestão de patrimônios).

O varejo atende pessoas físicas de todos os padrões de renda, exceto empresas com faturamento anual acima de R\$150 milhões. No que tange o financiamento ao consumidor, o Unibanco opera por meio das controladoras LuizaCred (pontos localizados nas lojas Magazine Luiza), PontoCred (pontos localizados nas lojas Ponto Frio), Banco Dibens e Fininvest. O atacado atende empresas com faturamento acima de R\$150 milhões e investidores institucionais. O setor de Seguros e Previdência atende pessoas físicas, pessoas jurídicas, seguro de vida, de automóvel, de bens e acidentes, planos de pensão e aposentadoria, bem como produtos e serviços correlatos. O setor de Gestão de Patrimônios

atende investidores pessoa física e jurídica através da Unibanco Asset Management (UAM), empresa de assessoria na parte de investimentos.

Em 2000, no Unibanco, havia uma base de 7,7 milhões de clientes no setor varejista. Em 2005 a base total cresceu para 20 milhões de clientes. Em março de 2007 a base total subiu para 27 milhões de clientes. Em dezembro de 2006 os clientes Unibanco dispunham de 17.665 pontos de atendimento, em junho de 2007 esse número alterou-se para 18.128 pontos de atendimento. Na região sul incluindo agências, *in-store banking*, postos de atendimento bancário (pabs) lojas Fininvest, pontos de venda Fininvest e empresas de financiamento ao consumo (demais empresas associadas) eram ao todo 3.650 pontos de atendimento em 2006. Em junho de 2007 esse número foi alterado para 4083 pontos de atendimento.

Na grande Florianópolis, concentram-se um total de sete agências bancárias com aproximadamente 22.620 clientes totais, (UNIÃO DE BANCOS BRASILEIROS SA, 2007).

### 2.3.8 Prestação de serviços no Unibanco com base na segmentação de mercado

. Em 2004 Márcio de Andrade Schettini, atual Diretor Vice-Presidente Executivo assumiu a frente do Unibanco. A partir dessa data muitas mudanças foram realizadas. O novo posicionamento do Unibanco frente ao mercado é de consolidação da marca. As cores do banco, que por muito tempo utilizou o preto e o branco, foram substituídas pelo azul, verde e branco. Tais cores refletem mudanças não apenas estruturais, como também comportamentais, de atitude. A idéia partiu de questionamentos internos sobre a forma como os clientes vinham sendo atendidos pela concorrência e o que esperavam de uma instituição financeira. As mudanças originadas foram desde as fachadas das agências até a forma como os colaboradores (forma de tratamento da organização para com os funcionários) atendiam os clientes. Tudo foi remodelado e estruturado para que os clientes tivessem um banco mais ágil, *descomplicado, moderno, diferente dos demais bancos, enfim* “Um Banco que Nem Parece Banco”, novo slogan do Unibanco.

Assim como o Unibanco busca mudar rotinas e procedimentos para que os funcionários tenham mais tempo para estreitar o relacionamento com os clientes e alavancar mais negócios, a pesquisa em questão objetiva fornecer informações para que o banco possa melhorar as formas de atendimento já aplicadas. A segmentação de clientes por faixas salariais foi uma das formas encontradas pelo Unibanco de atender melhor os clientes.

A fim de otimizar resultados, o Unibanco divide o atendimento dos clientes pessoas físicas em três segmentos: Especial, Exclusivo e Uniclass. O Segmento Especial engloba os

clientes pessoas físicas com renda inferior a R\$ 1.000,00 (mil reais) mensais. O segmento *Exclusivo engloba os clientes com renda superior a R\$ 1.000,00 (mil reais) e inferior a R\$ 4.000,00 (quatro mil reais) mensais.* Já os clientes Uniclass, que correspondem atualmente por 20% dos clientes totais do Unibanco e são responsáveis por 60% da rentabilidade na carteira de pessoas físicas do banco, são aqueles com renda superior a R\$4.000,00 (quatro mil reais).

Devido a rentabilidade que os clientes Uniclass proporcionam para o banco, o atendimento para esse perfil de clientes é diferenciado, porém não discriminatório em relação aos demais. No segmento Uniclass, o cliente tem acesso aos gerentes com maior facilidade, pois estes atendem uma quantidade menor de clientes e por isso podem destinar mais atenção aos mesmos.

Enquanto um gerente Exclusivo pode comportar até 2.500 (dois mil e quinhentos) clientes na carteira total de pessoas físicas, um gerente Uniclass não tem mais do que 400 (quatrocentos) clientes. Em geral, as agências disponibilizam um caixa especial para o público Uniclass e com isso o cliente enfrenta menos tempo de espera nas filas, quando existentes.

É importante citar que, apesar de toda a infra-estrutura estar hoje aparentemente voltada para atender com melhor qualidade o cliente Uniclass, os produtos para todos os perfis de clientes são os mesmos. O que distingue um perfil do outro, além da renda, é o quanto cada cliente paga pelo pacote de serviços bancários. Enquanto um cliente Exclusivo pode escolher por três pacotes de serviços cujos valores são de R\$7,50 (sete reais e cinquenta centavos), R\$11,00 (onze reais) e R\$22,50 (vinte e dois reais e cinquenta centavos) por mês, o cliente Uniclass paga entre R\$32,80 e R\$37,50 por mês. O que varia entre um pacote e outro é a quantidade de ofertas incluídas no mesmo, ou seja, apenas as quantidades são alteradas, porém os serviços prestados são os mesmos.

É importante destacar que os clientes podem obter descontos conforme a utilização da conta corrente e dos meios utilizados para acesso às informações. Existe um programa, chamado Tarifa Zero, que incentiva o cliente a pagar menos pelas tarifas bancárias. Para o cliente obter descontos percentuais ele precisa ter entre R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) e R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais) investidos, onde a cada R\$ 1.000,00 (mil reais) aplicados o cliente ganha 1 (um ponto).

A cada 25 pontos o cliente ganha 25% de desconto. Portanto, um cliente com 100 pontos tem 100% de desconto e não paga nenhuma tarifa por movimentação. Outra forma de obter descontos no pacote tarifário é através de empréstimos. Um cliente que contratou um empréstimo ou utiliza o cheque especial recebe 5 (cinco) pontos por mês. Um cliente que possui título de capitalização ativo recebe 3 (três) pontos no mês. O cliente que contratar um

seguro para automóvel, residência, de vida, ou de acidentes pessoais, recebe 3 pontos por produto contratado. E o cliente que possui consórcio de veículos ou de imóveis também recebe 3 (três) pontos pelo fato de ter o produto.

Clientes que têm e utilizam cartão de crédito e cujo pagamento mínimo ocorre em dia, recebe 3 (três) pontos. Por fim, os clientes que realizam pagamentos via internet, caixa eletrônico e telefone, cadastram contas para débito automático e realizam compras com o cartão de débito recebem 1 (um) ponto a cada transação realizada. Com isso, muitos clientes acabam obtendo descontos no pacote tarifário uma vez que compreendem o modelo apresentado pelo banco e fazem uso desses critérios para obtenção de vantagens (UNIÃO DE BANCOS BRASILEIROS SA, 2007).

### 2.3.9 Produtos e Serviços do Unibanco

O Unibanco apresenta uma gama bastante diversificada de produtos, porém alguns são considerados mais importantes aos olhos dos gerentes. Com base na entrevista realizada no dia 23 de Abril de 2008 com uma colaboradora do Unibanco, pôde-se coletar algumas informações importantes sobre os produtos e serviços considerados prioritários na visão do Unibanco (ver ANEXO V). Segundo a gerente, existe uma lista de produtos e serviços que trazem maior rentabilidade para o banco.

Na visão da colaboradora do Unibanco a empresa classifica 10 (dez) serviços prioritários a serem descritos: *conta corrente, cheque especial, empréstimos, financiamentos, investimentos, cartões de crédito, seguros, previdência privada, capitalização e consórcio*. Cada serviço traz uma rentabilidade diferenciada para o banco e por isso são descritos nessa ordem de importância.

A conta corrente consiste no quesito de maior importância para o banco. As instituições financeiras medem frequentemente a quantidade total de clientes que movimentam ativamente suas contas correntes. Tal produto envolve a abertura, manutenção e encerramento da conta.

O cheque especial é produto rotativo de crédito, no qual é disponibilizado ao cliente uma linha de utilização com taxa de juros cobrada mensalmente pelo uso. Caso o cliente não utilize o serviço, nenhum custo é cobrado do mesmo.

Os empréstimos envolvem o Crédito Pessoal Parcelado, o Leasing de Máquinas e Equipamentos e o Empréstimo Consignado. Os financiamentos abrangem o Financiamento de veículos, o Leasing de veículos e o Autofinanciamento de veículos (espécie de renegociação

em que o banco libera até 80% do valor total do veículo usado sendo que o mesmo fica alienado até o final do pagamento das parcelas propostas). Os investimentos compreendem os produtos Renda Fixa, Fundos de Investimentos, Letra Hipotecária, Poupança, Prever Renda (plano de contribuição mensal com objetivo de aposentadoria vitalícia), Prever Invest (investimento de contribuição única com possibilidade de converter numa renda vitalícia), Prever Educação (plano mensal de contribuição para crianças e jovens até 18 anos com intuito de converter numa renda durante 4, 5 ou 6 anos a fim de custear gastos com faculdade, por exemplo), Superpoupe (produto semelhante a poupança porém com características de CDB) e CDBs. Os cartões de crédito estão disponíveis nas bandeiras Visa e Mastercard (são produtos que visam a aquisição de bens de consumo com opção de parcelamento das compras sem a cobrança de juros).

Existe ainda a família de seguros: Seguro Vida Resgatável (seguro de vida em que parte do valor pago é devolvido ao cliente a partir do 2º ano de pagamento), Extra Fácil (seguro de vida), Seguro Lar Mensal (seguro para residências), Seguro Lar Único Especial (seguro residencial), Seguro Renda Protegida (seguro contra acidentes pessoais), Seguro Muito Mais (seguro contra acidentes pessoais), Seguro Mulher (seguro contra acidentes pessoais), Seguro Homem (seguro contra acidentes pessoais) e Seguro Cartão de Conta Corrente (seguro com proteção contra roubo do cartão de crédito seguido de utilização de terceiros que não o titular do cartão).

A previdência privada envolve os produtos Prever Invest, Prever Renda e Prever Educação. A capitalização conta com os produtos Mega Plin (produto de contribuição mensal do qual o cliente além de acumular uma reserva matemática, concorre a sorteios pela Mega Sena), Plin dos Sonhos (produto de contribuição única do qual o cliente além de acumular reserva concorre a sorteios pela Loteria Federal) e Plin (produto de contribuição mensal do qual o cliente além de acumular reserva concorre a sorteios pela Loteria Federal). E por fim, o consórcio consiste em um plano de contribuição mensal para aquisição de veículos ou imóveis. Os clientes do Unibanco podem obter informações ou resolver problemas relativos a cada um destes dez serviços por meio do atendimento pessoal, telefônico, ou pela internet.

## 2.4 ENFIM OS SETE SEGREDOS DE SUCESSO

Thomas K. Connellan, mais conhecido como Tom Connellan é um dos maiores especialistas norte-americanos em fidelização de clientes. Além de escritor e conferencista tem auxiliado as empresas em situações de mudança, aumento de desempenho dos funcionários e das organizações em si e ainda tem contribuído para o fortalecimento de vínculos das empresas com os clientes. A obra desse autor, *Nos Bastidores da Disney*, serve como base para o estudo em questão, pois revela sete segredos de sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo a Walt Disney World. Esses segredos podem ser aplicados em quaisquer outras empresas desde que se façam as devidas ponderações. Não se pode esquecer que a Disney lida com os sonhos das pessoas enquanto os bancos lidam com dinheiro, pronto atendimento, presteza dos atendentes, reclamações de clientes, descontentamentos, insatisfação. A idéia de aplicar os segredos de sucesso dessa grandiosa empresa na rede de agências bancárias do Unibanco se faz importante devido ao fato de que ambas as empresas têm como preceitos básicos para a qualidade de serviços: a cultura, o ambiente e o desempenho do pessoal. A Disney luta pela perfeição mesmo que isso seja impossível de ser atingido. Por isso a busca pela excelência na qualidade dos serviços prestados é almejada diariamente. Algumas outras semelhanças do cotidiano da Disney com o do Unibanco são: ambas as empresas primam pela segurança, cortesia e eficiência.

Sendo assim os sete segredos de sucesso da Walt Disney World segundo Connellan (1998) são:

- 1º Concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara
- 2º Fantástica atenção aos detalhes
- 3º Todos mostram entusiasmo
- 4º Tudo mostra entusiasmo
- 5º Múltiplos postos de escuta
- 6º Recompensa, reconhecimento e comemoração
- 7º Todas as pessoas são importantes

Esses segredos revelam o fato de que a empresa está realmente interessada em satisfazer a necessidade do seu público. Dessa forma considera qualquer outra empresa como sua concorrente. Segundo Leslie Bays citada por Las Casas (2007) há muita concorrência no mundo de Disney. Caso alguém decida passar férias na casa da avó, considera-se a avó como concorrente porque de fato espera-se que todos passem as férias na Disney. Connellan (1998)

afirma ainda que se a concorrência for mais atraente, eficiente, de maneira que se eleve a satisfação dos clientes, os prejuízos com a competição serão inevitáveis. Deve-se ainda valorizar não só os clientes externos, mas os internos também devem ter as necessidades atendidas.

Em relação aos detalhes é importante citar que a Disney destina uma fantástica atenção aos detalhes. Fantástica quer dizer uma atenção muito maior que apenas dar atenção aos detalhes. Na filosofia Disney os colaboradores devem estar atentos a tudo o que ocorre no parque, caso algum visitante deseje tirar retratos com a família, o funcionário deve se oferecer para tirar a fotografia de maneira que todos os membros da família possam sair na foto. Todas as noites, por exemplo, a pintura dos postes de amarrar cavalos é retocada caso tenha sofrido arranhaduras durante o dia. Isso faz parte da cultura da empresa, ou seja, a preocupação com cada detalhe faz a diferença. Tal situação revela que a empresa se preocupa com todos os detalhes até mesmo os pequenos, talvez para alguns insignificantes. No banco esses detalhes podem fazer a diferença. Caso um cliente peça um envelope de depósito ao atendente esse o diga que acabou, que o responsável pelo atendimento esqueceu-se de repor material do estoque. Tal situação pode refletir uma despreocupação da empresa com os detalhes e pode desencadear nos clientes a sensação de que se o banco esqueceu-se de repor envelopes de depósito outras operações, até mesmo as relacionadas com a contabilidade ou segurança podem não estar sendo revistas.

Quando se diz que todos mostram entusiasmo, significa dizer que todos estão envolvidos com os resultados, que todos estão satisfeitos com o trabalho que desempenham. Na Disney os funcionários são chamados membros do elenco. A empresa acredita que não contrata funcionários, mas sim convida membros a fazer parte de um elenco em seu papel respectivo, cujo palco é o local de atuação. Dessa forma conseguem fazer com que os membros do elenco se sintam responsáveis por difundir a cultura da empresa, de maneira que mesmo fora do ambiente de trabalho essas pessoas se sintam felizes por trabalharem na Disney. Para que isso ocorra de fato os membros do elenco têm autonomia para resolver quaisquer tipos de problemas que venham a ocorrer no próprio local de prestação de serviços.

Da mesma forma que ocorre com os membros do elenco, tudo na Disney mostra entusiasmo. Segundo Pine e Gilmore (1999) as pessoas compram lembranças como memórias tangíveis de sensações. Isso de fato ocorre na Disney. As pessoas buscam satisfazer sensações, emoções e para isso tudo deve operar corretamente, os lugares visitados pelos convidados devem estar alinhados com a cultura da empresa. Deve haver nesse caso um

alinhamento completo entre todas as áreas da empresa de maneira que tudo funcione perfeitamente.

Quando o autor cita que um dos segredos da Disney está nos múltiplos postos de escuta, significa dizer que o cliente está em primeiro lugar. Significa dizer que os clientes são ouvidos com frequência. Na Disney faz-se uma pesquisa de satisfação do cliente através de pessoas chamadas de *Super Greeters*, ou seja, *superanfitriões*. O papel dessas pessoas consiste em caminhar o dia todo pelo parque com um *pager* ligado o tempo todo para que possam ser acionados por algum setor do parque a fim de evitarem problemas com algumas atrações, ou controlarem o funcionamento das mesmas. Essas mesmas pessoas usam *laptops* e entrevistam cerca de 700 a 1400 convidados todas as semanas a fim de obterem deles *feedbacks* constantes a cerca dos serviços prestados, Connellan (1998). A empresa reconhece que atua no ramo de comunicações e que cada etapa deve ser bem estruturada e planejada. Dessa forma as reclamações de clientes são sempre bem-vindas e contribuem para o bom desempenho do parque como um todo, Las Casas (2007). A empresa recebe ainda com frequência cartas de alguns convidados, essas correspondências dos convidados são ditas *Guest Letters* e são todas abertas, lidas e divulgadas aos membros do elenco através dos supervisores. Essa contribuição dada pelos convidados enriquece ainda mais o trabalho dos membros do elenco.

A recompensa, o reconhecimento e a comemoração fazem parte de um dos grandes segredos de sucesso da Disney. A empresa distribui cartões para alguns membros do elenco, como se fossem cartões de visita. Tais cartões recebem o nome de *Guest Service Fanatic* (Fanático pelo Serviço ao Convidado). Os gerentes caminham pelos parques e entregam esses cartões aos membros do elenco que de alguma forma contribuíram com boas ações para o funcionamento do parque. Os membros do elenco depositam esses cartões numa caixa que é aberta ao final do mês e cinco desses cartões são sorteados, para os ganhadores são distribuídos alguns prêmios como forma de agradecimento pela boas ações praticadas. Esse é um grande evento realizado. Nesse dia além da cerimônia especial, são atirados fogos de artifício e alguns bailarinos se apresentam. O sorteio é realizado pelo Mickey ou pelo vice-presidente do parque. É importante citar que os critérios para a escolha dos membros são atribuídos de acordo com os serviços e o trabalho em equipe. Dessa forma são estabelecidos os seguintes critérios para a conquista do prêmio: estabelecer contatos diretos e sorrir, superar as expectativas dos convidados e buscar contato com os mesmos, excelência na qualidade dos serviços prestados, dar boas vindas a todo e qualquer convidado, manter certo padrão de qualidade no trabalho desempenhado, superar o mero cumprimento do dever, demonstrar forte

iniciativa de equipe, comunicar-se com os convidados e com os demais membros do elenco, tudo isso sem deixar de preservar a experiência mágica dos convidados.

Em relação ao 7º segredo pode-se dizer que todas as pessoas são importantes, pois fazem parte da empresa. Nesse contexto afirma-se que os membros do elenco tratam os convidados da mesma forma como são tratados, ou seja, com respeito e total dedicação. Chowdhury (2006) afirma que todas as empresas possuem clientes externos e internos. O autor afirma ainda que se uma empresa não cuidar bem da equipe não poderá aguardar que a mesma se empenhe para oferecer bons serviços aos clientes externos. Na Disney as pessoas são contratadas e motivadas para gostar daquilo que fazem, Las Casas (2007). Por isso considera-se o serviço em duas dimensões distintas, uma através das pessoas e outra através dos sistemas de apoio. Nesse caso a Disney faz exatamente isso, cria afinidade entre a marca e o consumidor. Viabiliza produtos de consumos, filmes, programas de televisão, revistas, livros, ao mesmo tempo em que encanta os clientes, tenta estar o mais próximo possível dos mesmos e ainda mede o grau de satisfação dos convidados a fim de obter feedbacks constantes sobre tudo aquilo que oferece. Dessa forma a Disney consegue colocar em prática um dos grandes objetivos para se obter sucesso no mundo dos negócios, ou seja, relacionamento e fidelização. O quadro 7 apresenta um comparativo entre os princípios abordados por Connellan (1998) e os princípios apresentados por outros autores utilizados ao longo da pesquisa:

PRINCÍPIOS SEGUNDO CONNELLAN (1998)	DEMAIS AUTORES
<b>1º CONCORRENTE É QUALQUER EMPRESA COM A QUAL O CLIENTE O COMPARA</b>	A qualidade tornou-se um pré-requisito para o sucesso das empresas - <b>Juran</b>
<b>2º FANTÁSTICA ATENÇÃO AOS DETALHES</b>	Projeto perfeito, que atenda perfeitamente, sem defeitos - <b>Campos</b> Inspeção dos produtos e serviços e comparação com os padrões estabelecidos - <b>Megginson, Mosley &amp; Petri</b> Atenção especial às definições de Qualidade do cliente - <b>Ishikawa</b>
<b>3º TODOS MOSTRAM ENTUSIASMO</b>	Comprometimento da alta administração em todas as atividades a fim de difundir a cultura da empresa - <b>Aguayo</b> Comprometimento da alta direção - <b>Campos</b> Envolvimento de todos os departamentos nas atividades - <b>Ishikawa</b>

Continua

<b>4º TUDO MOSTRA ENTUSIASMO</b>	O cliente é um rei ou uma rainha com quem não se deve discutir mas satisfazer os desejos – <b>Campos</b>
<b>5º MÚLTIPLOS POSTOS DE ESCUTA</b>	Orientação para o cliente de maneira a produzir produtos e serviços definitivamente requisitados pelo consumidor – <b>Campos</b> Devem-se utilizar dispositivos ou instrumentos de medida para se se façam comparações objetivas e mensuráveis da qualidade real com os padrões estabelecidos- <b>Meggison, Mosley &amp; Pietri.</b>
<b>6º RECOMPENSA, RECONHECIMENTO E COMEMORAÇÃO</b>	Alto nível de motivação, medição e avaliação dos resultados e compromisso com a Qualidade todo o tempo na empresa – <b>Juran</b>
<b>7º TODAS AS PESSOAS SÃO IMPORTANTES</b>	Respeito pelo empregado como ser humano, seres independentes – <b>Campos</b> Utilização de métodos modernos de treinamento no local de trabalho. Enfoque nas pessoas a fim de se obter um trabalho bem-feito – <b>Aguayo</b> Desenvolvimento de um senso de responsabilidade para participação ativa, desenvolvimento de habilidades – <b>Juran</b> Participação de todos os empregados em todos os níveis - <b>Ishikawa</b>

Quadro 7: Comparativo entre Connellan (1998) e demais autores

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através desse comparativo é possível perceber que a Disney emprega em seu dia-a-dia os conceitos dos mais diversos autores e por isso consegue prestar um serviço com tanta qualidade. De fato o grande desafio das empresas está em utilizar na prática a tória conhecida.

#### 2.4.1 O palco das experiências

O ambiente de trabalho pode ser visto como um palco de experiências que provoca mudança nas pessoas (PINE e GILMORE, 1999). Os bens e os serviços deixaram de ser suficientes. As sensações constituem a base para o crescimento econômico futuro. Assim como a Disney e o Cirque Du Soleil, empresas de entretenimento criativo, as organizações devem criar espetáculos a partir dos sonhos, talentos e paixões dos clientes. Quando se fala em prestação de serviços com qualidade, deve-se pensar em surpreender e encantar os clientes a todo momento, seja através de um sorriso cortês ou um bom atendimento prestado. Segundo Heward, Lyn & Bacon, John U., (2006) a definição de um bom espetáculo “é aquele em que só a gente sabe o que saiu errado!”

### 3 METODOLOGIA

A metodologia consiste numa das etapas mais importantes da pesquisa. São através dos procedimentos metodológicos que se podem atingir os objetivos propostos. Conforme afirma Köche (1997) “a metodologia deve esclarecer a forma que foi utilizada na análise do problema proposto”.

Para o alcance dos objetivos é importante que se tenha o problema claramente definido, bem como as fases de execução planejadas. A metodologia deve ainda esclarecer as técnicas e instrumentos utilizados na coleta de dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A ciência visa explicar e representar a realidade. Para isso, deve-se descrever os fenômenos dessa realidade, classificá-los e finalmente, explicá-los, (ACEVEDO; NOHARA, 2004).

De acordo com a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, as pesquisa é bibliográfica, exploratória e descritiva. A pesquisa é dita bibliográfica, pois procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos e livros, (ACEVEDO; NOHARA, 2004). A pesquisa é dita descritiva porque:

*Observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas (CERVO; BERVIAN; SILVA, p.62, 2007).*

Para a consecução dos objetivos propostos e com a finalidade de conhecer a temática em questão e colher informações sobre a empresa objeto desse estudo, realizou-se primeiramente a leitura da obra: *Nos bastidores da Disney* de Tom Connellan onde foram identificados sete segredos de sucesso dessa empresa, dos quais julga-se importante citar: concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara, fantástica atenção aos detalhes, todos mostram entusiasmo, tudo mostra entusiasmo, múltiplos postos de escuta, recompensa, reconhecimento e comemoração, todas as pessoas são importantes. Após a leitura dessa obra, seguiu-se com uma profunda análise bibliográfica sobre o assunto. Segundo Gil (1991) a pesquisa bibliográfica deve ser desenvolvida a partir de materiais já

elaborados, principalmente livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica tem as seguintes vantagens: permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Através da pesquisa bibliográfica foi possível recorrer a dados históricos e fatos passados que de outra maneira não seria possível a obtenção dos mesmos.

Em seguida percebeu-se que esses segredos de sucesso, mesmo tendo sido identificados numa empresa de entretenimento poderiam ser aplicados na rede de agências bancárias do Unibanco da Grande Florianópolis, no sentido de atingir a excelência na qualidade do atendimento aos clientes. Para que isso pudesse de fato ocorrer foram definidos objetivos específicos sobre a temática da pesquisa. Por se tratar de uma pesquisa exploratória houve a necessidade de um levantamento bibliográfico em livros, jornais, revistas e artigos, web sites sobre o tema, além da utilização dos dados quantitativos obtidos no levantamento estatístico do site do Unibanco, IBGE, FEBRABAN, Prefeitura Municipal de Florianópolis, dentre outros devidamente referenciados.

Cabe ressaltar que a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado. Por isso a pesquisa em questão não é puramente descritiva e também exploratória.

A pesquisa em questão tem caráter exploratório, tendo em vista a familiarização com o fenômeno de estudo bem como a elaboração de uma nova percepção do mesmo ou ainda a descoberta de novas idéias. A pesquisa exploratória é designada pelo aspecto quase científico ou não científico, sendo que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. A mesma é dita ainda exploratória porque proporciona maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delimite de forma mais precisa o problema, (CERVO; BERVIAN; SILVA, p.62, 2007).

A pesquisa é de fato exploratória, porque visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tendo em vista torná-lo mais explícito ou ainda construir hipóteses sobre o assunto. Segundo Sellitz t AL., 1967, p. 63 (apud GIL, 1991) estas pesquisas:

têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

O presente estudo tem ainda como objetivo analisar a factibilidade de implantação da teoria na prática a fim de verificar até que ponto os conceitos aprendidos podem representar a solução para o problema ora encontrado. Sabe-se ainda que a aplicação dos métodos servem

como base para a proposição de um modelo de excelência no atendimento aos clientes do Unibanco. Nesse caso cabe aos administradores dessa empresa verificar a viabilidade de implantação no futuro.

### 3.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS

Para que se possam detalhar os métodos utilizados na consecução dos objetivos, cabe apresentar o tipo de pesquisa realizada com relação à natureza das variáveis estudadas. Nesse caso a pesquisa é considerada quantitativa e qualitativa. Barbetta, (2002) define melhor as características dessas variáveis:

Quando os possíveis resultados de uma variável são números de uma certa escala, dizemos que esta variável é quantitativa. Quando os possíveis resultados são atributos ou qualidades, a variável é dita qualitativa.

A pesquisa pode ser classificada em quantitativa e qualitativa, pois os dados foram coletados através de um número relativamente grande de respondentes e foram utilizadas escalas numéricas para a obtenção das respostas, as quais foram submetidas à análise estatística. Além disso, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade com perguntas abertas cujos dados coletados não puderam ser mensurados, mas serviram de base para o estudo.

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Denomina-se delineamento da pesquisa à forma como os dados são coletados. Nesse caso podem-se ter dados primários e dados secundários.

Em relação à forma utilizada para coleta de dados primários, o presente estudo utilizou-se de entrevista focalizada individual, pessoal e semi-estruturada. Outra forma utilizada para coleta de dados foi por meio de questionários, estruturados, não-disfarçados, com perguntas fechadas e de caráter quantitativo. A forma de distribuição e recolhimento desses questionários ocorreu pessoalmente. Outro aspecto utilizado foi a observação dos atos, comportamentos e fatos inerentes ao objeto do estudo. Nesse caso a observação foi humana, estruturada pois já eram conhecidos os objetivos da pesquisa e disfarçada tendo em vista o observador trabalhar no Unibanco e dessa forma fazer parte da situação observada. Fator esse que facilitou a coleta de dados. Pode-se utilizar também de entrevistas em grupo, por telefone,

enviar questionários pelo correio, ou ainda veiculação dos questionários em meios de comunicação em massa como jornais e revistas, (ACEVEDO; NOHARA, 2004).

Entre os delineamentos com dados secundários estão as pesquisa bibliográficas, documentais e estatísticas. Nesse caso pode-se dizer que os dados coletados foram facilitados devido ao fato de o pesquisador ser funcionário do Unibanco e por isso ter acesso às informações da pesquisa. Ainda com relação à acessibilidade pode-se dizer que não somente os dados secundários puderam ser facilitados como também a aplicação de questionários e a realização de entrevistas pessoais com membros da organização.

Quanto ao escopo, em termos de amplitude e profundidade, realizaram-se estudo de caso e levantamento de campo. Dessa forma a abrangência da pesquisa tornou-se maior bem como os aspectos analisados.

Segundo Gil (1991) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Nesse caso a maior utilidade do estudo de caso é a flexibilidade de formular hipóteses a cerca do tema proposto, principalmente quando se trabalha com temas complexos. As principais vantagens do estudo de caso são: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. As limitações desse estudo são: dificuldade de generalização dos resultados obtidos, exigência de um nível de conhecimento e capacitação maior por parte do pesquisador (GIL, 1991).

No caso do levantamento de campo procura-se obter dados representativos da população de interesse, tanto em número de casos incluídos na amostra quanto em relação à forma de inclusão. As vantagens do levantamento de campo são: representatividade da população em estudo, geração de tabelas com os dados coletados, geração de tabelas com o cruzamento de dados e ainda o fato de despertar, juntamente do público em geral, maior confiabilidade nos resultados quando se compara com outros métodos conhecidos. As desvantagens encontradas são: não permitem o aprofundamento dos tópicos da pesquisa, elevam os custos e o tempo para a realização da pesquisa e por fim exigem grandes conhecimentos técnicos para a boa realização do estudo. Nessa pesquisa optou-se pelo levantamento de campo pelo fato de se trabalhar com amostras grandes para gerar grande quantidade de dados também por ser esse muito valioso para uma pesquisa descritiva. Por outro lado, esse tipo de pesquisa caracteriza-se pela pouca profundidade no estudo do fenômeno investigado (GIL, 1991).

A análise da figura 4 a seguir permite visualizar melhor essas diferenças.

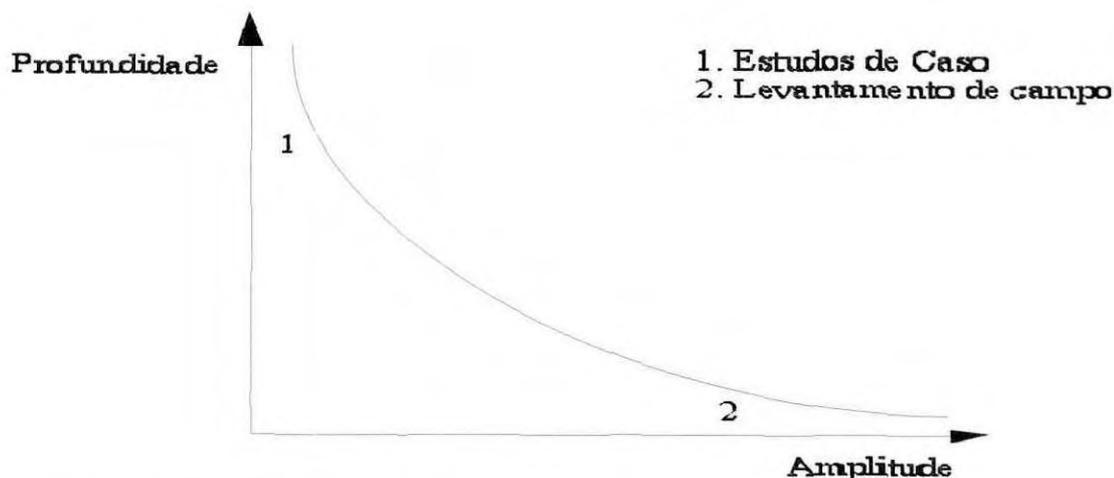


Figura 4 – Diferenciação entre estudos de casos e levantamento de campo, segundo a profundidade e a amplitude da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da análise da figura 4 pode-se verificar com mais clareza que o Estudo de Caso permite um aprofundamento muito grande do tema, porém pouca amplitude, enquanto o Levantamento de Campo não permite um aprofundamento dos tópicos da pesquisa, porém permite uma maior amplitude da mesma. Por esse motivo foram utilizados os dois modelos nessa pesquisa.

### 3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Segundo Acevedo e Nohara (2004) existem dois meios de coletar dados primários: a comunicação e a observação.

O método de comunicação pode se dar por meio de entrevistas ou questionários autoperenchidos. Na entrevista as perguntas são feitas oralmente ao entrevistado. Nesse caso pode-se coletar os dados pessoalmente ou por telefone. A vantagem de uma entrevista está no fato de o entrevistador poder esclarecer as dúvidas do entrevistado. As entrevistas podem ser ainda informais, focalizadas ou estruturadas (GIL, 1991).

Como a pesquisa em questão se trata de uma pesquisa descritiva as entrevistas foram semi-estruturadas ou por pauta (ACEVEDO; NOHARA, 2004). Uma entrevista semi-estruturada ou entrevista por pauta é aquela constituída por um roteiro de perguntas cujas dúvidas são discutidas com o entrevistado. Na aplicação dos questionários não existe a figura do entrevistador. As questões são elaboradas de maneira estruturada, ou seja, com perguntas fixas, com redação padronizada para todos os entrevistados. Nesse tipo de questionário o

entrevistado limita-se a escolher uma ou mais respostas dentre as fornecidas, os objetivos da pesquisa são apresentados aos entrevistados e as perguntas são feitas exatamente na ordem em que aparecem no instrumento de pesquisa.

Os modelos anteriormente citados foram os utilizados na presente pesquisa. Existem outros modelos a serem utilizados. Porém, de acordo com o objetivo desta pesquisa bem como pelo fato de ser tratar de uma pesquisa exploratória e descritiva esses foram os modelos selecionados.

#### 3.4.1 ENTREVISTA CLIENTE UNIBANCO

A primeira descrição que segue, refere-se à coleta de dados realizada às 10h do dia 18 de março de 2008. Para essa coleta de dados utilizou-se de uma entrevista pessoal, face a face com o entrevistado, cujos dados coletados foram puramente qualitativos. A entrevista foi semi-estruturada e aplicada pelo próprio pesquisador. Na ocasião entrevistou-se uma cliente do Unibanco que por questões pessoais preferiu ter seu nome ocultado. Por essa razão será tratada como Entrevistada 1 ao longo de toda a pesquisa. Fato esse que não inviabiliza a pesquisa, pois a contribuição da mesma foi de extrema importância. É importante citar ainda que além de ser cliente do Unibanco a Entrevistada 1 trabalhou durante 3 meses na Walt Disney World, numa rotina diária de 8h. Iniciou as atividades em dezembro de 1999 e as encerrou em fevereiro de 2000. O roteiro da entrevista consta no ANEXO IV dessa pesquisa. A entrevista levou cerca de 1 hora e 30 minutos, a conversa foi totalmente gravada e posteriormente transcrita para o papel. A cliente autorizou a divulgação dos dados tendo em vista o objetivo da pesquisa.

A primeira parte do roteiro de entrevista foi dividida em questões focadas na identificação do perfil da empresa ao qual trabalhou, bem como atividades prestadas.

A segunda parte do roteiro abordou diversas questões sobre os objetivos específicos da pesquisa. Por isso foram feitas perguntas referentes à concorrência, outras sobre detalhes, entusiasmo, clientes, cultura, ambiente e desempenho de pessoal da Disney.

A terceira parte do roteiro verificou a possibilidade de aplicação dos princípios da Disney no Unibanco.

A penúltima parte do roteiro de entrevista teve como foco levantar os possíveis problemas de correlacionamento dos princípios da Disney quando assim fossem aplicados ao Unibanco.

Por fim foram solicitadas sugestões de melhoria para os serviços do Unibanco com base na experiência americana vivida pela cliente. A visão da cliente foi de extrema importância para o cumprimento dos objetivos da pesquisa, porém não foi o único instrumento de coleta de dados utilizado. Realizou-se também uma entrevista com uma colaboradora do Unibanco seguindo os mesmos moldes da entrevista realizada com a Entrevistada 1.

#### 3.4.2 ENTREVISTA COLABORADORA UNIBANCO

A segunda descrição que segue, refere-se à coleta de dados realizada às 18h do dia 23 de abril de 2008. Para essa coleta de dados utilizou-se de uma entrevista pessoal, face a face com o entrevistado, cujos dados coletados foram puramente qualitativos. Na ocasião entrevistou-se uma colaboradora do Unibanco que por questões pessoais preferiu ter seu nome ocultado na pesquisa, fato esse que não inviabiliza a mesma, pois a contribuição da colaboradora foi de extrema importância. Por essa razão será tratada como Entrevistada 2 ao longo de toda a pesquisa. A colaboradora trabalha na empresa desde novembro de 2008 e atualmente é Gerente Geral da Agência Ilha Centro, no centro de Florianópolis. Além de trabalhar no Unibanco a colaboradora já teve a oportunidade de visitar a Walt Disney World no ano de 1993 o que permitiu uma visão bastante importante de ambas as empresas. O roteiro da entrevista consta no ANEXO V dessa pesquisa. A entrevista levou cerca de 1 hora e 10 minutos, a conversa foi totalmente gravada e posteriormente transcrita para o papel. As diversas perguntas realizadas tiveram como objetivo coletar dados sobre a cultura, ambiente e desempenho de pessoal, a fim de verificar a possibilidade de aplicar no Unibanco os princípios da Disney de maneira a tornar o Unibanco um modelo brasileiro de excelência da qualidade do atendimento prestado.

A primeira parte do roteiro de entrevista foi dividida em questões focadas na identificação do perfil da empresa ao qual trabalha a Entrevistada 2, bem como realizou-se uma breve descrição das atividades desempenhadas.

A segunda parte do roteiro abordou diversas questões sobre os objetivos específicos da pesquisa. Por isso foram feitas perguntas da concorrência, outras sobre detalhes, entusiasmo, clientes, cultura, ambiente e desempenho de pessoal do Unibanco.

A terceira parte do roteiro verificou a possibilidade de aplicação dos princípios da Disney no Unibanco.

A penúltima parte do roteiro de entrevista teve como foco levantar os possíveis problemas de correlacionamento entre as empresas, caso fossem aplicados os mesmos princípios da Disney no Unibanco.

Por fim foram solicitadas sugestões de melhoria para os serviços do Unibanco com base na experiência da profissão, bem como no conhecimento dos princípios da Disney. A visão da cliente foi um tanto quanto limitada com relação à Disney e bastante aprofundada com relação ao Unibanco. De qualquer forma a visão enquanto colaboradora do Unibanco foi de extrema importância para o cumprimento dos objetivos da pesquisa. Além desse instrumento de coleta de dados foram aplicados questionários com os colaboradores do Unibanco.

### 3.4.3 QUESTIONÁRIO COLABORADORES UNIBANCO

Num terceiro momento foram coletados dados sobre os colaboradores do Unibanco em questionário estruturado com perguntas objetivas e focadas na obtenção de informações da empresa no que tange o conceito de qualidade. Os questionários foram aplicados pelo próprio entrevistador e constam no ANEXO VII dessa pesquisa. O período de coleta desses dados foi de 18 de Abril de 2008 a 03 de Maio de 2008. É importante citar que o mesmo questionário foi aplicado para todos os respondentes e os dados obtidos foram puramente quantitativos. Responderam ao questionário 14 colaboradores do Unibanco dentre eles o Gerente Geral (GG) e Gerente de Atendimento (GA) de cada uma das 7 agências da grande Florianópolis. Isso se deve ao fato de serem esses os principais responsáveis pela qualidade na prestação dos serviços oferecidos pelas agências bem como as pessoas mais bem treinadas e capacitadas a lidar com esse assunto nas agências analisadas. Nesse caso a figura dessas pessoas foi de suma importância para o estudo. É importante citar ainda que em cada uma das 7 agências figura apenas 1 GA e 1 GG e durante esse período todos responderam o questionário. Em cada questionário apenas uma resposta foi aceita dentre as citadas: sim, mais ou menos e não. Segundo Honda & Viveiro Consultores apud Las Casas (2007) esse questionário serve como instrumento de verificação do estágio da qualidade ao qual se encontra uma empresa. Apesar dos autores primarem pela visão geral do assunto, nesta pesquisa analisou-se cada pergunta do questionário em separado. Os dados gerados foram analisados da seguinte forma. Após toda a coleta de dados, tabulou-se em separado cada questão de acordo com os quesitos. Em seguida verificou-se o percentual de respondentes para o sim, para o não e para o mais ou menos. Não houve a necessidade de gerar gráficos ou tabelas, visto que a descrição e análise dos dados

foram facilmente realizadas a partir de inferências percentuais de cada resposta. O questionário teve as perguntas divididas de acordo com 4 quesitos (Estratégia, Organização, Funcionários e Processo). Para cada quesito foram feitas 6 perguntas cujo objetivo foi identificar aspectos de qualidade presentes no Unibanco. Tais perguntas foram mantidas do questionário original bem como os quesitos analisados.

A partir da coleta e tabulação dos dados, análise percentual de cada questão, foi possível realizar um diagnóstico dos pontos a serem mantidos, os que merecem atenção por parte do Unibanco e àqueles pontos críticos que merecem extrema atenção da empresa. Esses pontos estão mais bem descritos no item 5.2 desta pesquisa e serviram para verificar a possibilidade de aplicar os princípios da Disney no Unibanco.

#### 3.4.4 QUESTIONÁRIO CLIENTES UNIBANCO, DEFINIÇÃO DO UNIVERSO E METODOLOGIA DE SELEÇÃO DE AMOSTRA

Para colher dos clientes a visão quanto aos aspectos inerentes à pesquisa, foi necessário aplicar um questionário focado na obtenção de respostas que auxiliassem o *cumprimento dos objetivos propostos*. Para tanto realizou-se uma pesquisa de campo por meio de questionários individuais, aplicados em uma amostra de 204 clientes escolhidos aleatoriamente nas proximidades das agências bancárias do Unibanco da Grande Florianópolis, no período de 02 a 19 de Maio de 2008, (vide ANEXO VI).

Durante a realização de uma pesquisa, de acordo com Mattar (1999), pode-se trabalhar o instrumento de coleta de dados com o censo, que pressupõe o envolvimento de toda a população em que se tem interesse, ou com a amostragem, processo de coletar uma parte dessa população. Para a consecução dos objetivos do presente estudo, o caminho escolhido foi o da amostragem. Isso porque, a população escolhida corresponde aos clientes do Unibanco (correntistas e/ou poupadores), maiores de 18 anos, usuários de uma das agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis. Nesse caso seria praticamente inviável identificar e contatar todos os elementos. Esta inviabilidade pode ser corroborada pela postura do banco em manter a descrição e o sigilo das informações, também, pela recusa dos clientes em serem entrevistados, seja por falta de tempo, falta de interesse, ou qualquer outro motivo. Além disso, não seria possível a abordagem de todos os elementos da população devido à indisponibilidade de recursos financeiros, escassez de mão de obra tendo em vista que o entrevistador que é funcionário do Unibanco foi o único a coletar os dados e

tempo destinado para coleta de todos os dados. Por essas razões, ou seja, por ser inviável para o pesquisador a identificação de todos os elementos da população, foi impossível também a realização de um método de escolha em que todos os elementos tenham igual probabilidade de fazer parte da amostra (o que caracterizaria uma amostragem probabilística). Dessa forma, optou-se pela amostragem não probabilística. O conceito de amostragem não probabilística é explicado por Mattar (1999, p. 268) da seguinte maneira:

Aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra.

Pelo fato de que neste tipo de amostragem a seleção dos elementos é mais dependente do julgamento do pesquisador e entrevistador, a amostragem não probabilística foi julgada mais conveniente na realização da presente pesquisa. Sendo assim, os elementos da amostra foram selecionados por meio do julgamento e conveniência do entrevistador no campo.

Apesar de a amostragem probabilística permitir o conhecimento das probabilidades de que cada elemento da população possa vir a pertencer à amostra garantindo um caráter de seleção aleatória e maior controle sobre o erro amostral da pesquisa, isto não significa que as amostras probabilísticas sejam mais representativas do que as não probabilísticas (MATTAR, 1999).

Mattar (1999) cita dois tipos de amostras existentes, por conveniência ou acidentais. Na pesquisa em questão foram utilizadas amostras por conveniência, pois como o próprio nome afirma os elementos da amostra são selecionados por alguma conveniência do pesquisador e, apesar de ser um projeto de amostragem menos confiável, é mais simples e barato. Além disso, os elementos da amostra foram selecionados nas proximidades das agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis. Segundo o IBGE (2008), a Grande Florianópolis é composta pelos seguintes municípios: Águas Mornas, Alfredo Wagner, Angelina, Anitápolis, Antônio Carlos, Biguaçu, Canelinha, Florianópolis, Garopaba, Governador Celso Ramos, Leoberto Leal, Major Gercino, Nova Trento, Palhoça, Paulo Lopes, Rancho Queimado, Santo Amaro da Imperatriz, São Bonifácio, São José, São Pedro de Alcântara e Tijucas. Desses municípios o Unibanco está presente apenas em Florianópolis com 6 agências (2 no Bairro centro, 1 no Bairro Trindade, 2 na Av. Beira Mar Norte e 1 no Bairro Estreito) localizada nas internas do Supermercado Angeloni Beira Mar, 1 na ) e em

São José com 1 agência (Av Central do Kobrasol). A escolha de se pesquisar nas proximidades das agências está no fato de se aproveitar o tráfego de clientes. Portanto, a presente pesquisa adotou como tipo de amostragem a conveniência, também se adotando a amostra por tráfego como variação da classificação adotada.

Na definição do número de pessoas entrevistadas, ou seja, o tamanho da amostra, foi utilizada a teoria estatística de amostragem. Considerando, neste caso, que a população seja infinita ou desconhecida, o cálculo do tamanho da amostra, segundo Barbetta (2002), pode ser realizado mesmo sem conhecer o tamanho da população, com base na seguinte fórmula, onde  $n_0$  é uma primeira aproximação para o tamanho da amostra, ou seja, o número de elementos da amostra, e  $E_0$  é o erro amostral tolerável:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Considerando-se um erro amostral de 7%, chega-se a uma amostra de 204 elementos, como mostra o cálculo a seguir:

$$\begin{aligned} n &= 1/(0,07)^2 \\ n &= 1/0,0049 \\ n &= 204,08163 \end{aligned}$$

O levantamento de campo, que deu-se por meio de questionários, foi aplicado no período de 02 a 19 de maio. A coleta de dados foi realizada pelo próprio pesquisador. As pessoas foram abordadas nas proximidades das sete agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis, localizadas na praça XV de novembro, no centro de Florianópolis, na Rua Jerônimo Coelho também no centro de Florianópolis, no Bairro Trindade, próximo à Universidade Federal de Santa Catarina, no supermercado Angeloni, localizado na Avenida Beira Mar, no Shopping Beira Mar, no Estreito próximo ao quartel de bombeiros e em São José na Av. Central do Kobrasol próximo ao Shopping Itaguaçu.

Nas agências localizadas no centro da cidade, onde o movimento de clientes é mais intenso, foram aplicados mais questionários do que nas agências localizadas nos bairros. Segue, portanto um quadro explicativo sobre as quantidades de questionários aplicados em cada agência.

Agência	Localização	Nº de questionários
1	Praça XV de novembro (Centro)	41
2	R. Jerônimo Coelho, 205 (Centro)	54
3	UFSC (Trindade)	23
4	Angeloni Av. Beira Mar	17
5	Shopping Beira Mar Av. Mauro Ramos	13
6	Av. Max Schram (Estreito)	32
7	Av. Central do Kobrasol	24
		<b>Total = 204</b>

Quadro 8 – Distribuição dos questionários por agências

Fonte: Elaborado pelo autor

O número de questionários aplicados em cada agência foi definido a partir do julgamento do pesquisador, havendo relação com o fluxo de pessoas nas agências, mas não havendo uma relação exatamente proporcional.

Foram definidas datas para a aplicação dos questionários em cada agência. Essa definição dependeu da disponibilidade do pesquisador. Dessa forma, a aplicação dos questionários teve início no dia 02 de maio, seguindo a seqüência mostrada pelo quadro 9 a seguir.

<b>01- Agência Florianópolis - Praça XV de novembro (Centro)</b>			
DIAS	ENTREVISTADOR	QUESTIONÁRIOS	TURNO
02/05	Richardson Ribeiro	20	Manhã (das 10h às 13h)
05/05	Richardson Ribeiro	21	Manhã (das 10h às 13h)
	<b>Total</b>	<b>41</b>	
<b>02- Agência Ilha Centro - R. Jerônimo Coelho, 205 (Centro)</b>			
DIAS	ENTREVISTADOR	QUESTIONÁRIOS	TURNO
02/05	Richardson Ribeiro	20	Tarde (das 14 às 16h)
05/05	Richardson Ribeiro	20	Tarde (das 14 às 16h)
06/05	Richardson Ribeiro	14	Tarde (das 14 às 16h)
	<b>Total</b>	<b>54</b>	
<b>03- Agência Trindade - UFSC (Trindade)</b>			
DIAS	ENTREVISTADOR	QUESTIONÁRIOS	TURNO
08/05	Richardson Ribeiro	23	Tarde (das 14 às 16h)
	<b>Total</b>	<b>23</b>	

Continua

<b>04- Agência Angeloni - Av. Beira Mar</b>			
DIAS	ENTREVISTADOR	QUESTIONÁRIOS	TURNO
12/05	Richardson Ribeiro	17	Tarde (das 14h às 16h)
	<b>Total</b>	<b>17</b>	
<b>05- Agência Shopping Beira Mar - Av. Mauro Ramos</b>			
DIAS	ENTREVISTADOR	QUESTIONÁRIOS	TURNO
12/05	Richardson Ribeiro	13	Manhã (das 10h às 13h)
	<b>Total</b>	<b>13</b>	
<b>06- Agência Estreito - Av. Fulvio Aducci</b>			
DIAS	ENTREVISTADOR	QUESTIONÁRIOS	TURNO
15/05	Richardson Ribeiro	16	Tarde (das 14h às 16h)
19/05	Richardson Ribeiro	16	Manhã (das 10h às 13h)
	<b>Total</b>	<b>32</b>	
<b>07- Agência São José - Av. Central do Kobrasol</b>			
DIAS	ENTREVISTADOR	QUESTIONÁRIOS	TURNO
19/05	Richardson Ribeiro	24	Tarde (das 14 às 16h)
	<b>Total</b>	<b>24</b>	

Quadro 9 - Distribuição detalhada dos questionários por agências

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os elementos da amostra foram selecionados, como já mencionado, de acordo com a conveniência do entrevistador, dependendo também do tráfego de pessoas nos locais de entrevista. A cada 03 (três) clientes transitados, 01 (um) foi escolhido para fazer parte da amostra. Como o entrevistador trabalha na Agência Ilha Centro, foi destinado maior número de questionários para coleta de dados nessa agência, visto que houve uma negociação entre a gerência. Houve ainda uma negociação interna a fim de que o colaborador e entrevistador pudesse ser liberado alguns dias do mês para a aplicação dos questionários. Por esse motivo a coleta de dados nessa agência envolveu três dias diferentes, enquanto para as demais agências foram destinados apenas dois dias. Embasado no relato da Entrevistada 2 escolheu-se o período vespertino para aplicação de grande parte dos questionários visto que nesse período o movimento de clientes nas agências é maior principalmente entre 15h e 16h justamente quando as agências estão prestes a encerrar o atendimento ao público externo.

#### 3.4.4.1 PRÉ-TESTE

O pré-teste do instrumento de coleta de dados, de acordo com Mattar (1999), é o meio de se testar o instrumento, ou seja, de saber como ele funciona em uma situação real de coleta de dados. Segundo o autor, a realização de um pré-teste é importante para o aprimoramento do instrumento de coleta de dados, de modo que nenhuma pesquisa deveria ser iniciada sem a realização do pré-teste.

Isso significa dizer que antes da aplicação dos questionários (ANEXO VI) realizou-se o pré-teste com doze pessoas que possuem algum conhecimento sobre elaboração de instrumentos para coleta de dados, com o intuito de obter críticas construtivas para o questionário. A aplicação foi feita entre os dias 22 e 25 de abril de 2008.

Somente após a submissão do pré-teste iniciou-se a coletas de dados.

#### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa está limitada ao período em que foi desenvolvida, que corresponde ao primeiro semestre de 2008, dessa forma estudos que venham a ser realizados após esse período podem apresentar outros resultados. Está também limitada às respostas dadas pela Entrevistada 1, ex-funcionária da Walt Disney World Company e cliente do Unibanco e pela Entrevistada 2, Gerente Geral do Unibanco. Pode-se considerar também como fator limitante as respostas dadas pelos entrevistados aos questionários elaborados. Além disso, por se tratar de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, o presente estudo está limitado às interpretações do pesquisador, sobretudo no âmbito qualitativo que não apresenta dados numéricos, mas sim atributos ou qualidades inerentes aos aspectos abordados.

## 4 PROJETO DE PESQUISA

O projeto de pesquisa consiste num documento descritivo dos planos, fases e procedimentos de um processo de investigação científica. Em alguns casos é através de um projeto consistente, claro e objetivo, bem como, revestido de aplicabilidade que surge o interesse de algum órgão em financiar o estudo. No projeto de pesquisa devem constar a fundamentação teórica, a metodologia, a bibliografia e o cronograma técnico-financeiro (detalhamento das atividades, envolvendo recursos humanos e financeiros), (MARTINS, 1994).

### 4.1 Por qual razão se deve elaborar um projeto de pesquisa?

A razão principal da elaboração de um projeto de pesquisa está na necessidade de planejamento das ações a serem desenvolvidas.

Para Gil (1991) a moderna concepção de planejamento envolve quatro etapas distintas: processo, eficiência, prazos e metas. Sendo assim o planejamento da pesquisa pode ser definido como:

O processo sistematizado, mediante o qual se pode conferir maior eficiência à investigação para determinado prazo alcançar o conjunto de metas estabelecidas (GIL, 1991, p.22).

É, portanto através da elaboração de um projeto que se podem esquematizar os tipos de atividades e experiências criativas.

## 4.2 Roteiro de pesquisa

O roteiro constitui-se numa excelente ferramenta de pesquisa a fim de nortear o pesquisador e melhor direcionar o estudo. Para o presente estudo definiu-se o seguinte roteiro:

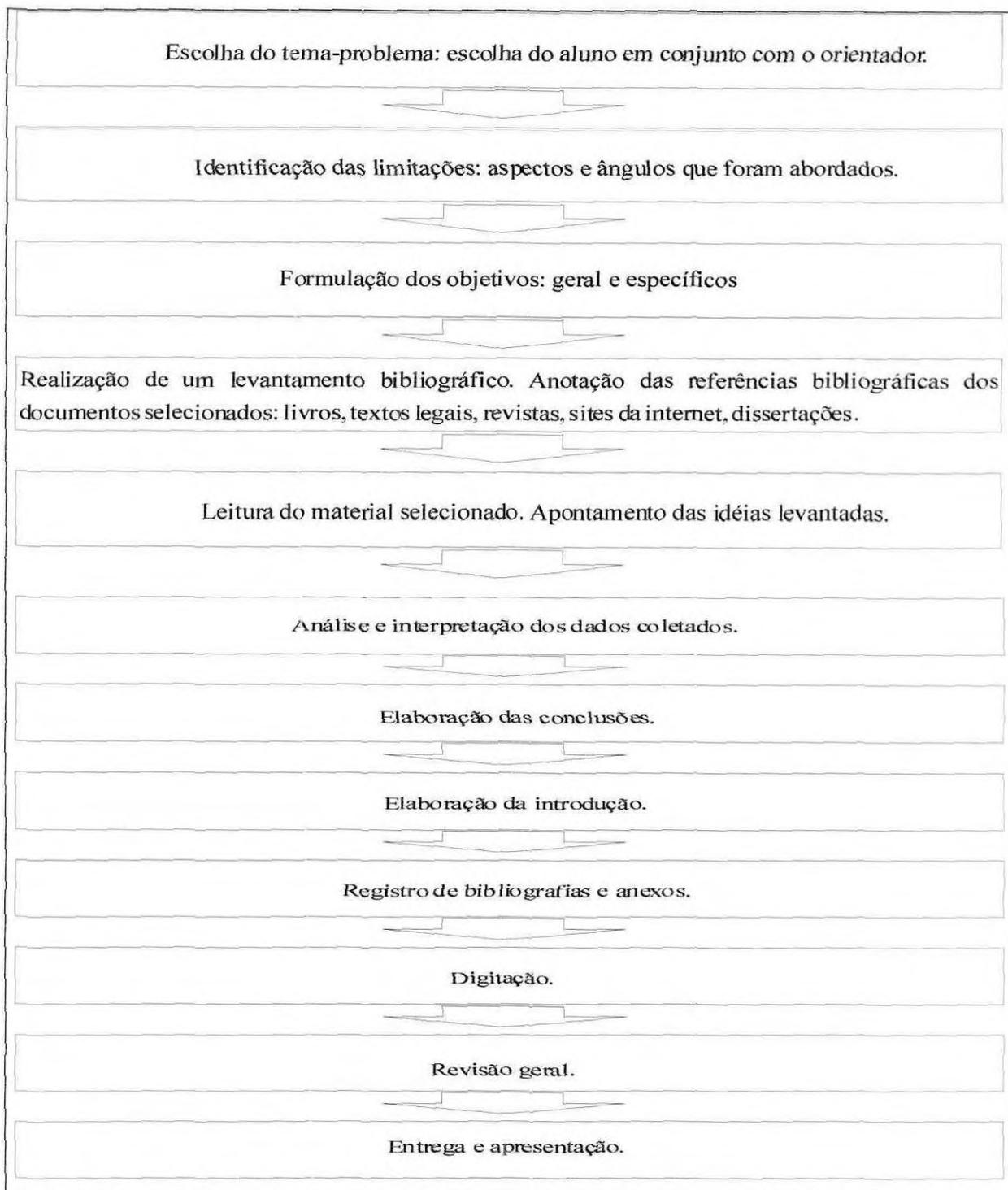


Figura 5 – Roteiro de pesquisa

Fonte: Gil (1991)

### 4.3 Orçamento da Pesquisa

O orçamento serve para que se tenha uma estimativa de gastos com a pesquisa. Por isso devem-se considerar os custos de cada fase da pesquisa. Todos os custos devem ser levantados, seja com material, ou pessoal. Até mesmo as horas trabalhadas do pesquisador podem ser calculadas caso seja objeto de interesse da pesquisa.

Segundo Brookson (2001, p.28):

Orçamento é um plano de atividades futuras. Normalmente realizado para um ano. Reflete departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros fornecendo as bases para o bom desempenho da organização. Um orçamento deve incluir as entradas e as saídas de dinheiro, que representam respectivamente as receitas esperadas e as despesas autorizadas. Deve ser feito ainda para o fluxo de caixa orçado e balanço orçado.

O orçamento deve ser o mais realista possível, ou seja, deve considerar os vários gastos incorridos com a máxima precisão possível (GIL, 1991).

Deve-se ainda lidar com despesas imprevistas por isso na tabela 6 a seguir destinou-se um espaço com o título de outros para essa finalidade. Os orçamentos são importantes para o planejamento e controle da empresa. Auxiliam na coordenação de ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecendo um compromisso com os objetivos da organização, conferindo autoridade ao gerente de cada área para que se possam provisionar despesas e fornecer metas claras das receitas.

Os orçamentos ajudam um gerente, um departamento ou toda a empresa a atingir os objetivos traçados. Servem ainda para demonstrar a situação financeira da empresa a terceiros, como bancos, fornecedores, funcionários, clientes e sócios.

Os objetivos principais do orçamento são: planejamento, coordenação, comunicação, motivação, controle e avaliação (BROOKSON, 2001).

TABELA 6 - CUSTO DO PROJETO DE PESQUISA

ITENS DE CUSTOS (em R\$)	Pesquisador	Consultoria	Digitação	Entrevista	Proc de Dados	Outros
<b>1 Planejamento</b>						
1.1 Salários			500,00			
1.2 Honorários						
<b>2 Coleta de dados</b>						
2.1 Salários			1.450,00			
2.2 Honorários						
2.3 Transporte						
2.4 Estacionamento						
<b>3 Análise, interpretação e apresentação</b>						
3.1 Salários			150,00			
3.2 Honorários						
<b>TOTAL</b>			<b>2.100,00</b>			

Fonte: Gil (1991)

Tendo descritas as despesas com pessoal da pesquisa julga-se importante apresentar uma tabela com os custos de material. Por isso a tabela 7 tem como objetivo apresentar os custos de material empregados na pesquisa:

TABELA 7 - CUSTOS DE MATERIAL EMPREGADO NA PESQUISA

FASES	VALOR (em R\$)
<b>PLANEJAMENTO</b>	
Material de escritório (lápiz, grafite, borracha, caneta, corretivo, rascunho)	R\$100,00
Livros	R\$600,00
Xerocópias	R\$200,00
Telefone, papel, transporte	R\$800,00
<b>COLETA DE DADOS</b>	
Material de escritório	R\$204,00
Fitas para gravação	R\$5,00
Xerocópias	R\$204,00
Telefone, papel, transporte	R\$1.200,00
Serviços de impressão	R\$204,00
Manutenção de veículos	R\$400,00
<b>ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E APRESENTAÇÃO</b>	
Material para impressão (tinta impressora, papel)	R\$100,00
Capas Gravação (CD, PEN drive)	R\$170,00
Lâminas retroprojeter	32 X R\$1,20 = R\$36,60
<b>Total</b>	<b>R\$4.223,60</b>

Fonte: Gil (1991)

De maneira resumida a tabela 7 apresentou os custos totais da pesquisa. O próximo capítulo tratará da análise dos dados.

## 5 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo tem por finalidade apresentação e análise dos resultados desta pesquisa sobre a aplicabilidade dos segredos de sucesso da Walt Disney World como modelo de excelência no atendimento aos clientes da rede de agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis conforme o referencial estudado, material coletado, entrevistas realizadas, tudo relacionado aos objetivos do estudo.

Os dados analisados têm como base a realização de entrevistas (ANEXOS IV e V), a aplicação de questionários (ANEXOS VI e VII), gráficos, figuras e tabelas de distribuição de freqüências geradas a partir dos dados coletados. A análise realizada está ainda embasada nos objetivos específicos dessa pesquisa, que são: identificar e analisar os sete segredos de sucesso da Walt Disney World Company a partir da visão de Connellan (1998), avaliar a aplicabilidade dos conceitos identificados na obra analisada, em empresas do setor bancário, levantar possíveis problemas de correlacionamento entre as empresas estudadas, propor um novo modelo de atendimento para a rede de agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis embasado nos princípios da Walt Disney World.

### 5.1 Identificação e análise dos sete segredos de sucesso da Walt Disney World Company a partir da visão de Connellan (1998)

Os sete segredos de sucesso da Walt Disney World segundo Connellan (1998) são: concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara, fantástica atenção aos detalhes, todos mostram entusiasmo, tudo mostra entusiasmo, múltiplos postos de escuta, recompensa, reconhecimento e comemoração, todas as pessoas são importantes.

Para saber se o processo gerencial do Unibanco se alinha com os sete segredos foi importante conhecer a visão dos clientes a respeito desses fatores. E para isso, nada mais justo que perguntar aos próprios clientes Unibanco por meio de um questionário objetivo, com 25 questões, se os mesmos vêem no Unibanco uma empresa que identifica os concorrentes como quaisquer outras empresas com a qual se compara. Se os clientes percebem que o Unibanco destina fantástica atenção aos detalhes. Foi possível identificar se os clientes percebem que tudo e todos no Unibanco mostram entusiasmo.

Foi possível ainda verificar se no Unibanco existem múltiplos postos de escuta, se o cliente é ouvido, se está sempre em primeiro lugar. É importante o leitor perceber que apenas com o questionário não foi possível responder a todos os sete segredos.

Para atender ao sexto e sétimo segredos de sucesso da Disney, que são respectivamente: recompensa, reconhecimento e comemoração e todas as pessoas são importantes foi preciso entrevistar uma colaboradora do Unibanco (ANEXO IV) e uma ex-funcionária da Disney (ANEXO V) e assim comparar os discursos a fim de melhor analisar esses fatores.

Antes disso julga-se importante conhecer o perfil sócio-econômico dos clientes Unibanco, verificar a frequência com que vão a uma agência bancária do Unibanco na Grande Florianópolis, qual agência procuram mais dentre as sete existentes na Grande Florianópolis, qual o dia do mês costumam visitar essas agência e como costumam resolver e/ou solicitar informações sobre a conta corrente e/ou poupança.

### 5.1.1 Perfil sócio-econômico dos clientes que freqüentam as agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis

A caracterização da amostra socioeconômica está apresentada conforme os dados coletados no ANEXO VI dessa pesquisa. Esse anexo consiste num questionário composto por 25 perguntas objetivas, dos quais a primeira questão é apenas uma questão-filtro, sendo que todos os respondentes deveriam escolher a opção “sim” para continuar respondendo o questionário. Nesse caso todas as pessoas, das 204 entrevistadas, responderam “sim”. Nesse caso as questões 2, 3, 4, 5 e 6 apresentam respectivamente a faixa etária, sexo, estado civil, grau de instrução, faixa de renda familiar dos respondentes. Os primeiros dados analisados dizem respeito à faixa etária dos entrevistados.

Tabela 8 – N° de clientes segundo a Faixa Etária - Questão 2

Faixa etária	N° de pessoas	N° de pessoas acumulado	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Abaixo de 18 anos	1	1	0%	0%
19 a 25 anos	34	35	17%	17%
26 a 40 anos	72	107	35%	52%
41 a 50 anos	59	166	29%	81%
51 a 60 anos	26	192	13%	94%
Acima de 60 anos	12	204	6%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

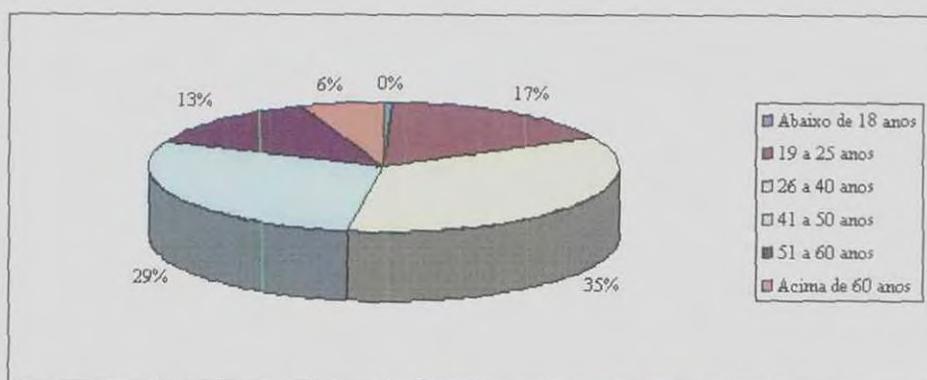


Figura 6 - Distribuição de frequências da faixa etária dos clientes, numa amostra de agências bancárias do Unibanco localizadas na Grande Florianópolis - SC, 2008.  
Fonte: Dados primários

A partir dos dados processados tem-se então a distribuição dos pesquisados quanto à faixa etária. É possível observar, com auxílio da tabela 8 e da figura 6, que a maioria dos entrevistados tem entre 26 e 40 anos, correspondendo esta faixa etária a 35% da amostra. Além disso, porcentagens significativas aparecem entre 41 e 50 anos, correspondendo a 29% da amostra, e entre 19 a 25, correspondendo a 17% do total. A tabela 9 e a figura 7 a seguir mostram a distribuição dos entrevistados quanto ao sexo.

Tabela 9 - N° de clientes segundo o Sexo - Questão 3

Sexo	N° de pessoas	N° de pessoas acumulado	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Masculino	121	121	59%	59%
Feminino	83	204	41%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

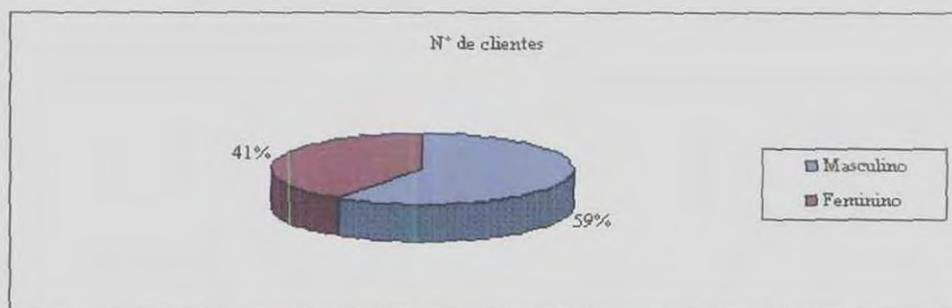


Figura 7 - Distribuição de frequências por sexo, numa amostra de 204 clientes, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008.  
Fonte: Dados primários

A distribuição dos entrevistados quanto ao sexo mostra que 61% são do sexo masculino e 39% do feminino, evidenciando um maior número de homens entre os entrevistados. A tabela e a figura a seguir mostram o estado civil dos pesquisados.

Tabela 10 – N° de clientes segundo o Estado Civil - Questão 4

Estado civil	N° de pessoas	N° de pessoas acumulado	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Solteiro(a)	71	71	35%	35%
Casado(a)	96	167	47%	82%
Viúvo(a)	3	170	2%	84%
Separado(a) / divorciado(a)	23	193	11%	95%
Outros	11	204	5%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

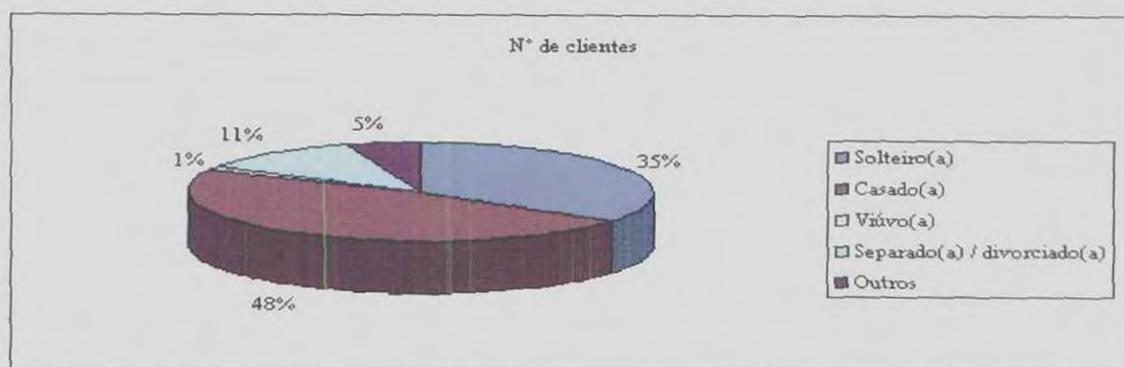


Figura 8 - Distribuição de frequências do estado civil dos clientes, numa amostra de 204 clientes, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008.

Fonte: Dados primários

Quanto ao estado civil, pode-se constatar que a maioria dos entrevistados são casados, correspondendo a 48% do total. A porcentagem de solteiros também é bastante significativa, correspondendo a 35%. A próxima tabela e a próxima figura dizem respeito ao grau de instrução dos pesquisados.

Tabela 11 – N° de clientes segundo o Grau de Instrução - Questão 5

Grau de instrução	N° de pessoas	N° de pessoas acumulado	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Sem escolaridade	0	0	0%	0%
Ensino fundamental incompleto	8	8	4%	4%
Ensino fundamental completo	12	20	6%	10%
Ensino médio incompleto	18	38	9%	19%
Ensino médio completo	32	70	16%	34%
Superior incompleto	66	136	32%	67%
Superior completo	68	204	33%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: ANEXO VI – Questionário

Fonte: Dados primários

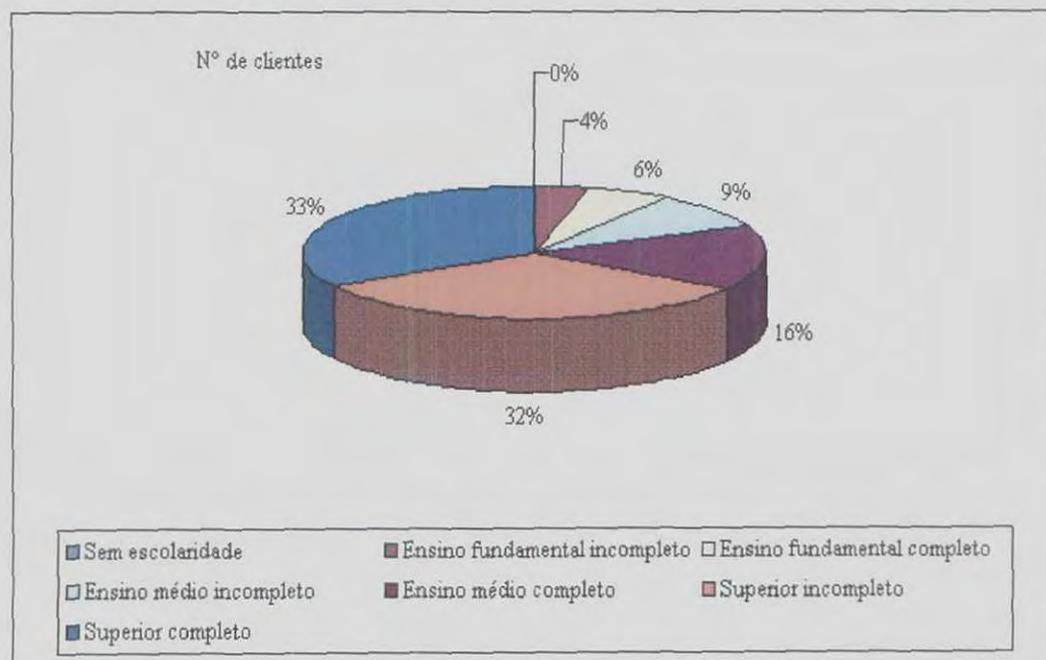


Figura 9 - Distribuição de frequências do nível de instrução que os respondentes possuem, numa amostra de 204 clientes, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008.

Fonte: Dados primários

É possível constatar que grande parte dos entrevistados possui ensino superior completo ou incompleto, sendo que estas duas categorias somam juntas 65% dos entrevistados. Além disso, 16% possuem ensino médio completo. Pode-se inferir a partir dessa análise que os clientes do Unibanco apresentam um grau de escolaridade elevado. A tabela e a figura a seguir mostram a distribuição dos pesquisados com relação à renda mensal familiar.

Tabela 12 - Nº de clientes segundo a Faixa Mensal de Renda Familiar - Questão 6

Faixa mensal de renda familiar	Nº de pessoas	Nº de pessoas acumuladas	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Até R\$ 1.000,00	19	19	9%	9%
De R\$ 1.001,00 a R\$ 3.100,00	55	74	27%	36%
De R\$ 3.101,00 a R\$ 5.200,00	78	152	38%	75%
De R\$ 5.201,00 a R\$ 7.300,00	30	182	15%	89%
De R\$ 7.301,00 a R\$ 9.400,00	7	189	3%	93%
Acima de R\$ 9.400,00	12	201	6%	99%
Não resposta	3		1%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

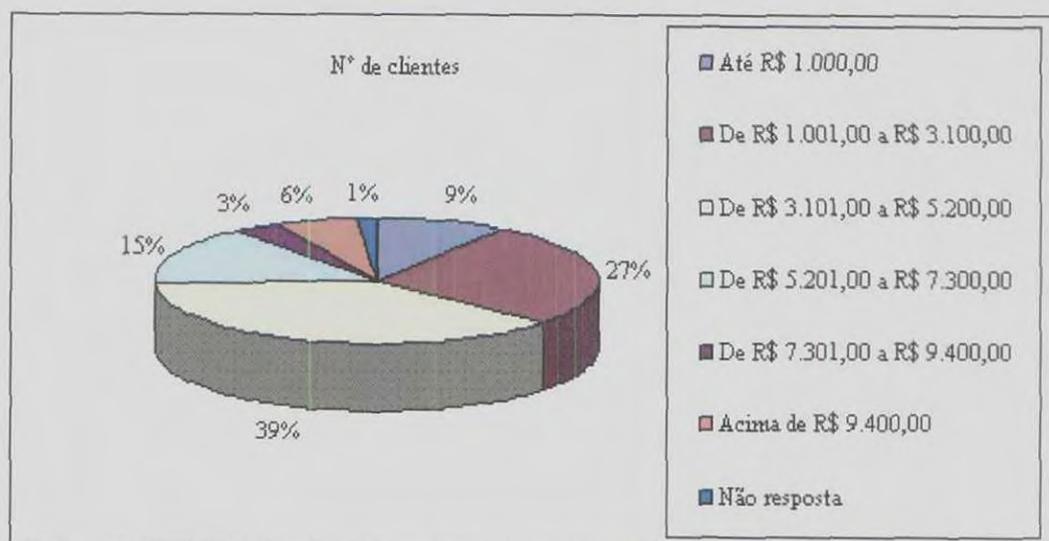


Figura 10 - Distribuição de frequências da faixa mensal de renda familiar, numa amostra de 204 clientes, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008.

Fonte: Dados primários

Os dados representados tanto na tabela 12 quanto na figura 10 revelam que a maioria dos entrevistados possui uma faixa mensal de renda familiar entre R\$ 3.101,00 a R\$ 5.200,00, correspondendo a 39% do total. Em seguida, aparece a faixa de R\$ 1.001,00 a R\$ 3.100,00, com 27% dos entrevistados. A faixa de R\$ 5.201,00 a R\$ 7.300,00 englobou 15% dos entrevistados e a faixa até R\$ 1.000,00 englobou 9%. A tabela a seguir mostra a distribuição dos pesquisados com relação à frequência com que vão a uma agência bancária do Unibanco na Grande Florianópolis.

Tabela 13 - N° de clientes segundo a frequência de utilização dos serviços do Unibanco - Questão 7

Frequência de utilização dos serviços do Unibanco	N° de pessoas	N° de pessoas acumulado	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Sempre que preciso	90	90	44%	44%
Na maioria das vezes	44	134	22%	66%
Algumas vezes	42	176	21%	86%
Raramente	28	204	14%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

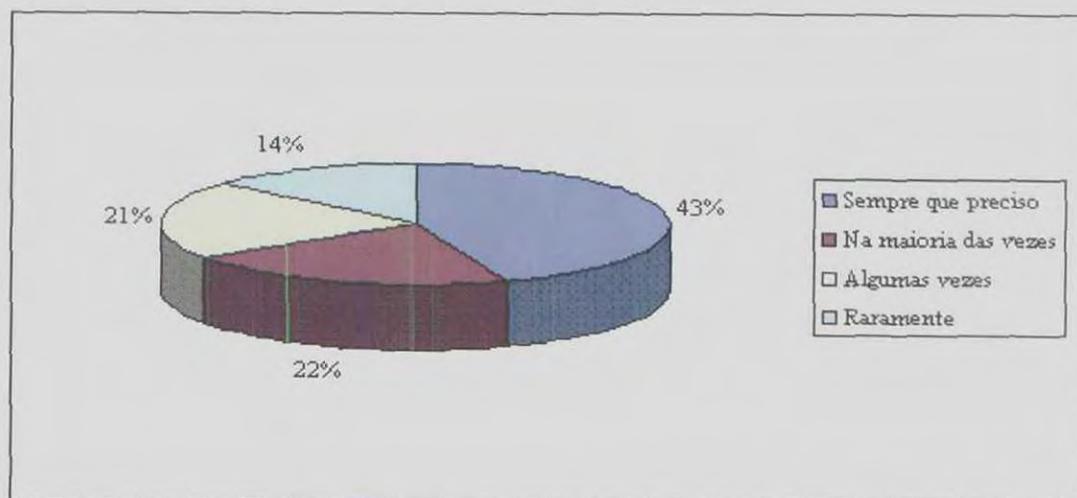


Figura 11 - Distribuição de frequências dos clientes Unibanco quanto à utilização dos serviços, numa amostra de 204 clientes, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008.

Fonte: Dados primários

É possível perceber que a maioria dos clientes utiliza o Unibanco apenas quando realmente precisa, ou seja 43% das pessoas. Outra identificação realizada é para com os clientes que utilizam os serviços do Unibanco na maioria das vezes, esse fator por sua vez corresponde a 22% dos clientes, fator esse muito próximo dos 21% dos clientes utilizam o Unibanco apenas algumas vezes. A tabela 14 com auxílio da figura 12 demonstra a distribuição de frequências com a qual os clientes vão até as agências do Unibanco na Grande Florianópolis.

Tabela 14 – N° de clientes segundo a frequência de ida a uma agência do Unibanco - Questão 8

Frequência de ida a uma agência do Unibanco	N° de pessoas	N° de pessoas acumulado	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Diariamente	21	21	10%	10%
Semanalmente	48	69	24%	34%
Quinzenalmente	24	93	12%	46%
Mensalmente	45	138	22%	68%
Eventualmente	66	204	32%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

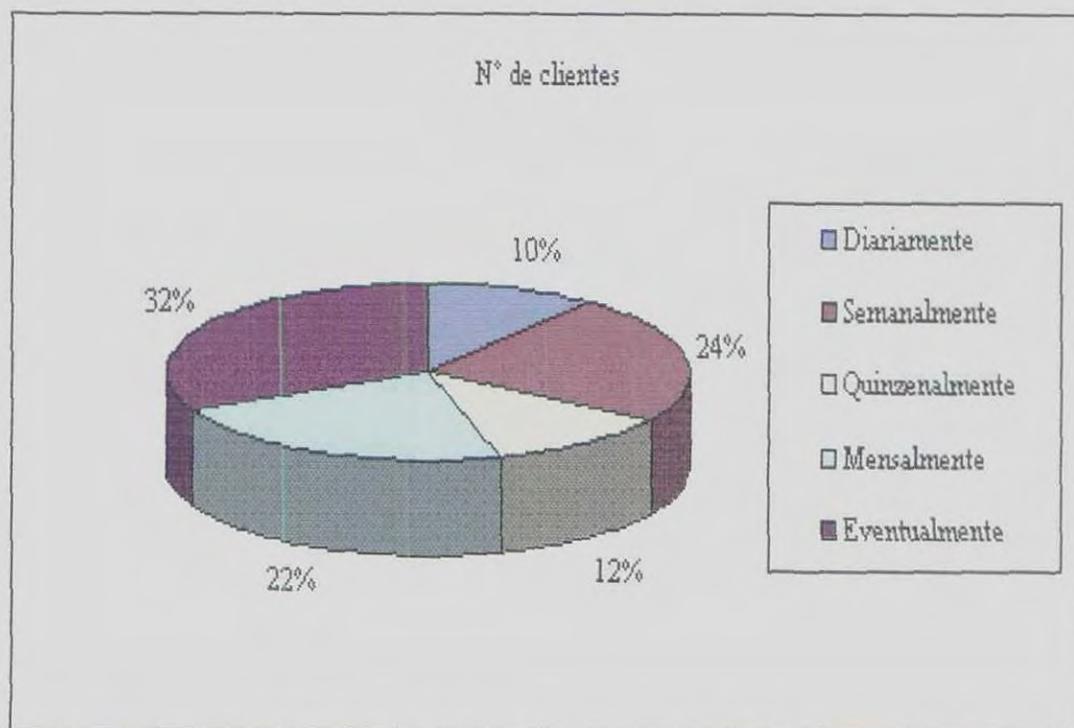


Figura 12 - Distribuição de frequências dos clientes quanto ao fato de irem a uma agência do Unibanco, numa amostra de 204 clientes, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008.

Fonte: Dados primários

Tanto a tabela 14 quanto a figura 12 evidenciam que 32% dos clientes vão até uma das agências do Unibanco na Grande Florianópolis eventualmente. Um dado importante revelado pelo estudo está no fato de que 24% dos clientes vão ao banco semanalmente e 10% dos entrevistados vão ao banco todos os dias. Esse dado comprova o fato de que o povo brasileiro é realmente muito dependente dos serviços bancários. A tabela a seguir apresenta a frequência de distribuição dos clientes quanto ao fato de visitarem uma agência do Unibanco na Grande Florianópolis.

Tabela 15 - N° de clientes segundo a frequência de visitas dos clientes às agências do Unibanco - Questão 9

Frequência de visitas dos clientes às agências do Unibanco	N° de pessoas	N° de pessoas acumuladas	Porcentagem de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Ag. Florianópolis (Praça XV)	41	41	20%	20%
Ag. Ilha Centro (Jerônimo Coelho)	54	95	26%	47%
Ag. Trindade (UFSC)	23	118	11%	58%
Ag. Angeloni (Angeloni Beira Mar)	17	135	8%	66%
Ag. Shopping Beiramar	13	148	6%	73%
Ag. Estreito	32	180	16%	88%
Ag. São José (Av. Central Kobrasol)	24	204	12%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

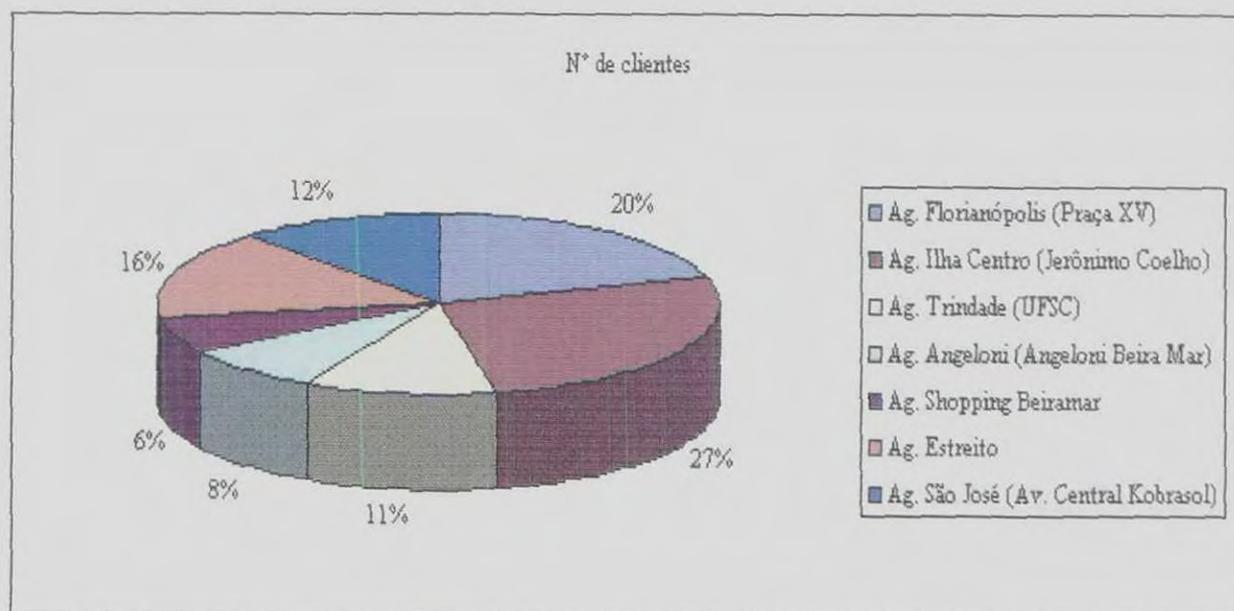


Figura 13 - Distribuição de frequências dos clientes com relação às agências do Unibanco visitadas, numa amostra de 204 clientes, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008.

A tabela 15 em conjunto com a figura 13 evidenciam que 46% dos clientes entrevistados procuram mais as agências Ilha Centro e Florianópolis. Esse dado pode ser justificado pelo fato de serem essas agências centrais, ou seja, localizadas no centro de Florianópolis, local de grande concentração de pessoas. Outras duas agências bastante procuradas pelos clientes são as agências do Estreito e de São José, com 16% e 12% respectivamente. A seguir segue a análise da tabela 16.

Tabela 16 – N° de clientes segundo a frequência dos dias mais utilizados pelos clientes para irem a uma agência do Unibanco - Questão 10

Frequência dos dias mais utilizados pelos clientes para irem a uma agência do Unibanco	N° de pessoas	N° de pessoas acumulado	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Entre os 5 primeiros dias úteis do mês	33	33	16%	16%
Entre os dias 10 e 15	30	63	15%	31%
Entre os dias 15 e 25	10	73	5%	36%
Nos últimos dias do mês	19	92	9%	45%
Não tenho dia específico para ir a uma agência	112	204	55%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

A tabela 16 informa que 16% dos clientes vão até uma agência do Unibanco na Grande Florianópolis entre os 5 primeiros dias úteis do mês. Além disso 15% dos entrevistados dizem frequentar uma das agências citadas entre os dias 10 e 15 de cada mês. Dos entrevistados 55% dizem não ter um dia específico para ir a uma agência. Isso significa

que 31% dos clientes procuram uma das agências entre os dias 1º e 15 de cada mês. Nesse caso esses são os dias em que há maior concentração de clientes, maior necessidade de atendimento por parte dos funcionários do banco Sabendo ainda que 31% dos clientes procuram as agências do Unibanco na Grande Florianópolis entre os dias 1º e 15 de cada mês fica evidente o fato de que no BACEN o item atendimento ser o mais reclamado pelos clientes (tabela 3), também justifica o fato de que em setembro de 2007, por exemplo 209 clientes registraram reclamações contra o Unibanco no BACEN e 57 clientes tiveram suas reclamações julgadas procedentes pelo órgão (tabela 4). A tabela a seguir apresenta a frequência de distribuição dos clientes Unibanco quanto aos meios utilizados para resolver e/ou solicitar informações sobre a conta corrente e/ou poupança.

Tabela 17 – N° de clientes segundo a resolução de problemas e/ou solicitação de informações sobre conta corrente/poupança - Questão 11

Resolução de problemas e/ou solicitação de informações sobre conta corrente/poupança	N° de pessoas	N° de pessoas acumulado	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Através da internet	40	40	20%	20%
Através do atendimento telefônico	47	87	23%	43%
Através do caixa eletrônico	19	106	9%	52%
Através das agências bancárias (atendimento pessoal)	82	188	40%	92%
Não utilizo/movimento conta corrente	11	199	5%	98%
Outros	5	204	2%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

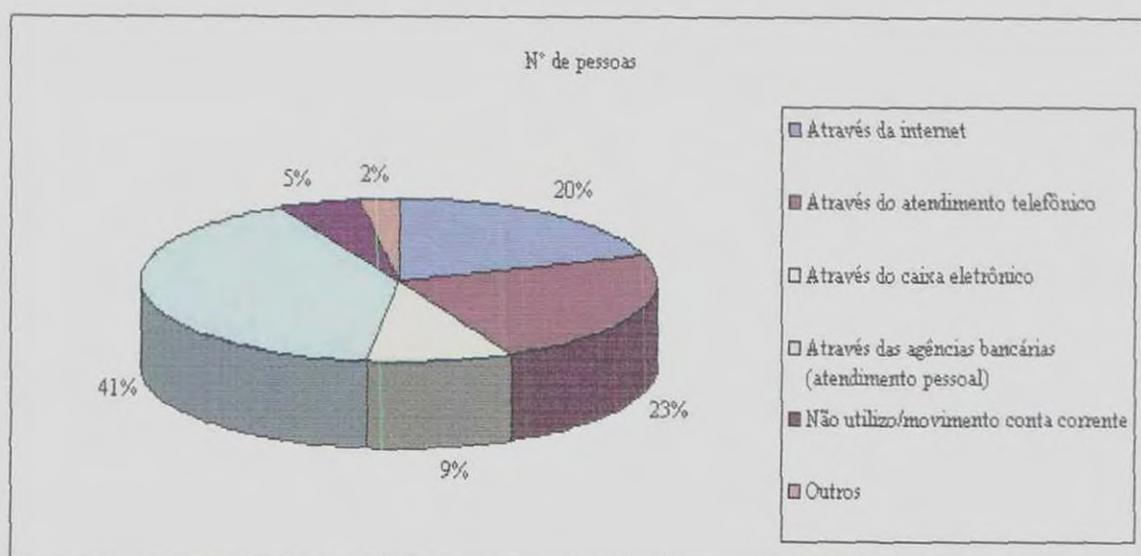


Figura 14 - Distribuição de frequências dos clientes quanto à resolução de problemas e/ou informações sobre conta corrente/poupança, numa amostra de 204 clientes, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis, Florianópolis - SC, 2008.

Fonte: Dados primários

A tabela 17 e a figura 14 identificam que 41% dos clientes do Unibanco na Grande Florianópolis procuram uma agência para resolver problemas e/ou solicitar informações sobre sua conta corrente/e/ou poupança. Esse é um fator impactante no atendimento, visto que quando um cliente tem algum problema, ou dúvida para ser esclarecida, prefere ir até uma agência bancária. É importante citar que mesmo com os avanços tecnológicos existentes hoje em dia apenas 20% dos clientes resolvem questões ou tiram dúvidas pela internet e 23% o fazem por telefone.

### 5.1.2 Concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara

Como já foi citado anteriormente, a análise dos sete segredos de sucesso Walt Disney World segundo Connellan (1998) responde ao objetivo inicial dessa pesquisa. Por isso os itens de 5.1.2 a 5.1.8 abordam em separado cada segredo de sucesso. Para análise do primeiro segredo de sucesso da Walt Disney World, concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara, utilizou-se das questões 18, 20, 23, 24 e 25, 21 do questionário (ANEXO VI) na ordem citada e complementou-se a análise com as entrevistas (ANEXO IV e V). A tabela 18 e a figura 14 representam a opinião dos clientes quanto ao atendimento bancário no Brasil.

Com relação à questão 18 do questionário (ANEXO VI) é importante destacar que a mesma foi formulada com base na curiosidade do pesquisador e não implica numa análise detalhada, sendo que os dados coletados apenas informam que do total de pessoas entrevistadas 10% das mesmas já tiveram a oportunidade de visitar a Disney, enquanto 90% nunca visitaram. As demais questões serão analisadas com mais riqueza de detalhes. Segue, portanto a análise da questão 20.

Tabela 18 - Nº de clientes quanto à avaliação dos serviços bancários no Brasil - Questão 20

Avaliação dos serviços bancários no Brasil	Nº de pessoas	Nº de pessoas acumuladas	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Ótimo	8	8	4%	4%
Muito Bom	36	44	18%	22%
Bom	102	146	50%	72%
Regular	52	198	25%	97%
Péssimo	4	202	2%	99%
Não tenho opinião sobre ao assunto	2	204	1%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

Para a questão 20, foram geradas uma tabela e uma figura. A tabela 18 evidencia em termos percentuais que mais da metade dos entrevistados avaliam os serviços bancários brasileiros como sendo bom. 22% dessas pessoas responderam que os serviços bancários no Brasil são regulares. Apenas 5% dos entrevistados responderam que os serviços brasileiros são ótimos. A figura 15, a seguir representa visualmente o que foi citado a respeito dessa questão.

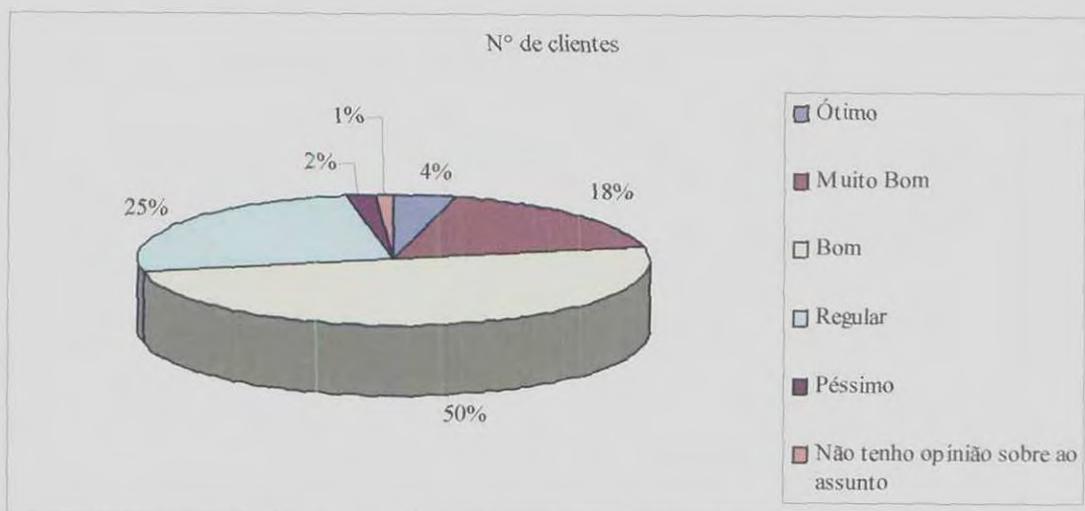


Figura 15 - Distribuição de freqüências quanto à avaliação dos serviços bancários no Brasil, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008.

Fonte: Dados primários

Conforme o relato da Entrevistada 1 cliente Unibanco e ex-membro do elenco da Disney, os serviços bancários no Brasil são “burocratizados e deficitários”. Segundo a cliente, que morou nos Estados Unidos da América por cerca de 2 anos “as contas de energia elétrica podiam ser pagas pelos correios por exemplo”, ou seja, deixava-se a conta junto do cheque na caixa de coleta residencial e no outro dia a conta estava paga e era deixada no mesmo local de coleta. Além disso, nos Estados Unidos, existem muitas caixas eletrônicas espalhadas por todos os lugares, isso facilita muito o dia-a-dia das pessoas. No Brasil afirma a cliente que tanto para se abrir, quanto para encerrar uma conta corrente são exigidos diversos documentos e assinaturas e o tempo de espera para efetuar essas transações é muito grande, enquanto nos Estados Unidos abre-se uma conta em aproximadamente 10 minutos e encerra-se a mesma por telefone, basta ligar para o banco e avisar o Gerente que a conta é encerrada.

Na visão do Unibanco, segundo relato da Entrevistada 2, Gerente Geral da agência Ilha Centro (centro de Florianópolis) os serviços bancários no Brasil são muito bons, por outro lado, “os usuários desses serviços são muito dependentes. Muitos serviços como

pagamento de títulos, que poderiam ser feitos pela internet, são realizados nas agências por desconhecimento ou inexperiência dos usuários”. Nesse caso a mão-de-obra no setor bancário é muito utilizada ao mesmo tempo em que faltam funcionários para suprir a demanda existente. Dessa forma “os clientes que procuram as agências esperam muito tempo para serem atendidos e conseqüentemente não têm um atendimento de excelência, com qualidade, mas não excelente”.

A questão 23 serve para obtenção de informações sobre os concorrentes, ou seja, dos bancos com os quais os clientes mantêm relacionamento exceto o Unibanco. Para melhor análise da questão formulou-se uma tabela e uma figura com os dados coletados.

Tabela 19 - Frequência do banco com o qual o cliente tem maior relacionamento exceto o Unibanco - Questão 23

Frequência do banco com o qual o cliente tem maior relacionamento exceto o Unibanco	Nº de pessoas	Nº de pessoas acumuladas	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
ABN Amro Real	20	20	10%	10%
Banco do Brasil	36	56	18%	27%
Bradesco	15	71	7%	35%
Caixa Econômica Federal	26	97	13%	48%
HSBC	6	103	3%	50%
Itaú	22	125	11%	61%
Santander	16	141	8%	69%
Outros	13	154	6%	75%
Não tenho conta corrente e/ou poupança em outro banco	50	204	25%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

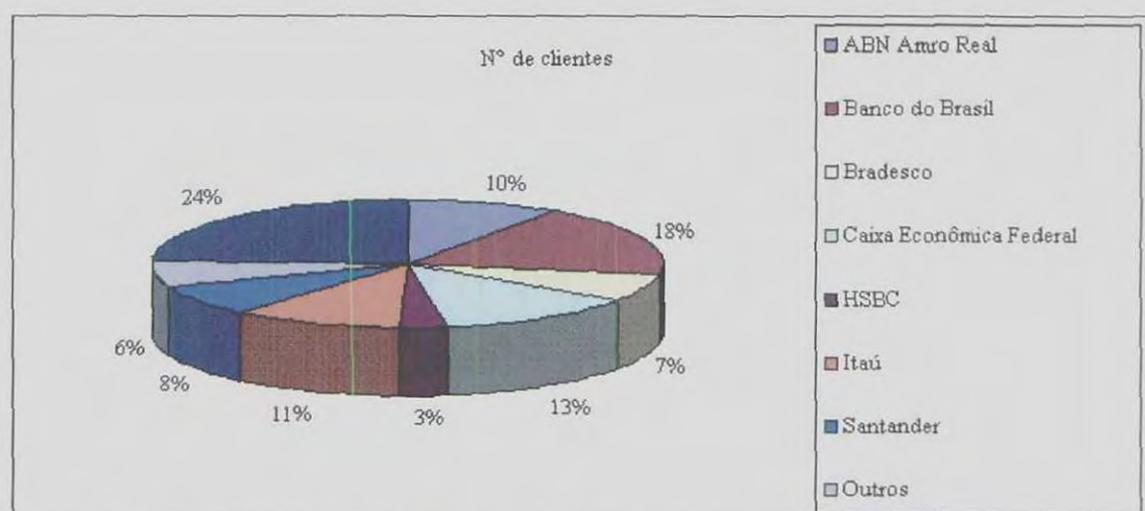


Figura 16 - Distribuição de frequências do banco com o qual o cliente tem maior relacionamento exceto o Unibanco, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008.

Fonte: Dados primários

Após a análise da tabela 19 e da figura 16 pode-se perceber que das 204 pessoas entrevistadas, 50 não têm conta corrente e/ou poupança em outro banco, isso corresponde a 25% do total. Além de movimentarem conta corrente e/ou poupança com o Unibanco 18% dos clientes dividem o relacionamento bancário com o Banco do Brasil, 13% com a Caixa Econômica Federal e 11% o fazem com o Itaú. Nessa questão os clientes ainda tinham a opção de assinalar outro banco não citado na lista. Do total de 204 clientes entrevistados 9 movimentam com o BESC, 1 com a Unicred e 1 com a Credisc. Interessante destacar que o Citibank estabeleceu sede em Florianópolis no ano de 2008 (BACEN, 2008) e mesmo com o histórico recente na cidade de Florianópolis, 2 clientes responderam dividir o relacionamento do Unibanco com o do Citibank.

Na Disney segundo a visão da Entrevistada 1 o diferencial frente à concorrência está na vivência da cultura pelos membros do elenco, está na qualidade da prestação dos serviços, está na forma de resolver problemas, ou seja, sempre com muita rapidez e perfeição. A tecnologia é também um dos fatores de sucesso e de diferenciação frente aos concorrentes. Em relação aos concorrentes a cliente cita ainda que todas as demais empresas podem ser concorrentes da Disney. Segundo o relato da cliente “o Club Med é um forte concorrente da Disney”. Trata-se de num Resort (local para descanso, lazer, entretenimento) que oferece hospedagem, spa, boate, hotéis, serviços de entrega de bebidas na praia, entretenimento para as crianças enquanto os pais se divertem, complexo de lojas. Assim como a Disney o Club Méd oferece todas essas opções além de estar presente em vários lugares do mundo, inclusive no Brasil, sendo uma sede no Rio de Janeiro (RJ) e outra em Trancoso (BA).

Na visão do Unibanco, ditada pela Entrevistada 2, a instituição “é inovadora e busca soluções imediatas adequadas às necessidades dos clientes”. Mas ao contrário do que se pensa a concorrência do Unibanco não é vista somente pelos demais bancos, “uma imobiliária é também uma concorrente do Unibanco” segundo a Gerente. Visto que um cliente muitas vezes deixa de aplicar o dinheiro na instituição para adquirir um imóvel. No entanto existem estratégias constantes para lidar com a concorrência, nesse caso cita a Entrevistada 2 que existe no Unibanco uma equipe especializada nesse assunto que dentre outros fatores analisa o mercado, realiza pesquisas de satisfação com os clientes, dentre outras estratégias utilizadas e que muitas vezes são mantidas em sigilo.

Visto isso se pode afirmar que existe uma forte preocupação do banco com relação à concorrência. E semelhante ao que ocorre na Disney para o Unibanco concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara (CONNELLAN, 1998). A próxima questão a ser analisada é a de número 24.

Tabela 20 - Frequência da avaliação da prestação de serviços nos outros bancos - Questão 24

Frequência da avaliação da prestação de serviços nos outros bancos	Nº de pessoas	Nº de pessoas acumuladas	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Ótimo	2	2	3%	3%
Muito Bom	8	10	12%	15%
Bom	27	37	42%	57%
Regular	9	46	14%	71%
Péssimo	2	48	3%	74%
Não tenho opinião sobre ao assunto	17	65	26%	100%
<b>Totais</b>	<b>65</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

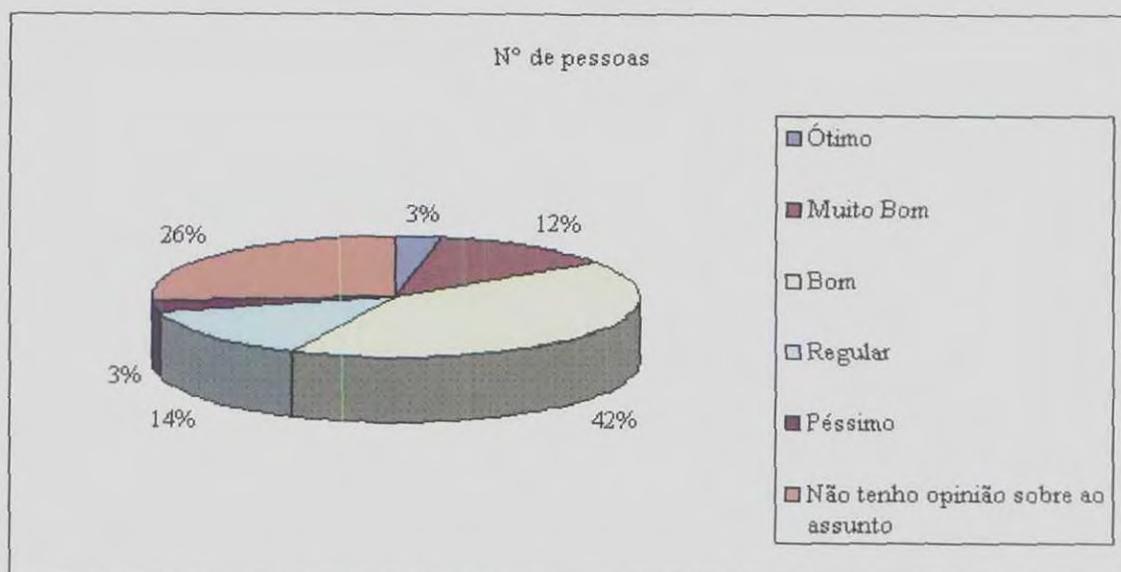


Figura 17 - Distribuição de frequências da avaliação da prestação de serviços nos outros bancos, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008.

Fonte: Dados primários

A questão 24 serviu como instrumento de avaliação da prestação de serviços no banco concorrente, ou seja, no banco com o qual o cliente detém maior relacionamento exceto o Unibanco. Para responder a essa questão o entrevistado teria que responder sim na questão 22 e assinalar uma opção de banco, dentre as citadas, na questão 23. Sendo assim verificou-se que 42% dos clientes afirmam ser boa a prestação de serviços nos outros bancos, 26% não opinaram, 12% julgaram ser muito boa a prestação de serviços no outro banco e apenas 3% julgaram a prestação de serviços nos outros bancos como sendo ótima. A seguir a análise da questão 25.

Tabela 21 - Comparativo entre a prestação de serviços próprios e dos outros bancos - Questão 25

Comparativo entre a prestação de serviços próprios e dos outros bancos	Nº de pessoas	Nº de pessoas acumulado	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Ótimo	4	4	2%	2%
Muito Bom	49	53	24%	26%
Bom	54	107	26%	52%
Regular	32	139	16%	68%
Péssimo	11	150	5%	74%
Não tenho opinião sobre ao assunto	54	204	26%	100%
<b>Totais</b>	204		100%	

Fonte: Dados primários

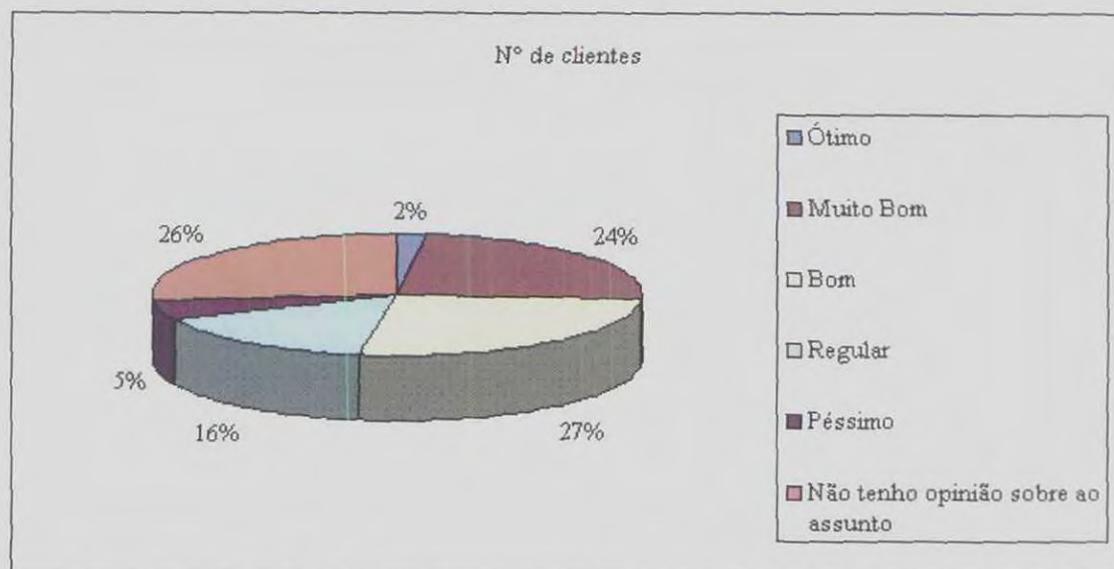


Figura 18 - Distribuição de frequências do comparativo entre a prestação de serviços próprios e a dos outros bancos, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008.

Fonte: Dados primários

Na questão 25, os clientes foram questionados quanto à avaliação da prestação de serviços nos outros bancos tendo como parâmetro de comparação à prestação de serviços do Unibanco. Nesse caso 27% dos clientes afirmam que a prestação de serviços nos outros bancos é boa, comparada com a do Unibanco. Importante salientar que 24% afirmam ser a prestação de serviços nos outros bancos muito boa e 16% ser regular em comparação com a do Unibanco. A questão 21 complementa essa análise ao questionar os clientes quanto ao fato de compararem os serviços prestados pelo Unibanco e os mesmos serviços prestados no banco concorrente. Segue, portanto a tabela 22.

Tabela 22 - Nº de clientes quanto à avaliação dos serviços do Unibanco (atendimento em geral) - Questão 21

Avaliação dos serviços do Unibanco (atendimento em geral)	Nº de pessoas	Nº de pessoas acumulado	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Ótimo	31	31	15%	15%
Muito Bom	90	121	44%	59%
Bom	68	189	33%	93%
Regular	10	199	5%	98%
Péssimo	3	202	1%	99%
Não tenho opinião sobre ao assunto	2	204	1%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

A tabela 22 evidencia que 44% dos entrevistados avaliam os serviços bancários do Unibanco (atendimento em geral) como sendo muito bom enquanto 33% avaliaram como bom e 15% afirmam serem ótimos os serviços. Nesse caso cabe afirmar que de maneira geral os clientes Unibanco estão muito satisfeitos com os serviços prestados pela instituição. O mesmo ocorre em relação à concorrência. Sendo assim a prestação de serviços do Unibanco não é o grande diferencial competitivo em relação à concorrência fato esse comprovado pelas respostas obtidas nas questões 24 e 25. Para se diferenciar em relação aos concorrentes caberia um investimento maciço na padronização do atendimento, no atendimento de qualidade, atendimento de excelência, pois segundo Juran (1997) a qualidade tornou-se um pré-requisito para o sucesso das empresas.

### 5.1.3 Fantástica atenção aos detalhes

A análise do segundo segredo de sucesso da Walt Disney World, fantástica atenção aos detalhes, foi possível de ser realizada com base nas questões 12 e 16 do questionário (ANEXO VI) e das entrevistas (ANEXO IV e ANEXO V). Segundo Campos (1992) atentar-se para os detalhes é ter um projeto perfeito, que atenda perfeitamente, sem defeitos os clientes. A seguir a análise da questão 12.

Tabela 23-Nº de clientes segundo a avaliação do Unibanco quanto ao mobiliário e material de apoio-Questão 12

Avaliação do Unibanco quanto ao mobiliário e material de apoio	Nº de pessoas	Nº de pessoas acumulado	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Ótimo	27	27	13%	13%
Muito Bom	60	87	29%	43%
Bom	68	155	33%	76%
Regular	38	193	19%	95%
Péssimo	11	204	5%	100%
Não tenho opinião sobre o assunto	0	204	0%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

Após análise da tabela 23 pode-se perceber que num ambiente de trabalho e não diferente no Unibanco todos os detalhes são importantes bem como tinta para impressora, máquinas no auto-atendimento funcionando em perfeito estado, a limpeza do ambiente, as cadeiras para aguardar atendimento, as mesas dos funcionários, os envelopes para depósitos, tudo é avaliado pelo cliente.

A questão 12 (ANEXO VI) não estabeleceu uma ordem de prioridade para cada elemento questionado, dessa forma todos os detalhes já citados anteriormente tiveram o mesmo grau de importância na questão ora formulada, os respondentes deveriam apenas avaliar os detalhes (qualidade das máquinas, limpeza das agências, qualidade das mesas e cadeiras, envelopes para depósitos) numa escala que variava entre ótimo, muito bom, bom, regular, péssimo e não tenho opinião sobre o assunto.

Tudo isso porque no dia-a-dia de um banco muitas vezes alguns desses detalhes passam despercebidos pelos colaboradores, mas não aos olhos dos clientes. Papéis jogados no chão, por exemplo, podem gerar uma imagem negativa para a empresa. Nesse caso 33% dos respondentes consideram que o Unibanco é bom em lidar com esses detalhes, significa que o Unibanco cuida desses detalhes de maneira positiva. Do total de respondentes, 5% afirmam que em relação a esses detalhes o Unibanco é péssimo. Desse total 19% afirmam que o Unibanco é regular no que tange aos detalhes.

Essa visão obtida dos clientes quanto ao mobiliário e material corrobora com a teoria ora estudada cuja afirmação diz que numa empresa de qualidade deve haver inspeção dos produtos e serviços e comparação com os padrões estabelecidos – Megginson, Mosley & Petri (1998). A seguir a análise da questão 16.

Tabela 24 - Nº de clientes segundo a visão quanto à segurança do Unibanco (vigilantes, equipamentos eletrônicos específicos, porta giratória), numa amostra de 204 clientes - Questão 16

Avaliação do Unibanco por parte dos clientes quanto à segurança (vigilantes, equipamentos eletrônicos específicos, porta giratória)	Nº de pessoas	Nº de pessoas acumulado	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Ótimo	27	27	13%	13%
Muito Bom	54	81	26%	40%
Bom	81	162	40%	79%
Regular	22	184	11%	90%
Péssimo	17	201	8%	99%
Não tenho opinião sobre ao assunto	3	204	1%	100%
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

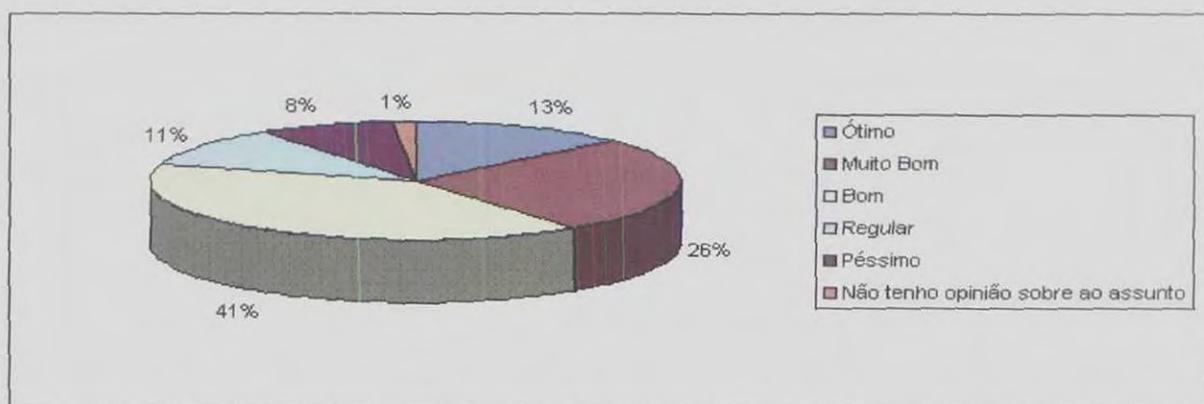


Figura 19 - Distribuição de frequências segundo a visão dos clientes quanto à segurança do Unibanco (vigilantes, equipamentos eletrônicos específicos, porta giratória), numa amostra de 204 clientes, dividida segundo as localidades na Ilha, Florianópolis - SC, 2008.

Fonte: Dados primários

A limpeza das agências, as máquinas em pleno funcionamento são fatores importantes para que uma instituição atinja excelência na prestação de serviços, mas não somente. A segurança, também é um fator muito importante a ser avaliado. Nesse caso a questão 16 do questionário (ANEXO VI) aborda esse fator em separado. Sobre esse item pode-se afirmar com base na análise da tabela 24 e da figura 19 que a segurança é um detalhe visto como bom por 41% dos clientes entrevistados. Do total de clientes entrevistados 13% afirmam ser ótima a segurança do Unibanco e 26% afirmam que o banco é muito bom nesse quesito. Foram avaliados nessa questão os itens vigilantes, porta-giratória e equipamentos eletrônicos específicos para segurança.

De maneira geral, bem como embasado nos dados obtidos, pode-se dizer que os clientes avaliaram positivamente o Unibanco na questão da fantástica atenção aos detalhes. A Disney é um exemplo de empresa preocupada com os detalhes.

Com base no relato da Entrevistada 1, pode-se perceber que os detalhes são realmente muito importantes para uma empresa. Cita a cliente que no período em que trabalhou na Disney havia reuniões diárias, de 5 minutos que serviam para definir as equipes de trabalho e ao mesmo tempo debater sobre alguns assuntos, problemas e sugestões para a melhoria do atendimento. A questão da padronização era muito debatida e diariamente eram revistos alguns procedimentos.

A Entrevistada 1 cita que há uma preocupação extrema com a limpeza, com a roupa dos membros do elenco, com a pintura dos parques, com a manutenção dos equipamentos, enfim tudo é visto e revisto se necessário diariamente para que tudo seja perfeito, para que o

visitante tenha a idéia de estar num mundo de fantasias cujos sonhos serão realizados. E essa idéia é levada muito a sério, tão a sério que existem diversos Mickeys e Minnies (bonecos caricaturados) que circulam pelos parques o dia todo. As crianças muitas vezes percebem isso e questionam os membros do elenco. No entanto os membros do elenco devem encontrar uma resposta rápida para a criança e garantir que existe apenas um único Mickey e uma única Minnie em todo o parque. Pois essas são figuras únicas. Conta a Entrevistada 1 que no dia em que se deparou com essa situação pensou rapidamente numa resposta e disse que “o Mickey havia pego o trem(monotrilho) e por isso conseguiu chegar tão rápido naquele ambiente”. Conta ainda que a empresa valoriza muito os sonhos das pessoas e nunca ninguém poderá destruir os sonhos das mesmas. Caso uma criança deixe cair o sorvete no chão, rapidamente algum membro do elenco deve oferecer outro sorvete sem custo algum para a mesma. Essa atitude evita que a criança chore e se desencante com o lugar.

Outro fato aconteceu com a Entrevistada 1 quando a mesma trabalhou num dos restaurantes do Complexo Disney. Um convidado solicitou sorvete com torta de maçã quente. Na mesma hora ela pensou que esse tipo de produto não era vendido pelo restaurante, mas para não deixar o convidado sem solução, pois segundo ela deve-se ter solução para tudo, a mesma vendeu um sorvete gelado, vendeu uma torta de maçã fria e ofereceu o forno Microondas para o cliente aquecer a torta. Eram as opções que ela tinha naquele momento e caso não tivesse essa opção teria que criar uma outra.

Assim deve ser com todos os membros do elenco da Disney, todos devem oferecer soluções rápidas e condizentes com a necessidade dos convidados. Conta ainda a Entrevistada 1 que “embaixo dos parques existe uma outra cidade com vida própria”. Essa cidade contempla padarias, cabeleireiros, lavanderias, restaurantes, lojas, cujos utensílios são bem mais baratos que nos parques. Apenas os membros do elenco podem ter acesso a esse piso e por isso todos os produtos são mais baratos, é uma forma de beneficiar as pessoas pelo trabalho que executam e valorizar a política interna de recursos humanos. Com base nesse relato pode-se ter uma noção do porquê a Disney destina fantástica atenção aos detalhes.

Embasado na entrevista da colaboradora do Unibanco verificou-se que o banco também valoriza os detalhes. Cita a Entrevistada 2 que desde 2004 o Unibanco busca um reposicionamento de mercado, por meio de uma reestruturação física das Agências, Pabs e demais canais de distribuição. Essa reestruturação envolve a reforma, pintura, troca de equipamentos, implantação de um novo sistema de telefonia, as próprias cores do banco mudaram, passou-se de preto e branco para azul verde e branco. Para o Unibanco esses

detalhes são muito importantes e são percebidos pelos clientes. “A partir daí houve um redesenho da marca e da cultura como um todo”.

Segundo a gerente “o Unibanco tornou-se mais ágil, menos burocrático, mais transparente, mais acessível, menos elitizado, mais descomplicado”. Pode-se dizer ainda que uma das maiores mudanças foi atitudinal, as pessoas tiveram que se readaptar ao novo modelo do Unibanco. Segundo relato “a Cultura do Unibanco é constantemente difundida entre os colaboradores, exige-se um envolvimento de todos na resolução de problemas, existe um forte conceito de time, que são pessoas alinhadas com os mesmos objetivos.

Existe também uma preocupação com a limpeza dos ambientes físicos, com a conservação das máquinas, com a reposição de materiais para expediente e dos usados pelos clientes. A Entrevistada 2 cita que “a manutenção física das agências é um fator de difícil controle considerando a extensão do Unibanco, ou seja, o Unibanco está presente em várias cidades brasileiras e por isso a preocupação deve partir de todos os colaboradores”.

A Gerente Geral afirma que “apesar de todo esforço interno por parte dos colaboradores percebo que os clientes não têm uma visão tão positiva quanto a nossa que estamos inseridos no processo. Para os clientes as máquinas estão obsoletas, nem todas as agências são iguais, nem todos os colaboradores prestam o mesmo atendimento. Acredito que isso ocorre porque as mudanças são recentes derivam de 2004 e toda mudança gera um certo impacto. O Unibanco cresceu muito em número de clientes, firmaram-se muitas parcerias com as empresas em termos de folha de pagamento. Dessa forma, muitas pessoas passaram a receber seu crédito de salário no Unibanco sem antes nunca ter tido uma conta em banco. Essas pessoas, por exemplo, enfrentam maiores dificuldades em lidar com caixas eletrônicos, controlar saldos e extratos. Por isso a Entrevistada 2 acredita que na percepção dos clientes ainda há muito para ser melhorado e reforça a idéia de que “a mudança é atitudinal e cada colaborador deve ter consciência disso e assim procurar prestar cada vez mais um atendimento de qualidade”.

Após as análises pode-se dizer que tanto na visão dos clientes quanto na visão do Unibanco a instituição é preocupada com os detalhes. As questões 12 e 16 corroboram esse relato e com a teoria aprendida cujo autor Ishikawa (1993) afirma que uma instituição de qualidade é aquela que destina atenção especial às definições de Qualidade do cliente. Nesse caso o Unibanco destina uma fantástica atenção aos detalhes assim como ocorre na Walt Disney World. Obviamente que cada empresa opera num setor diferente cujas necessidades dos clientes também se diferem, mesmo assim a análise dos dados permite essa afirmação.

### 5.1.4 Todos mostram entusiasmo

Para identificar a percepção dos clientes a respeito do entusiasmo, alegria e motivação dos colaboradores do Unibanco em atender as pessoas, foram questionados 204 clientes sobre esse fator tendo como base o instrumento de coleta de dados (ANEXO VI). As análises foram complementadas com as entrevistas realizadas (ANEXO IV e ANEXO V). A tabela 25 e a figura 20 a seguir contribuem para a análise da questão 13.

Tabela 25 – Nº de clientes segundo a avaliação dos colaboradores do Unibanco quanto ao entusiasmo, alegria e motivação para atender os clientes - Questão 13

Avaliação dos colaboradores do Unibanco quanto ao entusiasmo, alegria e motivação para atender os clientes	Nº de pessoas	Nº de pessoas acumuladas	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Ótimo	43	43	21%	21%
Muito Bom	88	131	43%	64%
Bom	54	185	26%	91%
Regular	12	197	6%	97%
Péssimo	7	204	3%	100%
Não tenho opinião sobre o assunto	3		1%	
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

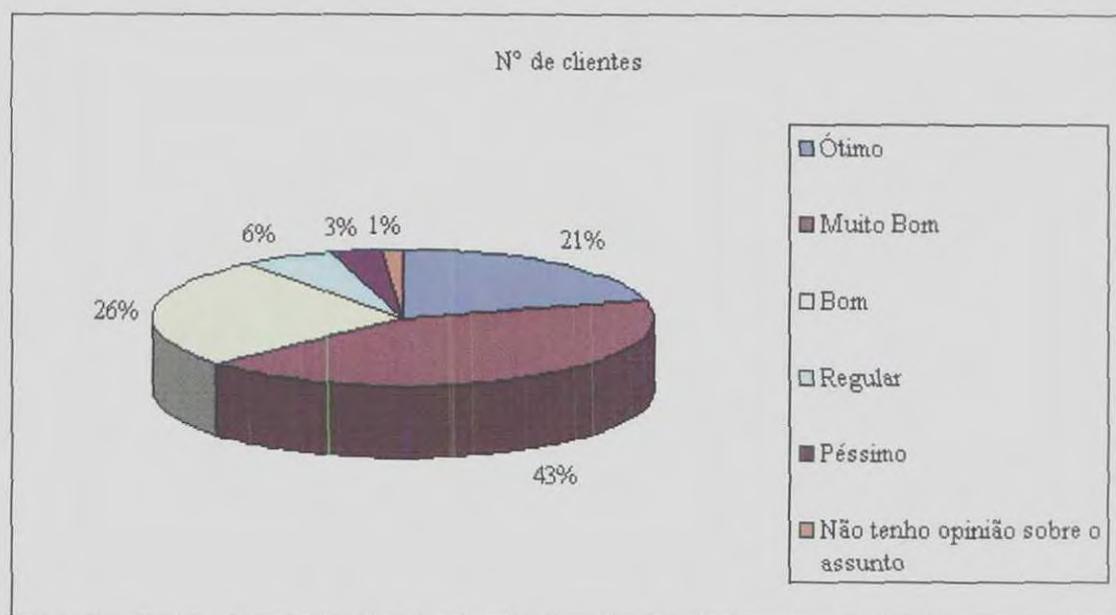


Figura 20 - Distribuição de frequências da avaliação dos colaboradores do Unibanco quanto ao entusiasmo, alegria e motivação para atender os clientes, numa amostra de 204 clientes, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008.

Fonte: Dados primários

A tabela 25 e a figura 20 permitem afirmar que 43% dos clientes percebem ser muito boa a motivação, o entusiasmo e a alegria dos colaboradores para prestar atendimento. Boa

parte dos clientes, ou seja, 21% afirmam que a motivação é ótima por parte dos funcionários do Unibanco e 26% afirmam ser boa a motivação, o entusiasmo e a alegria para atender as pessoas. Para corroborar essa visão segue relato da Entrevistada 1, cliente e ex-membro do elenco da Disney.

Segundo a mesma existem dois perfis de membros o elenco. Um perfil é de pessoas que escolhem trabalhar na Disney para seguir carreira o outro perfil são de pessoas que escolhem trabalhar na Disney apenas para adquirirem experiência (programas trimestrais ou semestrais)

A Entrevistada 1 relata que as pessoas que trabalham apenas para adquirir experiência em geral ficam apaixonadas, encantadas pela Disney, por que se deparam com um Universo totalmente diferente de outras empresas.

As pessoas que vão para construir carreira conseguem crescer dentro da empresa, e acabam por ganhar muito dinheiro, além da ampla experiência no currículo. Segundo relato da cliente “os cargos de gerência são bem remunerados, porém exigem um vasto conhecimento de todas as funções”. Na Disney existem equipes de trabalho gerenciadas por um membro da mesma equipe. Cada equipe recebe diariamente atribuições diferentes das já realizadas, ou seja, todos os dias o gerente define qual membro da equipe ficará na lanchonete, qual membro cuidará da limpeza, enfim a rotatividade de funções ocorre diariamente. A Entrevistada 1 afirma que isso motiva as pessoas a trabalhar com mais vontade, pois sabem que o trabalho executado fica longe de ser monótono. Além disso, a rotatividade de funções faz com que os membros agreguem conhecimento, agreguem experiências e possam crescer dentro da empresa. Os membros que demonstram mais interesse são convidados a participar de reuniões com os gerentes e assim passam a tomar decisões com base nas experiências vivenciadas.

Outra forma de reconhecimento dá-se por meio de cartões de performance em excelência. Os membros do elenco que executam suas atividades com qualidade reconhecida pelos gerentes recebem dos mesmos cartões de excelente performance. Esses cartões são depositados numa urna, que em momento de festividades são abertas e são sorteados alguns cartões e premiados os membros que obtiveram excelência em performance ao longo de determinado período. Os prêmios variam desde participar de pesquisas, ganhar um troféu entregue pelo Mickey Mouse a passar um dia num dos hotéis da Disney com tudo pago com bilhetes para assistir ao Cirque Du Soleil em Downtown Disney (centro da cidade).

Outra vantagem que os membros do elenco têm é poder visitar os parques, andar nos brinquedos sem precisar pagar nada por isso. Para isso basta não se estar em horário de

trabalho e uniformizado, deve-se estar vestido com roupa de passeio e a entrada deve ser feita por baixo (entrada para funcionários).

Outra vantagem ainda é o custo da alimentação. Caso os membros do elenco queiram se alimentar na área pública (destinada aos visitantes) podem assim fazê-lo, porém o custo da alimentação é bem mais alto, por isso os restaurantes na parte de baixo do parque, servem alimentos a preços menores que os cobrados dos visitantes. Conta a Entrevistada 1 que uma pipoca que na área pública custava no período em que trabalhou lá USD 7,00, por exemplo, na área para funcionários a mesma pipoca podia ser comprada por USD 3,00.

Segundo relato da Entrevistada 2, a grande maioria das pessoas trabalha motivada, pois o Unibanco é um banco que investe no colaborador, seja através de campanhas de incentivo, treinamentos, patrocínio dos estudos, encareiramento por meritocracia (reconhecimento por méritos próprios).

De maneira geral pode-se dizer que na visão dos clientes, no Unibanco todos mostram entusiasmo, ou seja, o banco é uma empresa cujos colaboradores atendem com entusiasmo, motivação e alegria. Essa afirmação tem como base a análise gráfica da questão 13 do questionário de apoio e a análise das entrevistas (ANEXO IV e ANEXO V).

Através dos dados obtidos pode-se dizer que no Unibanco existe motivação, medição e avaliação dos resultados e compromisso com a qualidade todo o tempo na empresa conforme embasamento teórico, (JURAN, 1997).

### **5.1.5 Tudo mostra entusiasmo**

Para identificar se no Unibanco tudo mostra entusiasmo, assim como na Disney foi preciso confrontar a visão da Entrevistada 1, cliente Unibanco e ex-membro da Disney, com a da colaboradora do Unibanco e conhecedora da Disney.

Segundo relato da cliente Unibanco as pessoas se encantam com o mundo de Walt Disney, a maneira pela qual os clientes são atendidos, como são tratados. A cliente acredita haver alegria tanto nas pessoas quanto no ambiente. Na visão da Entrevistada 1 em tudo na Disney há uma dose de entusiasmo.

Conforme entrevista com a Entrevistada 2 existe entusiasmo em tudo o que se faz no Unibanco. Segundo relato da gerente a “própria mudança nas cores do banco foi uma atitude entusiástica”. Acreditava-se que o preto e o branco (cores anteriores do banco) estavam ultrapassados para um ambiente bancário e que o azul, verde e branco deram aos ambientes um aspecto de jovialidade, de alegria. Mesmo diante de todas as mudanças implementadas, da

melhoria dos processos, da alegria e motivação dos colaboradores para atender, ainda existe uma certa resistência por parte dos clientes. A Entrevistada 2 afirma que pelo fato de cobrar tarifas e juros ainda altos para os padrões brasileiros, os bancos em geral têm uma visão negativa para os clientes. Essa visão difere e muito da visão obtida pelos visitantes da Disney (empresa de entretenimento), cujos convidados buscam alegria, prazer e a realização dos sonhos.

Como as percepções dos clientes são diferentes para cada tipo de empresa, para cada ramo de atividade não diferente ocorre entre o Unibanco e a Disney. Nesse caso não há como comparar as duas empresas segundo esse aspecto. Por mais que o colaborador do banco atenda com sorriso no rosto, com alegria e motivação, ainda assim a visão que se tem dos bancos como um todo é de uma instituição séria, que cuida do dinheiro das pessoas e que está longe de entreter os clientes. Já na Disney as pessoas estão predispostas a se divertir a aproveitar momentos felizes, a sonhar, nesse caso fica muito mais fácil exceder as expectativas desses clientes.

### 5.1.6 Múltiplos postos de escuta

Para saber se no Unibanco há múltiplos postos de escuta, quinto segredo de sucesso da Walt Disney World, foram utilizados o questionário (ANEXO VI) e as entrevistas (ANEXO IV e ANEXO V). A análise das questões 14, 15 e 17 do questionário (ANEXO VI) permitiram avaliar esse fator. As entrevistas complementaram a análise. Para tanto segue a análise da questão 14.

Tabela 26 – Nº de respondentes segundo a percepção dos clientes quanto a fato de se sentirem preferenciais - Questão 14

Percepção dos clientes quanto ao fato de se sentirem preferenciais	Nº de pessoas	Nº de pessoas acumulado	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Sim	157	157	77%	77%
Não	24	181	12%	89%
Não tenho opinião sobre o assunto	23	204	11%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

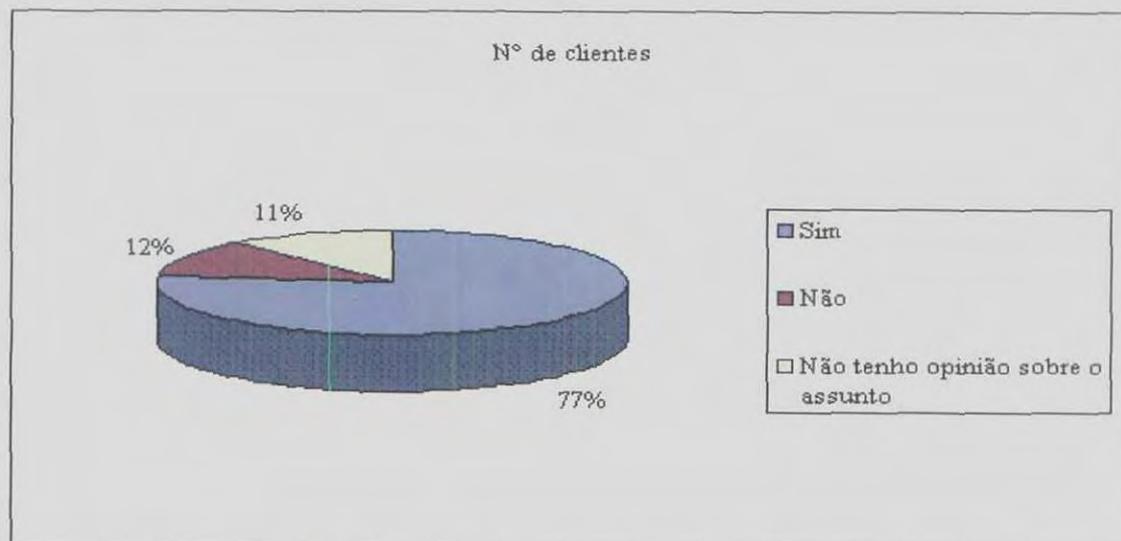


Figura 21 - Distribuição de frequências dos clientes quanto a fato de se sentirem preferenciais, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008.

Fonte: Dados primários

A questão 14 (Você acredita que para o Unibanco o cliente está sempre em primeiro lugar?) foi realizada com base no que diz Connellan (1998) sobre os múltiplos postos de escuta. Para o autor a Disney é um modelo de excelência na qualidade dos serviços porque o cliente está sempre em primeiro lugar. Nesse caso, foi necessário perguntar aos próprios clientes do Unibanco se os mesmos se sentiam preferenciais para o banco. Com base na análise dos dados (tabela 26 e figura 20) pode-se dizer que a grande maioria, 77% dos clientes afirmam que no Unibanco o cliente está em primeiro lugar. Para complementar essa afirmação perguntou-se ainda se os clientes definitivamente recomendariam o Unibanco para outras pessoas (questão 15 do ANEXO VI). Nesse caso seguem os dados para análise.

Tabela 27 – N° de clientes segundo a recomendação do Unibanco para não clientes - Questão 15

Recomendação do Unibanco para não clientes	N° de pessoas	N° de pessoas acumulado	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Sim	174	174	85%	85%
Não	30	204	15%	100%
<b>Totais</b>	204		100%	

Fonte: Dados primários

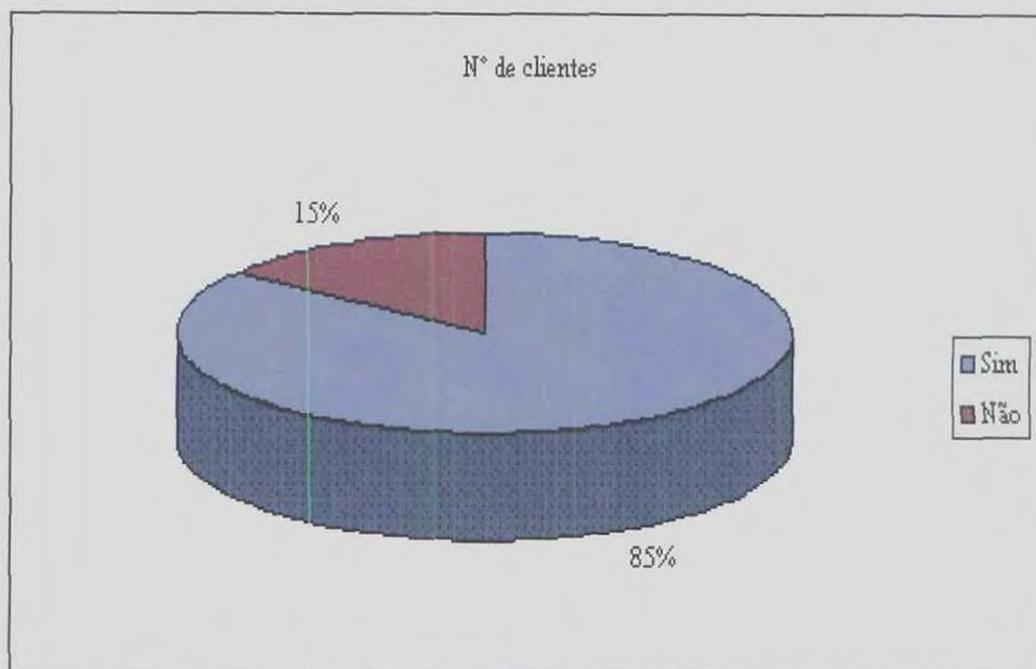


Figura 22 - Distribuição de frequências dos clientes quanto à recomendação do Unibanco para não clientes, numa amostra de 204 clientes, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008.

Fonte: Dados primários

A partir dos dados obtidos, bem como embasados na análise da tabela 27 e da figura 22 observou-se que 85% dos clientes recomendariam o Unibanco para não clientes, enquanto apenas 15% dos entrevistados não recomendaria o Unibanco para outras pessoas. Ouvir o cliente, significa acima de tudo estar aberto para sugestões e reclamações. Deixar uma caixinha de sugestões na entrada de uma loja, por exemplo, pode ser uma estratégia para ouvir os clientes. Mas um banco com milhões de clientes deve utilizar-se de ferramentas mais modernas e práticas para coletar essas informações.

Segundo relato da Entrevistada 2 o Unibanco ouve o cliente através de ramais telefônicos alocados nas agências bancárias, de fácil visualização pelo cliente e que são diretamente conectados com a Ouvidoria do banco. Além disso o cliente pode enviar um e-mail para o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), cujo passo a passo encontra-se no site da instituição ([www.unibanco.com.br](http://www.unibanco.com.br)) e imediatamente um colaborador identificará a necessidade do cliente e providencia atendimento. Nesse caso foi necessário compreender a visão dos clientes sobre os fatores que mais deveriam ser melhorados no Unibanco. A questão 17 serviu como ferramenta de apoio para essa análise.

Tabela 28 - N° de clientes segundo o fator que mais deve ser melhorado no Unibanco - Questão 17

Fator que mais deve ser melhorado no Unibanco segundo a visão dos clientes	N° de pessoas	N° de pessoas acumulado	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Colocar mais caixas eletrônicos nas agências	68	68	33%	33%
Aumentar a qualidade do material para uso (calculadora, envelopes para depósito, mesas, cadeiras)	7	75	3%	37%
Aumentar a quantidade de funcionários para atendimento	35	110	17%	54%
Investir em treinamento de pessoal	31	141	15%	69%
Melhorar o atendimento telefônico	25	166	12%	81%
Rever taxas e tarifas	19	185	9%	91%
Outros	19	204	9%	100%
<b>Totais</b>	<b>204</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Dados primários

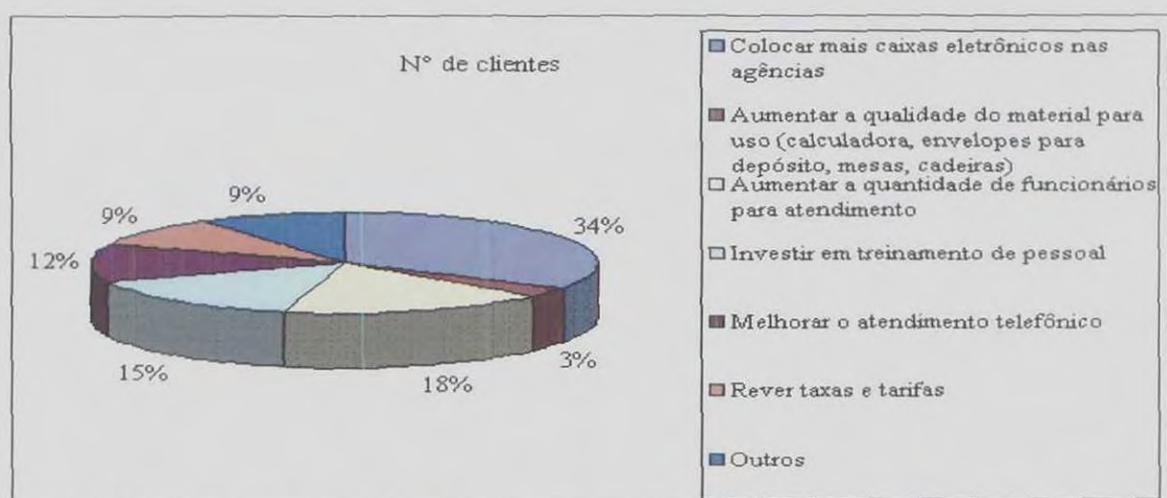


Figura 23 - Distribuição de frequências dos clientes quanto ao fator que mais deve ser melhorado no Unibanco, numa amostra de 204 clientes, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008.

Fonte: Dados primários

Ao questionar os clientes sobre os fatores mais importantes a serem melhorados no Unibanco (questão 17, ANEXO VI), foram coletadas algumas informações importantes. Dessas informações pode-se dizer com base na tabela 28 e na figura 23 que 34% dos entrevistados sugerem colocar mais caixas eletrônicos nas agências. Interessante comentar que 9% dos entrevistados relataram que seriam outros os fatores a serem melhorados e a grande maioria desses 9% relata que deveria haver mais caixas eletrônicas espalhadas pela cidade, outro ponto a ser destacado foi a questão da telefonia.

Em contato com a Gerente Geral do Unibanco obteve-se a informação de que o Unibanco mantém um sistema de telefonia chamado Atendimento Preferencial (AP). Esse sistema funciona perfeitamente, porém na Grande Florianópolis apenas as Agências Florianópolis, Ilha Centro e São José operam com esse sistema. O AP consiste numa central

telefônica composta por mais de 700 operadores que fazem o primeiro contato com o cliente logo que se liga para uma dessas agências. A eficiência nesse processo é segundo a gerente muito boa. Afirma a Entrevistada 2 que os operadores têm um tempo para atender as ligações, tentar solucionar as dúvidas ou problemas dos clientes e assim não deixar o cliente sem ser atendido. Conta ainda que antes desse sistema eram os próprios funcionários das agências quem atendiam as ligações e isso fazia com que o telefone tocasse diversas vezes e ninguém atendesse.

Com relação à figura 23 é interessante citar que mais de 30% dos clientes sugerem mais caixas eletrônicos nos ambientes das agências. Talvez esse seja um fator que motiva tanto os clientes a irem nas agências bancárias. Esse fator poderia ser melhor analisado pelo banco. Um segundo fator a ser melhorado é o número de funcionários para atendimento nas agências, 18% dos entrevistados citam que esse é um fator a ser revisto e melhorado pelo Unibanco. Ainda 15% dos clientes afirmam que deveria haver mais treinamento de pessoas.

Essa visão coincide justamente com o relato da Gerente Geral do Unibanco, que afirma haver uma deficiência por parte do banco na questão de pessoas. Segundo a Entrevistada 2 um dos fatores a ser melhorado é justamente a reposição de pessoas. A mesma afirma que “o banco demora muito para liberar uma nova vaga quando do desligamento de um colaborador. Isso gera um desgaste muito grande na equipe que acaba por se desdobrar para suprir a deficiência momentânea. Deveria haver um aumento no número de pessoas que prestam atendimento ao público”.

Outra situação que complementa a visão dos clientes no fator investimento em treinamento pessoal é também relatado pela Entrevistada 2. A colaboradora do Unibanco percebe um aceleração no processo de promoção de alguns funcionários em face da necessidade de reposição de pessoas, sem que os mesmos estejam preparados para assumir o novo desafio. Com isso “contratam-se novos caixas e o quadro de funcionários é novamente renovado, o que ocasiona uma certa rotatividade de pessoas”.

Conforme o relato da Entrevistada 1 afirma-se que na Disney o cliente realmente é ouvido, tudo deve ser solucionado na hora, caso algum convidado deixe cair um prato no chão dentro de um restaurante, por exemplo, na mesma hora outro prato deve ser dado a ele de maneira que a solução seja tomada imediatamente. Mesmo que não haja uma solução exatamente igual à solicitada pelo cliente ainda assim é possível oferecer uma solução, pois na Disney existem soluções para tudo. Segundo a ex-membro do elenco a empresa valoriza as pessoas que têm idéias novas, sejam funcionários, sejam convidados. A Entrevistada 2 afirma que durante o período em que trabalhou na Disney acontecia de alguém dar uma informação

errada para algum visitante. A empresa não aceita que o membro do elenco dê uma informação incorreta apenas para não deixar o convidado sem resposta. O correto é dizer: “- não sei mesmo assim eu vou te ajudar, na mesma hora passa-se um rádio para o gerente e assim a correta orientação é dada para o convidado”.

Ao confrontar as visões dos clientes (questionário de apoio), com a do colaborador Unibanco (entrevista pessoal) percebe-se que de maneira geral o Unibanco tem o cliente como prioridade, o cliente realmente está em primeiro lugar. Sobre a questão dos múltiplos postos de escuta afirma-se que tanto a Disney quanto o Unibanco ouvem os clientes. O diferencial entre as duas empresas está no tratamento dessas informações.

A Disney age com muita rapidez, procura-se dar soluções imediatas para os clientes. Esse mesmo discurso não esteve presente no relato da Gerente Geral do Unibanco. Ao invés disso pode-se dizer que o Unibanco passa por mudanças estruturais e que no longo prazo *algumas mudanças serão percebidas pelos clientes. Esse processo tende a ser lento e gradual.*

Como o Unibanco está em processo de mudanças é importante entender na visão dos clientes quais são os fatores prioritários a serem revistos e melhorados. A questão 17 trouxe esses dados. Nesse caso pode-se dizer que na visão dos clientes o Unibanco deve investir mais no aumento de caixas eletrônicos na Grande Florianópolis, no aumento de caixas eletrônicos nas agências e no aumento da quantidade de funcionários para atendimento nas agências, por fim o treinamento das pessoas é algo que também deve ser melhorado cujo relato da própria Gerente Geral corrobora com essa questão. Portanto na visão do cliente os produtos e serviços definitivamente requisitados não são atendidos na sua plenitude, Campos (1992).

Nesse caso o Unibanco deve utilizar-se mais dos dispositivos ou instrumentos de medida para fazer comparações objetivas e mensuráveis da qualidade real com os padrões estabelecidos Megginson, Mosley & Pietri (1998).

### **5.1.7 Recompensa, reconhecimento e comemoração**

A Recompensa, o reconhecimento e a comemoração constituem-se no sexto segredo de sucesso a ser identificado e analisado. Para tanto foi preciso contrastar a visão do cliente com a visão da empresa. Nesse caso nenhuma pergunta do questionário (ANEXO VI) foi formulada para coleta de dados. A análise foi totalmente fundamentada nas entrevistas de ambas as partes cujo foco está na identificação dos fatores analisados.

Na visão do cliente pode-se dizer que “a Disney valoriza muito os membros do elenco, porém as recompensas não são feitas com bônus de horas extras ou com aumentos salariais,

até mesmo porque nos Estados Unidos os pagamentos são feitos em Dólar e por hora”. As recompensas ocorrem por meio de oportunidades de ascensão na carreira, ou convites para participar de reuniões com os gerentes, ou ainda hospedagens gratuitas em hotéis do complexo com direito a visitar gratuitamente os parques.

Nesse caso a recompensa na Disney ocorre através de crescimento profissional, participação em pesquisas, reconhecimento na carreira individual. Conforme relato da cliente “a empresa acredita que os membros do elenco não estão lá apenas para ganhar dinheiro, mas sim para aprender e amadurecer profissionalmente”. Por isso o reconhecimento financeiro é muito pequeno em face da bagagem de conhecimentos adquiridos.

Na visão do Unibanco segundo o relato da Entrevistada 2 “a recompensa é a soma de dois RRs, ou seja, Remuneração e Reconhecimento”. A remuneração dá-se em meio a regras claras e objetivas, campanhas bimestrais de determinados produtos, programa de remuneração variável ligadas a metas individuais e em equipe, tudo isso visando um ganho a mais no salário base. O reconhecimento dá-se por meio de avaliações semestrais que possibilitam um encarecimento, uma promoção, uma ascensão profissional. Tudo isso porque não basta ganhar dinheiro, deve haver por outro lado o reconhecimento pelo trabalho de cada indivíduo.

A Entrevistada 2 relata que “a comemoração varia de acordo com cada pessoa, cada gestor, cada equipe. É algo difícil de ser padronizado. Mas existe um programa de reconhecimento no Unibanco que ocorre de forma padronizada, esse programa recebe o nome de Atitude de Valor”. O Atitude de Valor reconhece os colaboradores que se destacam no atendimento aos clientes e apresentam atitudes que sejam de qualidade e que gerem resultados positivos para o banco, seja resultados financeiros ou atendimento das necessidades dos clientes. Mensalmente são selecionadas várias Atitudes de Valor que são julgadas por um conselho. Trimestralmente são escolhidas as 3 melhores Atitudes dentre todas as analisadas. Os vencedores das Atitudes de Valor recebem uma bolsa de estudos de R\$10.000,00(dez mil reais). *Em relação aos salários, pode-se dizer que os mesmos são condizentes com o mercado e para alguns cargos inclusive o Unibanco paga acima da média.*

Nota-se que as visões são muito semelhantes, ambas as empresas proporcionam reconhecimentos que agreguem valor não somente para o funcionário como também para a empresa. A idéia que se tem dessa análise é a de que as organizações de hoje em dia estão preocupadas em proporcionar vantagens para seus colaboradores e ao mesmo tempo se beneficiarem disso, ou seja, um colaborador do Unibanco que ganha uma bolsa de estudo por exemplo poderá fazer uma pós-graduação e agregar conhecimento para a organização. Mesmo

de ramos diferentes a Disney e o Unibanco recompensam e reconhecem seus funcionários de maneiras muito semelhantes e isso é comprovado pelos relatos apresentados.

### **5.1.8 Todas as pessoas são importantes**

O sétimo e último segredo de sucesso revelado por Connellan (1998) diz respeito às pessoas, a importância que as mesmas têm para a empresa. O autor afirma que na Disney os membros do elenco são tratados com muito respeito, honestidade e é dessa maneira que a empresa acredita que os convidados deverão ser tratados. Por isso a Disney tem um cuidado especial para com os membros do elenco. Da mesma forma acredita-se que deva ser no Unibanco.

Para atingir o grau de excelência, uma empresa deve primar sempre pelo bom atendimento, tanto dos consumidores internos (funcionários, colaboradores) quanto dos consumidores externos (clientes, visitantes). Para diagnosticar a semelhança ou divergência entre a Disney e o Unibanco foram coletadas algumas informações das duas empresas por meio de entrevistas com uma ex-funcionária da Disney e uma atual funcionária do Unibanco. A primeira visão que segue é a da Entrevistada 1, cliente do Unibanco e ex-membro do elenco da Walt Disney World. Posteriormente segue o relato de uma colaboradora do Unibanco que visitou a Disney.

Na visão da Disney segundo relato da Entrevistada 1, ex-membro do elenco (ANEXO IV) existem três tipos de clientes internos. “Um deles é composto pelos membros do elenco fanáticos pela Disney, fanáticos pelo Mickey Mouse. Essas pessoas fazem de tudo pela empresa. Adoram, por exemplo, vestir roupas do Mickey Mouse, meias da Minnie mouse, brincos do Mickey, colares do Mickey enfim são realmente pessoas fanáticas que vivem em função da Disney”.

O segundo estilo de cliente interno é composto pelas pessoas que estão lá apenas para aprenderem um pouco mais, vivenciarem nova cultura, ampliarem os conhecimentos, “essas pessoas são moradores locais, americanos em geral ou até mesmo estrangeiros (latinos e europeus principalmente)”.

O terceiro perfil de clientes internos é composto pelos “colaboradores insatisfeitos”, que são pessoas descontentes com o salário, com a atividade que desempenham, enfim pessoas realmente insatisfeitas com as políticas da empresa.

A fidelização dos clientes internos dá-se por meio de trabalhos em equipe e por meio de parcerias existentes entre os membros do elenco. Um ponto interessante relatado pela ex-funcionária da Disney é o fato de realmente se trabalhar em equipe. A Entrevistada 1 conta que “caso alguém termine o horário de expediente mais cedo, porém algum colega esteja precisando de ajuda em outro setor com certeza aquela pessoa ajudará seu colega pois em outra oportunidade poderá acontecer com ela mesma e assim será com todos”. Na Disney as pessoas realmente trabalham em equipe, existe comprometimento de todos no sentido de que tudo seja realizado da melhor maneira possível. A Entrevistada 1 relata que se em determinado dia, o parque recebe grande número de visitantes e a fila na pizzaria fica muito grande, porém a da lanchonete não, nesse caso cabe ao membro do elenco da lanchonete se deslocar temporariamente para a pizzaria a fim de auxiliar nas atividades. O relato enfatiza que, mesmo não sendo função daquela pessoa ainda assim isso deve ser feito porque o colega pode se chatear em saber que nada se fez para ajudá-lo, com o auxílio mútuo as pessoas sentem-se valorizadas e cada vez mais gostam do trabalho que executam.

Com relação à fidelização dos clientes externos pode-se dizer que na Disney há oferta de tudo, hotéis, bares, diversão, conforto, pessoas que possam prestar ajuda a todo o momento. Por isso as pessoas se fidelizam a Disney, não apenas pelo serviço, mas por toda a estrutura, de um complexo de facilidades. Dentre algumas estratégias de fidelização dos clientes externos pode-se dizer que está o investimento na excelência dos serviços oferecidos, isso faz com que um visitante volte aos parques mais e mais vezes.

Nesse caso alguns princípios são seguidos como: “exceder as expectativas dos hóspedes e/ou convidados, se envolver com eles, tratar a todos com igualdade (tanto faz se alguém é rico ou pobre, se é negro ou deficiente, o mesmo tratamento deve ser oferecido), dividir informações e sugestões, ou seja, o conhecimento deve ser dividido e não trazido para si, o conhecimento deve ser levado para todos, deve-se trabalhar com sorriso no rosto, deve-se estar atento a tudo o que acontece, deve-se ainda tentar apresentar soluções inovadoras para os convidados, ouvir os outros, trabalhar em equipe”.

Existem além desse alguns outros princípios vivenciados pela empresa tais como a valorização da marca Disney. Deve-se lembrar sempre que a marca Disney significa muito para as pessoas do mundo todo. É importante lembrar que todos os membros do elenco devem dar continuidade à história da Disney, de maneira a distribuir magia entre os visitantes. No intuito de “exceder as expectativas dos convidados deve-se distribuir fantasias, coisas memoráveis, entretenimento”. Conforme relato da cliente Unibanco Entrevistada 1, “a Disney deve ser vista pelos convidados como a melhor empresa no ramo de entretenimento”.

Pode-se citar ainda alguns pontos de qualidade adotados pela empresa para com os membros do elenco, tais como: trabalhar de forma segura, cortês, deve haver eficiência em tudo, a honestidade, integridade e respeito pelo convidado deve estar presente no dia-a-dia dos membros do elenco, prosperar livremente a diversidade e o respeito e acima de tudo deve haver um equilíbrio em tudo aquilo que é buscado, seja estabilidade, vitalidade na vida profissional ou na vida pessoal. Quanto ao comportamento dos membros do elenco a Entrevistada 1 enfatiza que na Disney as pessoas “devem gostar de fazer os convidados felizes, devem se preocupar com as pessoas, devem ter espírito de time, distribuir qualidade, buscar criatividade e inovação e aceitar desafios. Os membros do elenco devem ainda estar encorajados a assumir riscos, reconhecer erros e estar atentos aos detalhes”. Deve-se ainda “buscar diversão no trabalho, se divertir gostando de trabalhar, ou ainda se divertir trabalhando”. Por fim a Entrevistada 1 relata que “cada um deve estar preparado para assumir responsabilidades pelos atos e estar envolvido realmente envolvido com a Disney”.

Através da entrevista com a Entrevistada 2 (ANEXO V) percebe-se que o Unibanco valoriza muito os colaboradores através de programas de incentivo. O mais conhecido pelos colaboradores é o “Programa de Estímulo ao Conhecimento (PEC)”. O PEC divide todas as Unidades (agências e postos de atendimento bancários) do Unibanco no Brasil em 6 grupos de agências com o mesmo porte (quantidade de clientes). Ao todo são premiadas as 3 melhores Unidades, ou seja, as que mais venderam produtos ao longo do ano e ao mesmo tempo conseguiram atingir o maior número de metas (não foram divulgadas pela Gerente). Nesse caso, todos os colaboradores lotados nessas Unidades ganham uma bolsa de estudos no valor de R\$22.000,00(vinte e dois mil reais) para uso em até 2 anos. Essa bolsa é extensiva a outro membro da família, ou seja, caso o colaborador queira beneficiar os filhos, por exemplo, isso é possível.

Além da PEC anual todos os colaboradores do Unibanco podem concorrer a um patrocínio para os próprios estudos. Esse patrocínio varia entre 50% e 75%, ou seja, dependendo da nota do colaborador na avaliação de performance o ganho é maior, essa avaliação ocorre semestralmente e avalia o percentual de atingimento de metas individuais (metas não divulgadas pela Gerente). Nesse caso são disponibilizadas um tanto X de vagas para os cargos existentes e cada colaborador concorre ao patrocínio junto com outros interessados.

Além desses programas institucionais os Diretores Regionais costumam fazer almoços mensais de reconhecimento para os destaques em vendas de produtos, nesses almoços são discutidas as boas práticas e as sugestões de melhorias citadas pelos colaboradores. Existe

uma pesquisa semestral de fornecedores internos, cujos canais de atendimento (gerentes, por exemplo) podem atribuir notas para as áreas prestadoras de serviços. Existem assistentes de solução, ditos Padrinhos Regionais, que são pessoas responsáveis pela resolução rápida de problemas quando existentes. Dessa forma acredita-se que há uma extrema valorização das pessoas tanto dos clientes internos, quanto dos clientes externos.

O Unibanco disponibiliza ainda alguns outros benefícios para os colaboradores. Nesse caso cita-se o Instituto Assistencial Pedro Di Perna (IAPP). Esse instituto beneficia os colaboradores com mais de 1(um) ano de banco a retirarem um empréstimo pessoal, parcelado em até 12(doze) vezes limitado a uma vez o valor do seu salário mensal, com taxa mensal de 0,42%.

Outro benefício que o Unibanco oferece aos colaboradores é um plano de previdência corporativo do qual a empresa paga o valor da contribuição mensal que o colaborador fizer de forma dobrada, ou seja, se o colaborador contribuir com R\$100,00 todo mês o Unibanco contribui com mais R\$100,00 para esse colaborador. Caso o colaborador seja desligado da instituição com menos de 3 (três) anos de contribuição o valor restituído é apenas o da contribuição individual mais o rendimento, caso o colaborador seja desligado e tenha contribuído por mais de 3 (três) anos terá direito a resgatar tudo o que contribuiu e mais o que o Unibanco depositou mensalmente, além dos rendimentos.

Outro benefício ainda está no pagamento das aplicações. Nesse caso o banco paga 99,5% do Certificado de Depósito Interfinanceiro (CDI) para investimentos em Cédula de Depósito Bancário (CDB) e 100% do CDI para investimentos em Cédula de Debêntures para valores aplicados acima de R\$1.000,00. Só para se ter uma idéia, esse percentual só é pago para um cliente caso ele aplique no banco um valor acima de R\$1.000.000,00 (um milhão de reais). Nesse caso, são perceptíveis as vantagens ofertadas aos colaboradores do Unibanco.

Tendo em vista o que foi exposto pode-se dizer que todas as pessoas são importantes tanto para o Unibanco quanto para a Walt Disney World. O relato da Entrevistada 1, cliente do Unibanco, enfatizou bastante os clientes internos e externos, as formas de fidelização de ambos. O relato da Gerente Geral evidenciou mais as vantagens de se trabalhar no Unibanco, ou seja, as vantagens para os colaboradores. Nesse caso não fica claro no relato como o Unibanco faz para reter os clientes externos para torná-los fiéis ao banco. Mesmo assim pode-se perceber uma forte preocupação para com os clientes internos e conforme afirma Chowdhury (2006) todas as empresas possuem clientes externos e internos. Se uma empresa não cuidar bem da equipe, dos clientes internos não poderá aguardar que a mesma se empenhe

para oferecer bons serviços aos clientes externos. Isso vale tanto para a Disney quanto para o Unibanco.

Nesse caso pode-se concluir que tanto na Disney quanto no Unibanco existe respeito pelo empregado como ser humano, Campos (1992). Ainda é possível afirmar que em ambas as empresas existe um enfoque nas pessoas a fim de se obter um trabalho bem-feito, Aguayo (1993). Apenas não fica muito claro se há realmente uma participação de todos os empregados em todos os níveis hierárquicos, (ISHIKAWA, 1993) conforme a teoria. Nesse caso seria necessário entrevistar outros cargos da empresa ou ainda pessoas de outras áreas do Unibanco como a Unicard (financeira de cartões de crédito), Dibens (financeira de veículos), Asset Management (administradora de fundos de investimentos), a fim de comprovar tal afirmação, pois segundo relato da gerência os clientes não analisam essas áreas em separado, para os clientes todas as áreas são o próprio Unibanco.

## **5.2 Avaliar a aplicabilidade dos conceitos identificados na obra analisada, em empresas do setor bancário**

O item 5.2 tem como finalidade responder ao segundo objetivo específico dessa pesquisa que é avaliar a aplicabilidade dos conceitos identificados na obra analisada, em empresas do setor bancário.

Para responder a esse objetivo específico foi necessário aplicar um questionário com vários colaboradores do Unibanco, pessoas-chave no atendimento das agências. O mesmo questionário foi aplicado com o Gerente Geral (GG) e o Gerente de Atendimento (GA) de cada uma das sete agências do Unibanco na Grande Florianópolis. (ANEXO VII). As entrevistas feitas com a Gerente Geral da Agência Ilha Centro (Unibanco), Entrevistada 2 (ANEXO V) e com a cliente do Unibanco, Entrevistada 1 (ANEXO IV), junto das análises feitas a partir do questionário de apoio (ANEXO VI) também contribuíram para essa avaliação.

A seguir tem-se a análise do questionário (ANEXO VII) que foi dividido em 4 quesitos diferentes (Estratégia, Organização, Funcionários e Processo).

O primeiro quesito a ser analisado é a Estratégia:

- 1) Ao questionar os colaboradores do Unibanco quanto ao fato de existir comprometimento da alta administração com o processo de qualidade, 100% das pessoas responderam que sim, de fato existe um comprometimento interno para com todos.
- 2) Quando se questionou a respeito do conhecimento futuro de cada um dentro da organização, ou seja, se todos sabem aonde a empresa quer chegar e qual a contribuição de cada um, 71,5% das pessoas responderam que sim, 21,4% responderam que mais ou menos e 7,1% das pessoas responderam que não.
- 3) Com relação à cultura e os valores da organização 78,6% das pessoas responderam que o Unibanco favorece o trabalho em equipe, a confiança no indivíduo, a visão de longo prazo, a iniciativa e a inovação. Nenhum colaborador afirmou negativamente com relação a essa questão, 21,4% ficaram na dúvida em responder sim, ou não e acabaram pode responder mais ou menos.
- 4) Quando se perguntou aos colaboradores do Unibanco se a empresa ouve o cliente, através de canais específicos de comunicação e transforma seus desejos em ações concretas 64,3% dos colaboradores responderam que sim, 35,7% responderam que mais ou menos e nenhum colaborador respondeu que não. Nesse caso é interessante observar que na tabela 26 da questão 14 do questionário de apoio (ANEXO VI) 77% dos clientes afirmavam se sentirem preferenciais para o Unibanco. Pode-se então afirmar que tanto na visão do cliente, quanto na visão do Unibanco o cliente está em primeiro lugar, o cliente é realmente ouvido.
- 5) Ao perguntar se existe a preocupação em comparar a performance da empresa com a dos principais concorrentes como um mecanismo de aprendizado e estímulo à melhoria 92,9% das pessoas afirmam que sim enquanto 7,1% que não. Nesse caso pode-se dizer que o Unibanco compara seus produtos e serviços com o dos concorrentes.
- 6) Quando se perguntou a respeito dos fornecedores, se os mesmos são vistos como parceiros do Unibanco, do total de 14 respondentes 10 pessoas afirmaram que sim, 3 afirmaram que mais ou menos enquanto 1 colaborador respondeu que não. Como a maioria respondeu sim para essa questionamento, acredita-se que realmente há uma parceria entre fornecedores e o Unibanco.

O segundo quesito analisado foi Organização, segue a análise realizada:

- 1) Quando os colaboradores foram questionados sobre a agilidade, capacidade de posicionamento frente às mudanças do mercado. Metade dos respondentes respondeu que sim, ou seja, que frente às mudanças do mercado o Unibanco acompanha de maneira rápida essas mudanças posicionando-se pioneiramente no mercado, 42,9% responderam mais ou menos. Do total de 14 entrevistados apenas 1 colaborador respondeu não a essa pergunta.
- 2) Perguntou-se aos colaboradores se as atribuições de cada setor são bem definidas. Nesse caso a maioria respondeu que sim, ou seja, 64,3% dos entrevistados, 21,4% ficaram em dúvida e 14,3% das responderam que não.
- 3) Com relação à busca do equilíbrio entre a responsabilidade exigida dos funcionários e a autoridade delegada, 11 dos 14 entrevistados responderam ser essa uma preocupação constante na organização, enquanto apenas 3 pessoas ficaram em dúvida nessa questão.
- 4) Quando se perguntou sobre a tomada de decisão, se a mesma está distribuída ao longo de toda a organização, de acordo com a natureza do problema e a maturidade dos colaboradores apenas 28,6% das pessoas responderam que sim, 42,9% ficaram em dúvida enquanto 28,6% responderam não.
- 5) Ao questionar os colaboradores do Unibanco quanto aos diversos setores da empresa, 57,1% das pessoas responderam que a empresa estimula através do estabelecimento de metas comuns uma relação completa entre os clientes internos, porém 42,9% dos colaboradores responderam mais ou menos.
- 6) Com relação aos sistemas de informação 10 das 14 pessoas responderam que no Unibanco tudo está estruturado de forma a garantir a contabilidade e o fácil acesso, enquanto 4 pessoas responderam que ainda falta estruturar melhor os sistemas.

O terceiro quesito diz respeito aos Funcionários, esse é um quesito muito importante uma vez que foram os próprios colaboradores que responderam essas questões e puderam julgar esse quesito de acordo com aquilo que vivenciam diariamente:

- 1) Perguntou-se aos colaboradores se o treinamento é valorizado como instrumento de capacitação. Do total de respondentes 64,3% afirmaram que sim, 21,4% responderam que mais ou menos e 14,3% das pessoas responderam que não. Nesse caso a maioria

acredita que os treinamentos são importantes para ampliar os conhecimentos profissionais.

- 2) Interessante observar que todos os entrevistados acreditam serem o plano de carreira e a avaliação de desempenho instrumentos gerenciais para fomentar o aperfeiçoamento contínuo.
- 3) Com relação à política salarial 42,9% dos funcionários Unibanco responderam que os benefícios são compatíveis com o grau de contribuição do funcionário. 7,1% das pessoas responderam que os benefícios oferecidos pelo Unibanco não são compatíveis com o grau de contribuição de cada funcionário. Praticamente a Metade dos entrevistados não souberam opinar afirmativamente ou negativamente sobre essa questão e responderam mais ou menos.
- 4) Nessa questão perguntou-se aos colaboradores se as pessoas que propõem soluções criativas são valorizadas pelo Unibanco. Nesse caso 85,7% do entrevistados responderam que sim, enquanto 14,3% disseram que mais ou menos. De uma forma ou de outra todos os colaboradores entendem que existe uma preocupação do Unibanco para com a valorização das idéias dos colaboradores. O próprio relato da Entrevistada 2 (ANEXO V), comprova essa questão quando a mesma diz que “o Unibanco valoriza muito os colaboradores através de programas de incentivo”.
- 5) Quanto ao fato de existirem canais de comunicação bem definidos para que os empregados possam expressar suas sugestões e reivindicações 92,9% das pessoas disseram que sim enquanto 7,1% dos respondentes afirmam que mais ou menos. É importante observar que a grande maioria afirma positivamente, isso leva a crer que realmente existe uma preocupação por parte do banco em ouvir as sugestões e reclamações dos colaboradores.
- 6) Quando os colaboradores foram questionados se os gerentes atuam como promotores de melhoria, 71,4% das pessoas responderam que sim, 28,6% responderam que mais ou menos. Importante observar que nenhum dos respondentes respondeu negativamente para essa questão.

O quarto e último quesito é sobre Processo. Segue, portanto a análise detalhada desse quesito:

- 1) Com relação ao quesito Processo, 57,1% dos colaboradores do Unibanco afirmam que a simplificação, mediante a eliminação das atividades que não agregam valor, e a padronização dos processos são práticas constantes. Menos da metade dos respondentes, ou seja, 42,86% responderam que mais ou menos, enquanto que nenhum colaborador respondeu não.
- 2) Quanto aos processos produtivos, 64% dos entrevistados dizem haver padrão estável de resultados ao longo do tempo e dentro das especificações. 5 colaboradores ficaram em dúvida e responderam mais ou menos.
- 3) Quanto aos resultados, perguntou-se a respeito da empresa se existe uma forma sistemática para a apuração dos resultados, análise de falhas e identificação das causas dos problemas. Das 14 pessoas entrevistadas 11 disseram que sim e 3 disseram que não. Nesse caso, conclui-se que os resultados são apurados e que há uma identificação das causas dos problemas quando existentes.
- 4) Todos os entrevistados disseram que os fatores segurança, organização e limpeza são considerados fundamentais para a qualidade. É interessante observar que na visão dos clientes (tabela 24) a segurança do Unibanco é considerada boa por 40% dos clientes, 26% dos clientes afirmam que a segurança é muito boa e 13% dizem ser ótima. Com base nos dados, pode-se dizer que existe grande preocupação por parte do Unibanco com relação à segurança cujo setor bancário demanda cada vez mais atenção para esse fator.
- 5) Os colaboradores foram perguntados se os custos da “não qualidade” (refugo e retrabalho) são apurados pelo Unibanco. Nesse caso 43% das pessoas responderam que sim, 28,57% responderam que mais ou menos e 28,57% das pessoas responderam que não. Esse fator deve ser revisto pelo banco, pois os próprios funcionários percebem deficiências quanto à mensuração da “não qualidade”.
- 6) Ainda com relação a processos, pode-se dizer que o Unibanco busca sempre que possível uma melhoria contínua, isso porque 86% dos colaboradores responderam afirmativamente enquanto 14,29% ficaram na dúvida e nenhum colaborador respondeu que não.

Com base no que foi visto, pode-se propor o seguinte quadro:

PRINCÍPIOS DA DISNEY SEGUNDO TOM CONNELLAN (1998)	ANÁLISE DOS DADOS NO UNIBANCO
<b>1º CONCORRENTE É QUALQUER EMPRESA COM A QUAL O CLIENTE O COMPARA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De fato existe uma preocupação por parte da empresa em comparar a sua performance com a dos principais concorrentes como um mecanismo de aprendizado e estímulo à melhoria.</li> </ul>
<b>2º FANTÁSTICA ATENÇÃO AOS DETALHES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% dos colaboradores afirmam que os fatores segurança, organização e limpeza são considerados fundamentais para a qualidade.</li> </ul>
<b>3º TODOS MOSTRAM ENTUSIASMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe comprometimento da alta administração com o processo de qualidade</li> <li>A política salarial da empresa deve sempre ser revista</li> <li>Existe uma valorização por parte da empresa com relação àqueles que propõem soluções criativas</li> <li>O Unibanco dá abertura para que os colaboradores possam expressar as sugestões e reivindicações próprias</li> <li>Os gerentes de fato atuam como promotores de melhoria</li> </ul>
<b>4º TUDO MOSTRA ENTUSIASMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe parceria entre fornecedores e o Unibanco</li> <li>O Unibanco estimula através do estabelecimento de metas comuns uma relação completa entre os clientes internos</li> </ul>
<b>5º MÚLTIPLOS POSTOS DE ESCUTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tanto na visão dos colaboradores quanto na visão dos clientes o Unibanco ouve os clientes, através de canais específicos de comunicação e transforma seus desejos em ações concretas</li> <li>Existe sistematicidade entre para a apuração dos resultados, análise de falhas e identificação das causas dos problemas</li> <li>Existe deficiência quanto à mensuração dos custos da “não qualidade” (refugo e retrabalho)</li> </ul>
<b>6º RECOMPENSA, RECONHECIMENTO E COMEMORAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os colaboradores se sentem recompensados pelo seu trabalho.</li> <li>O plano de carreira, a avaliação de desempenho e o aperfeiçoamento contínuo são estratégias de reconhecimento utilizadas pelo Unibanco</li> </ul>
<b>7º TODAS AS PESSOAS SÃO IMPORTANTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De fato todas as pessoas são importantes para a empresa</li> <li>A política de treinamentos é um instrumento de valorização e capacitação dos colaboradores</li> <li>Existe de fato o desenvolvimento de um senso de responsabilidade para participação ativa, desenvolvimento de habilidades</li> <li>Participação de todos os empregados em todos os níveis por meio de canais de comunicação bem definidos</li> </ul>

Quadro 10: Sete segredos de sucesso da Disney aplicados no Unibanco

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base no quadro 10 afirma-se que é possível aplicar os princípios da Walt Disney World, em empresas do setor bancário. Já com base na análise dos questionários (ANEXO VII) existem destaques que merecem ser citados. De acordo com todos os colaboradores entrevistados: a segurança, o plano de carreira e a avaliação de desempenho e o comprometimento da alta administração são realmente fatores de qualidade no Unibanco.

Outros itens não foram tão bem avaliados e merecem atenção do Unibanco no sentido de um investimento para obter melhorias futuras. Esses itens são: simplificação e padronização de processos, sinergia entre as áreas e agilidade na estrutura em face das mudanças de mercado. Alguns itens foram mal avaliados pelos colaboradores e merecem extrema atenção por parte do Unibanco no sentido de realizar mudanças o mais rápido possível. Esses itens foram: apuração dos custos de “não qualidade”, política salarial de maneira que se possa verificar se a mesma é compatível com o grau de contribuição do funcionário, tomada de decisão centralizada e não distribuída.

Apesar disso verificou-se que tanto para a Disney quanto para o Unibanco o concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara, ambas destinam fantástica atenção aos detalhes, em ambos os casos todos mostram entusiasmo assim como tudo mostra entusiasmo, nas duas empresas existem múltiplos postos de escuta, existem políticas definidas de recompensa, reconhecimento e comemoração e todas as pessoas são importantes. Mesmo assim existem alguns problemas quanto ao correlacionamento entre essas duas empresas. Esse consiste no terceiro objetivo específico dessa pesquisa. Para isso foi criado um capítulo específico que tratará dessa questão.

### **5.3 Levantamento dos possíveis problemas de correlacionamento entre os princípios da Disney e os do Unibanco**

Esse capítulo trata da questão de correlacionamento entre os conceitos vivenciados pela Walt Disney World, vista como um modelo de excelência no atendimento aos clientes e os princípios do Unibanco. O intuito desse capítulo é acima de tudo responder ao terceiro objetivo específico proposto no início dessa pesquisa.

A identificação dos possíveis problemas existentes nesse correlacionamento só foi possível de ser realizada após comparar a entrevista da cliente, ex-membro do elenco, Entrevistada 1 (ANEXO IV) com a da Gerente Geral do Unibanco, Entrevistada 2 que já teve a oportunidade de visitar a Disney. A partir desses relatos estabeleceu-se um ponto de vista sobre o assunto.

Na visão da Entrevistada 2 é possível de fato aplicar alguns conceitos do sucesso da Disney no Unibanco. Segundo relato “a própria motivação das pessoas é um dos caminhos”. Apesar de na Disney “as pessoas trabalharem muito motivados, de viverem num mundo de fantasias nem tudo é perfeito, existem problemas como em qualquer outra empresa”. Ocorre que na Disney a transformação dos problemas em alegria torna-se o grande diferencial dessa

empresa em relação às demais. A Entrevistada 2 afirma que no Unibanco “as pessoas também trabalham motivadas, mas a realidade do dia-a-dia é outra. Está em resolver problemas, aceitar críticas, ouvir reclamações e isso faz com que os colaboradores esqueçam um pouco das vantagens de se trabalhar no Unibanco”. Porém de fato a empresa investe nos funcionários e faz de tudo para que as pessoas estejam felizes no ambiente de trabalho. Segundo a gerente essa alegria costuma estar estampada no rosto dos colaboradores, porém um cliente quando chega no banco para resolver um problema, ou reclamar de um serviço não percebe isso e acaba transformando um sorriso em preocupação e isso é muito diferente do que existe nos parques da Disney, por exemplo.

É importante citar que as duas empresas lidam com produtos diferentes. A Disney é vista como um mundo mágico, de fantasias, de brincadeiras e de diversão. O Unibanco é visto como uma instituição séria, que lida com o dinheiro das pessoas. Para isso impõe um aspecto de responsabilidade, de seriedade. No setor bancário a postura alegre, brincalhona também deve existir, mas a postura predominante exigida pelos clientes é a de responsabilidade, seriedade, ética, acessibilidade, agilidade, transparência e respeito. A Disney também tem todas essas qualidades, mas a postura exigida pelos visitantes é outra. Na visão da Entrevistada 2 “as pessoas que visitam a Disney pretendem justamente fugir da seriedade que em geral vivem na maior parte do tempo em seu dia-a-dia”.

Na visão da Entrevistada 1 os serviços prestados pelo Unibanco são melhores que os prestados por muitos bancos brasileiros, principalmente os estatais BESC e Banco do Brasil, por exemplo. Apesar disso falta um pouco de comunicação interna entre os funcionários. Conta a cliente que numa das agências do Unibanco cuja qual a mãe tem conta corrente geralmente enfrenta dificuldades quando precisa falar com algum funcionário, seja para tirar dúvidas ou para resolver seus problemas. A cliente cita que às vezes chega a ligar quatro vezes para ser atendida. Conta que a telefonista que atende ao telefone geralmente presta a mesma informação, ou seja, “no momento a pessoa com a qual deseja falar está ocupada e não tem nenhuma outra pessoa disponível para atendimento”. A cliente relata que às vezes nem sequer chega a pedir para falar com alguma pessoa em específico, mesmo assim “existe uma grande dificuldade de acesso a alguém, a um ser humano principalmente”.

Outra situação que acontece na visão da cliente é quando pede uma reemissão de um cartão para movimentação da conta, geralmente os funcionários dizem que o cartão tem 10 dias para chegar. Às vezes leva-se 15 dias e o cartão não chega. Isso não acontece nos Estados Unidos, cujos prazos são rigorosamente cumpridos. Ainda na visão da cliente falta um pouco esse espírito de time. Por outro lado o Unibanco apresenta algumas facilidades como, por

exemplo, ter caixas especiais para atendimento aos clientes Uniclass, ter fácil acesso aos caixas eletrônicos 24 horas (existentes em diversos locais da Grande de Florianópolis). Nesse caso ser cliente do Unibanco é melhor que ser cliente de outro banco.

Diante disso algumas barreiras poderiam ser quebradas, na visão da cliente, como por exemplo, reduzir a burocracia quando se precisa abrir ou encerrar uma conta corrente. Segundo a Entrevistada 1, o Unibanco deve buscar excelência na prestação de serviços, pois um time que busca excelência na qualidade dos serviços, na qualidade do atendimento, tem sempre clientes satisfeitos. A Disney busca excelência, porém na visão da cliente o mesmo não ocorre com o Unibanco. Caso isso acontecesse o Unibanco seria um diferencial no setor bancário.

Outra diferença entre as empresas está no fato de a Disney trabalhar em função da quebra de barreiras, na visão da cliente o Unibanco dificilmente faz isso, pelo contrário, os funcionários seguem sempre um roteiro pronto e nada pode sair diferente daquilo. Isso torna o Unibanco uma instituição enrijecida pelos processos. Nos Estados Unidos a Disney é rotulada como modelo de excelência. É claro que esse rótulo de excelência aumenta a responsabilidade dos membros do elenco, mas a empresa consegue superar sempre as expectativas dos clientes.

Conforme a Entrevistada 1 o Unibanco lançou um desafio recentemente de “nem parecer banco”. Esse desafio é bastante arrojado, mas cabe às equipes honrarem com esse desafio, caso contrário esse jogo de palavras pode se reverter negativamente para a empresa. Com relação aos cliente insatisfeitos, pode-se dizer que “os mesmos existem em todos os lugares do mundo, assim como na Disney o banco também deve ter esse perfil de clientes, mas o importante é saber lidar com as críticas e reclamações de maneira a ouvir atentamente e transformar essas críticas em algo construtivo e as reclamações em soluções inerentes às necessidades dos cliente”.

Quando se fala em quebrar barreiras, significa não impor regras tão rígidas para os funcionários e clientes. Afirma a cliente que na Disney ninguém rotula as pessoas, como por exemplo “– Vai lá e faz porque estou te pagando! Não existe isso, ninguém manda em ninguém, a pessoa faz porque tem um senso de responsabilidade, porque gosta daquilo que faz, porque se envolve com as pessoas, com a emoção das pessoas, e isso é realmente romper barreiras, isso torna a Disney diferente do Unibanco”. Conforme o relato da cliente na Disney “a idéia é que haja uma troca de benefícios entre as pessoas, enquanto os membros do elenco permitem as pessoas sonhar, curtir o maravilhoso mundo de fantasias, o convidado permite aos membros do elenco alegrarem-se por fazerem os convidados felizes”.

Para ser visto como um modelo de excelência na prestação de serviços bancários é importante que o Unibanco esteja primeiramente preparado para enfrentar possíveis problemas existentes quando as pessoas vêm a empresa como modelo de excelência, ou seja, se alguma coisa der errado a empresa já deixa de ser vista pelos clientes como um modelo de excelência e com isso o conceito acaba sendo distorcido.

Deve-se ainda encontrar saídas, soluções para resolver todo e qualquer problema que surgir, de maneira que o rótulo de excelência na prestação de serviços, na qualidade de atendimento seja sempre mantido.

Outro problema levantado com o correlacionamento entra as empresas está no fato de que na Disney as pessoas trabalham em busca dessa excelência, treinam esse modelo de excelência, porque acreditam que ser sinônimo de excelência traz muitos benefícios para a empresa. Além disso, apesar de ser um Complexo de Entretenimento a Disney é uma empresa que trabalha com equipes unidas, até mesmo as menores equipes formam uma única equipe.

Na visão da Entrevistada 1 a Disney é vista como uma única empresa e não como uma empresa dividida em vários setores como é no caso do Unibanco, cujos setores se dividem em conta corrente, setor de previdência, setor de cartões de crédito, dentre outros. Talvez por isso a excelência na prestação de serviços é mais facilmente alcançada na Disney onde todos trabalham em função de objetivos em comum que são alegrar, satisfazer e superar as expectativas dos convidados.

#### **5.4 Proposição de um novo modelo de atendimento para a rede de agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis embasado nos princípios da Walt Disney World**

O capítulo em questão trata do último objetivo específico dessa pesquisa que é propor um novo modelo de atendimento para a rede de agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis embasado nos princípios da Walt Disney World.

Tanto na visão de alguns clientes quanto na visão de alguns colaboradores existem alguns pontos a serem melhorados com relação à prestação de serviços do Unibanco. É importante lembrar que desde 30 de abril de 2004 quando o novo Diretor Vice-Presidente Executivo, Márcio de Andrade Schettini assumiu a frente do Unibanco o novo posicionamento junto ao mercado é de consolidação da marca. Desde essa data o Unibanco passa por diversas mudanças, algumas até mesmo já foram implementadas, (UNIBANCO, 2007). Segundo o relato da Entrevistada 2 (ANEXO V) é preciso tomar cuidado com tantas

mudanças, pois a mudança em demasia abre espaço para falhas. Diante desse relato destacam-se alguns pontos a serem revistos e melhorados conforme coleta de dados:

- a) Aumentar a quantidade de funcionários para atendimento nas agências;
- b) Elevar a quantidade de caixas eletrônicos nas agências;
- c) Disponibilizar mais caixas eletrônicos pela Grande Florianópolis;
- d) Aumentar a parceria com os fornecedores a fim de que haja um cumprimento dos prazos na entrega dos materiais solicitados, que entrega seja feita no local, no prazo acordado;
- e) Mensurar os resultados da “não qualidade”, ou seja, mensurar o quanto se gasta quando algum serviço não é prestado e maneira adequada;
- f) Divulgar mais os meios remotos para atendimento (caixas eletrônicos, telefone 30Horas, internet banking);
- g) Manter equipamentos de segurança em pleno funcionamento e investir em outros que possam garantir a segurança dos clientes;
- h) Investir na contratação de pessoas que possam filtrar o atendimento nas agências, ou seja, pessoas que fiquem na entradas das agências e ofereçam ajuda, informações, tirem dúvidas e auxiliem os clientes no uso dos caixas eletrônicos, isso já existe em algumas agências do Unibanco, porém não é um padrão observado em todas;
- i) Investir em treinamentos motivacionais para os colaboradores;
- j) Prevenir os colaboradores contra Lesões por Esforço Repetitivo (LER) através de Ginásticas Laborais com profissionais qualificados;
- k) Observar e controlar rigorosamente os prazos estabelecidos para contato ou entrega de produtos aos clientes;
- l) Elevar a padronização de produtos e processos;
- m) Aplicar recursos em tecnologia de ponta, de maneira que as máquinas do auto-atendimento, as impressoras das agências, as autenticadoras de documentos, os micro-computadores, as leitoras de código de barras funcionem perfeitamente;
- n) Melhorar a formação e capacitação das pessoas;
- o) Centralização de soluções num único lugar. Exemplo: os problemas da Unicard Unibanco, Financeira Unibanco, Dibens Leasing SA Arrendamento Mercantil, Unibanco Asset Management, Unibanco AIG Seguros e Previdência deveriam ser

resolvidos numa única central para atendimento aos clientes, de maneira a consolidar uma visão uniforme do Unibanco, tanto para os clientes quanto para os colaboradores;

p) Incentivar o espírito de time, espírito de equipe, de maneira que todos trabalhem em função de um mesmo objetivo e que a qualidade no atendimento seja sempre mantida;

q) Criar agentes de solução de problemas, uma ou mais pessoas em cada agência preparadas para o atendimento eficaz e com objetivos bem definidos para esse fim;

r) Conforme relato da Gerente Geral, Entrevistada 2 (ANEXO V) “o Unibanco conta hoje com pessoas que ficam mais focadas em atender e outras que ficam focadas em fazer negócios. A percepção que se tem é de que as pessoas preocupadas em fazer negócios não dão tanto valor ao atendimento, pois acham que estão perdendo tempo em atender, enquanto outras que só atendem esquecem que também podem fazer negócios e ficam estritamente focadas em atender e não dão sua parcela de contribuição nos negócios”;

s) Como estratégia de fidelização deve-se visitar os clientes com mais frequência, visto que essa é uma cultura recente segundo relato da Entrevistada 2 (ANEXO V), hoje em dia existe um Gerente de Expansão de Mercado (GEM) que visita alguns clientes para abertura de contas correntes, porém após tornar-se cliente essa pessoa não recebe nova visita do Gerente de Contas;

t) Ainda como estratégia de fidelização deve-se ligar para todos os clientes com frequência, caso esses não possam receber uma visita do Gerente, ao menos receberão um contato telefônico;

u) Expandir o Atendimento Preferencial (AP), que é o atendimento telefônico padronizado, realizado por uma central de operadores preparados para melhor atender o cliente. Esse sistema ainda não está presente em todas as agências;

v) Rever sempre que possível a Política Salarial, comparar com a dos concorrentes, essa medida pode reter alguns talentos;

w) Premiar os funcionários com maior número de vendas, convidá-los para que conheçam outras áreas do banco;

x) Reconhecer os clientes. Um simples convite para que os clientes participem das reuniões de qualidade pode se tornar num grande feito.

y) Aumentar a participação de todos os colaboradores em todos os níveis por meio de canais de comunicação bem definidos

A partir dessas idéias pode-se trabalhar num modelo perfeitamente alinhado com os princípios da Walt Disney World. Para isso criou-se um quadro com as novas proposições a serem seguidas pelo Unibanco com base na teoria estudada.

PRINCÍPIOS DA DISNEY NA VISÃO DE CONNELLAN (1998) E DE OUTROS AUTORES	PROPOSIÇÃO DE UM NOVO MODELO DE ATENDIMENTO PARA O UNIBANCO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara - <b>Connellan</b></li> <li>- A qualidade tornou-se um pré-requisito para o sucesso das empresas - <b>Juran</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propõe-se a criação de um Gerente de Relacionamento (GR), pessoa encarregada de visitar os clientes pessoa física freqüentemente, cujo objetivo é a fidelização e diferenciação em relação aos concorrentes;</li> <li>- Propõe-se a criação de um Agente de relacionamento (AR). Pessoa que terá como meta ligar mensalmente para a máxima quantidade de clientes possíveis de toda a agência;</li> <li>- Propõe-se a criação de Agente(s) de Solução(ções). Pessoa(s) encarregada(s) e preparada(s) para o atendimento eficaz e com objetivos bem definidos para esse fim;</li> <li>- Propõe-se a criação de uma Central de Atendimento Unibanco (CAU). Cujas dúvidas, problemas e soluções seriam resolvidas com uma única ligação, dessa forma o cliente não precisaria ficar ligando para vários números diferentes até resolver um problema ou tirar uma dúvida;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fantástica atenção aos detalhes - <b>Connellan</b></li> <li>- Projeto perfeito, que atenda perfeitamente, sem defeitos- <b>Campos</b></li> <li>- Atenção especial às definições de Qualidade do cliente - <b>Ishikawa, Megginson, Mosley &amp; Petri</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar e controlar rigorosamente os prazos estabelecidos para contato ou entrega de produtos aos clientes;</li> <li>Investir na padronização de produtos e processos;</li> <li>- Investir em tecnologia de ponta, de maneira que as máquinas do auto-atendimento, as impressoras das agências, as autenticadoras de documentos, os micro-computadores, as leitoras de código de barras funcionem perfeitamente;</li> <li>- Expandir o Atendimento Preferencial (AP), que é o atendimento telefônico realizado por uma central de operadores preparados para atender o cliente de forma padronizada garantido alta qualidade nesse serviço. Esse sistema ainda não está presente em todas as agências.</li> <li>- Manter equipamentos de segurança em pleno funcionamento e investir em outros que possam garantir a segurança dos clientes;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos mostram entusiasmo - <b>Connellan</b></li> <li>- Alto nível de motivação, medição e avaliação dos resultados e compromisso com a Qualidade todo o tempo na empresa- <b>Juran, Campos, Aguayo e Ishikawa</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar o espírito de time, espírito de equipe, de maneira que todos trabalhem em função de um mesmo objetivo e que a qualidade no atendimento seja sempre mantida, pode-se obter isso através de dinâmicas de grupo com psicólogos;</li> <li>- Contratar os serviços de Profissionais Qualificados para ministrar atividades de Ginástica Laboral. O objetivo é cuidar da saúde dos colaboradores e garantir a qualidade de vida;</li> <li>- Propõe-se palestras motivacionais para todos os colaboradores a fim de elevar o grau de motivação das pessoas e buscar melhores resultados,. Para reduzir custos pode-se realizar de tempos em tempos eventos únicos em anfiteatros capazes de suportar todos os colaboradores interessados;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tudo mostra entusiasmo - <b>Connellan</b></li> <li>- O cliente é um rei ou uma rainha com que não se deve discutir mas satisfazer os desejos - <b>Campos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a parceria com os fornecedores a fim de que haja um cumprimento dos prazos na entrega dos materiais solicitados, que a entrega seja feita no local, no tempo certo;</li> <li>- Investir na contratação de pessoas que possam filtrar o atendimento nas agências, ou seja, pessoas que fiquem nas entradas das agências e ofereçam ajuda com um belo sorriso no rosto, prestem informações, tirem dúvidas e auxiliem os clientes no uso dos caixas eletrônicos, isso já existe em algumas agências do Unibanco, porém não é um padrão a ser seguido por todas;</li> </ul>

Continua

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Múltiplos postos de escuta <b>Connellan</b></li> <li>- Orientação para o cliente- <b>Megginson, Mosley &amp; Pietri e Campos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a quantidade de funcionários para atendimento nas agências;</li> <li>- Aumentar a quantidade de caixas eletrônicos nas agências;</li> <li>- Aumentar a quantidade de caixas eletrônicos espalhados pela cidade;</li> <li>- Mensurar os resultados da “não qualidade”, ou seja, mensurar o quanto se gasta quando algum serviço não é prestado e maneira adequada;</li> <li>- Divulgar mais os meios remotos para atendimento (caixas eletrônicos, telefone 30Horas, internet banking);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensa, Reconhecimento e comemoração <b>Connellan</b></li> <li>- Medição e avaliação dos resultados e compromisso com a Qualidade - <b>Juran</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rever sempre que possível a Política Salarial, comparar com a dos concorrentes. Criar uma Política de Retenção de Talentos;</li> <li>- Premiar os funcionários com maior número de vendas, convida-los para que conheçam outras áreas do banco;</li> <li>- Reconhecer os clientes. Um simples convite para que os clientes participem das reuniões de qualidade pode se tornar num grande feito.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todas as pessoas são importantes - <b>Connellan</b></li> <li>- Utilização de métodos modernos de treinamento no local de trabalho - <b>Aguayo, Juran, Ishikawa e Campos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a participação de todos os colaboradores em todos os níveis por meio de canais de comunicação bem definidos</li> <li>- Propõe-se que sejam realizados treinamentos voltados para a área de atuação de cada colaborador a fim de garantir a formação e a capacitação das pessoas;</li> <li>- Incentivar o espírito de time, espírito de equipe, de maneira que todos trabalhem em função de um mesmo objetivo e que a qualidade no atendimento seja sempre mantida;</li> </ul>

Quadro 11: Proposição de um novo modelo de atendimento para o Unibanco

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 11 resgata os sete princípios da Disney segundo Connellan (1998), a partir da leitura de outros autores como Campos, Juran, Ishikawa, Aguayo, Megginson, Mosley & Petri. Nesse caso foi possível contrastar as idéias e assim propor algumas mudanças para o atendimento prestado pelo Unibanco atualmente. Para corroborar com esse objetivo segue a análise da tabela 29 e da figura 24, referente à questão 17 do ANEXO VI.

Tabela 29 - Frequência dos clientes quanto ao fato de perceberem o Unibanco como um modelo de excelência no atendimento) - Questão 17

Frequência dos clientes quanto ao fato de perceberem o Unibanco como um modelo de excelência no atendimento	Nº de pessoas	Nº de pessoas acumuladas	Porcentagens de pessoas	Porcentagens de pessoas acumuladas
Sim	168	168	82%	82%
Não	36	204	18%	100%
<b>Totais</b>	204		100%	

Fonte: Dados primários

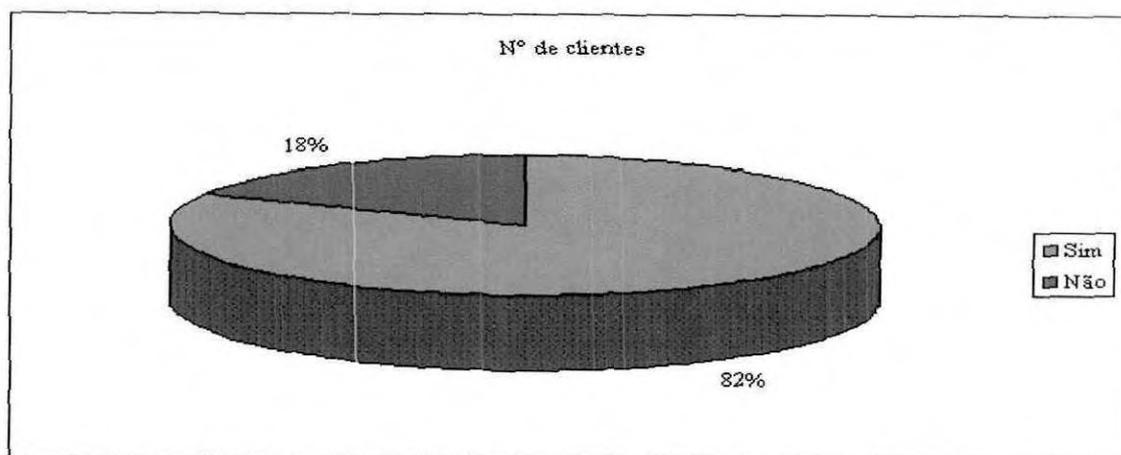


Figura 24 - Distribuição de frequências dos clientes quanto ao fato de perceberem o Unibanco como um modelo de excelência no atendimento, dividida segundo as localidades na Grande Florianópolis - SC, 2008. Fonte: Dados primários

Tanto a tabela 29 quanto a figura 24 elucidam o fato de que 82% dos clientes Unibanco percebem a instituição como um modelo de excelência no atendimento enquanto 18% dos entrevistados afirmam que o Unibanco não é uma empresa excelente no atendimento. O Quadro 11 traz algumas propostas de mudanças ao modelo de atendimento do Unibanco. Talvez algumas proposições citadas já estejam em processo de implantação pelo Unibanco ou já tenham sido pensadas por outras pessoas e ainda não puderam ser colocadas em prática. No entanto cabe a reflexão com base naquilo que é feito atualmente e naquilo que ainda pode ser feito em benefício do cliente. A partir do relato da Entrevistada 2 (ANEXO V) pode-se dizer que as mudanças são muitas vezes "atitudinais" e que para isso é necessário uma "disciplina na execução das tarefas". Somente assim um novo modelo de atendimento será realmente colocado em prática e talvez 100% ao invés de 82% dos clientes percebam o Unibanco como um modelo de excelência no atendimento.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo destina-se à apresentação das inferências baseadas nos resultados obtidos com a pesquisa, bem como sugestões quanto aos procedimentos futuros e ainda recomendações para outros estudos mais aprofundados sobre temas abordados ao longo do trabalho.

### 6.1 CONCLUSÕES

O estudo teve como objetivo geral analisar a aplicabilidade dos segredos de sucesso da Walt Disney World, segundo Connellan (1998) a fim de elevar os padrões de excelência no atendimento aos clientes da rede de agências bancárias do Unibanco na grande Florianópolis, durante o primeiro semestre de 2008.

A partir do objetivo geral formulou-se a pergunta norteadora que é verificar se os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo, a Walt Disney World, podem ser aplicados na rede de agências bancárias do Unibanco da Grande Florianópolis a fim de elevar a excelência no atendimento aos clientes?

De fato foi possível comprovar através da análise de dados que os princípios da Walt Disney World, segundo a ótica de Connellan (1998) são aplicáveis ao Unibanco, mais especificamente à rede de agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis. Para isso será necessário um esforço dos dirigentes da empresa no sentido de assegurar que os princípios serão realmente seguidos.

Além do objetivo geral e da questão norteadora, foram propostos quatro objetivos específicos. Tais objetivos foram respondidos ao longo da pesquisa e serão aqui resgatados de maneira resumida:

O primeiro objetivo específico proposto foi: identificar e analisar os sete segredos de sucesso da Walt Disney World Company a partir da visão de Connellan (1998). Nesse caso os sete segredos de sucesso identificados e analisados foram: concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara, fantástica atenção aos detalhes, todos mostram entusiasmo, tudo mostra entusiasmo, múltiplos postos de escuta, recompensa, reconhecimento e comemoração, todas as pessoas são importantes.

Com relação ao primeiro segredo analisado pode-se dizer que apesar de toda a concorrência a Disney credita na excelência do atendimento toda a confiança necessária, pois sabe que convidados felizes, bem atendidos retornam ao parque diversas vezes.

A fantástica atenção aos detalhes aborda a importância destinada pela Disney a todo e qualquer detalhe, seja na limpeza, na segurança, ou qualquer outro ponto que mereça extrema atenção detalhada.

Todos mostram entusiasmo significa dizer que todos estão envolvidos com os resultados, que todos estão satisfeitos com o trabalho que desempenham.

O quarto segredo de sucesso revela que assim como as pessoas buscam satisfazer sensações e emoções, os lugares visitados pelos convidados também devem estar alinhados à cultura da empresa, de forma que tudo funcione perfeitamente.

Citar que uma empresa possui múltiplos postos de escuta, significa dizer que o cliente está em primeiro lugar, que o cliente é ouvido com frequência.

A recompensa, o reconhecimento e a comemoração constituem-se no sexto segredo de sucesso analisado. Esse segredo revela que a Disney investe no potencial de cada membro do elenco e reconhece as boas práticas por meio de viagens, participação em reuniões e treinamentos.

Numa empresa todas as pessoas são importantes e não diferente ocorre na Disney cujos membros do elenco são realmente valorizados pelo que fazem. A empresa reconhece o trabalho de cada um, pois acredita que da mesma maneira os convidados serão assim tratados.

O segundo objetivo específico proposto foi: avaliar a aplicabilidade dos conceitos identificados na obra analisada, em empresas do setor bancário. Com base nos questionários e entrevistas aplicadas afirmou-se que é possível aplicar os princípios da Walt Disney World, em empresas do setor bancário.

Entretanto alguns pontos merecem destaque pelo Unibanco: a segurança, o plano de carreira e a avaliação de desempenho e o comprometimento da alta administração foram itens bem avaliados pelos colaboradores e devem ter a qualidade mantida. O Unibanco deve investir na melhoria da simplificação e padronização de processos, sinergia entre as áreas e na agilidade das estruturas em face das mudanças de mercado.

Alguns itens foram mal avaliados pelos colaboradores e merecem extrema atenção por parte do Unibanco no sentido de realizar mudanças o mais rápido possível. Esses itens foram: apuração dos custos de “não qualidade”, verificar se a política salarial é compatível com o grau de contribuição do funcionário, tomada de decisão centralizada e não distribuída.

O terceiro objetivo específico proposto foi: levantar possíveis problemas de correlacionamento entre as empresas estudadas. Como a Disney é do setor de entretenimento e o Unibanco é do setor bancário, obviamente nem tudo que é aplicado na Disney é possível de ser aplicado no Unibanco. Nesse caso alguns problemas foram levantados. No Unibanco

nem sempre é possível transformar problemas em alegria, enquanto a Disney lida com sonhos, fantasias, o Unibanco lida com dinheiro, problemas, reclamações. Isso torna a primeira uma empresa mais alegre na visão dos clientes e a segunda uma empresa mais séria, responsável, menos descontrainda.

Na Disney a comunicação é muito eficiente, existem vários agentes solucionadores de problemas, várias pessoas interessadas em informar corretamente o convidado. No Unibanco falta um pouco de comunicação interna entre os colaboradores. A Disney é vista como uma empresa desburocratizada, o inverso ocorre com o Unibanco. Enquanto a Disney investe na quebra de barreiras o Unibanco investe-se na imposição de barreiras para obtenção de mais segurança, por exemplo. A Disney busca um atendimento excelente, excepcional. O Unibanco busca uma melhoria na qualidade do atendimento, porém não a excelência, ao menos essa é a visão que os clientes e colaboradores têm. Enquanto a Disney é percebida como uma empresa única o Unibanco é visto como um banco departamentalizado, e isso dificulta a solução de problemas para os clientes.

O quarto e último objetivo específico proposto foi: propor um novo modelo de atendimento embasado nos princípios da Walt Disney World. Nesse caso foram propostas várias medidas com intuito de melhorar a qualidade do Unibanco. Com relação aos aspectos organizacionais percebe-se a necessidade de aumentar tanto a quantidade de caixas eletrônicos espalhados pela Grande Florianópolis quanto nas agências bancárias, aumentar a parceria com os fornecedores, mensurar os resultados da “não qualidade”, manter equipamentos de segurança em pleno funcionamento.

Com relação aos recursos humanos deve-se rever a política salarial, comparar com a dos concorrentes, a fim evitar a fuga de talentos para o mercado. Percebe-se ainda a necessidade de aumentar a quantidade de pessoas para atendimento nas agências, investir em treinamentos motivacionais, na formação e capacitação das pessoas. Uma outra questão que pode ser tratada é a prevenção dos colaboradores contra Lesões por Esforços Repetitivos (LER) através de Ginásticas Laborais com profissionais qualificados.

Com relação aos processos observou-se a necessidade de expansão do Atendimento Preferencial (AP), um controle rigoroso dos prazos estabelecidos para contato ou entrega de produtos aos clientes, investir na padronização de produtos e processos, investir em tecnologia de ponta, centralizar soluções num único lugar (Central de Atendimento Unibanco) e criar agentes para solução de problemas.

Com relação aos aspectos estratégicos percebeu-se que visitar os clientes com mais frequência pode ser um diferencial para a empresa. Caso não seja possível visitar todos os

clientes, pode-se realizar contatos telefônicos de maneira que a ampliação do relacionamento e a fidelização sejam os principais objetivos. Pode-se ainda surpreender os clientes com um convite para que participem de reuniões de qualidade.

Os resultados demonstram que, embora os setes segredos de sucesso da Disney possam ser aplicados na rede de agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis, cabe aos dirigentes alinhar estrategicamente esses princípios a fim de atingir maior grau de qualidade na empresa. Além disso, todos os colaboradores devem estar envolvidos no processo de mudança, por serem as peças fundamentais desse processo.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

Embora esta pesquisa não tenha como objetivo a alteração da realidade existente no Unibanco, diante dos resultados obtidos e do referencial teórico pesquisado, julga-se relevante tecer algumas recomendações:

A primeira recomendação que se faz é a de que se faça um estudo mais aprofundado sobre cargos e salários a fim de verificar se a política salarial é realmente compatível com o grau de contribuição do funcionário. Nesse caso pode-se verificar informações dos concorrentes e comparar com a realidade do mercado.

Recomenda-se ainda que se faça um outro estudo mais aprofundado sobre a tomada de decisão a fim de verificar se a mesma não está realmente distribuída ao longo de toda a organização, de acordo com a natureza do problema e a maturidade dos colaboradores. Foi possível perceber que as decisões são bastante centralizadas e existe pouca autonomia para que os colaboradores possam tomar decisões. Esse pode ser um fator de desmotivação e pode acabar influenciando diretamente na qualidade do atendimento prestado. No entanto o estudo realizado não permitiu diagnosticar com profundidade essa questão.

Propõem-se ainda um estudo de viabilidade para implantação de novas agências na Grande Florianópolis, visto que os municípios de Palhoça e Biguaçu por exemplo concentram respectivamente uma população de 122.472 mil habitantes e 53.444 mil habitantes, segundo dados do IBGE (2008) e não contemplam agências bancárias do Unibanco.

Uma última recomendação a ser feita é no sentido de que se faça um novo estudo para levantar os custos da “não qualidade” (refugo e retrabalho). Caso esses custos sejam elevados a empresa pode estar deixando de ganhar dinheiro com isso. Dinheiro que poderia ser reinvestido na própria empresa.

## REFERÊNCIAS

ABENSUR, Eder Oliveira; FISCHMANN, Adalbert O A.; BRUNSTEIN, Israel; LEE HO, Linda. **Tendências para o auto-atendimento bancário brasileiro**: um enfoque brasileiro baseado na teoria das filas. Revista de Administração Mackenzie, Ano 4, n.2, p. 39-59, 2003.

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. Inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações e teses. São Paulo: Abril, 2004.

AGUAYO, Rafael. **Dr. Deming**: o americano que ensinou a qualidade total aos japoneses. Tradutor Luiz Carlos do Nascimento Silva. Rio de Janeiro: Record, 1993.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **Citação**: NBR-10520/ago - 2002. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Apresenta informações sobre a Resolução 2.878. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 28 nov. 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Apresenta informações sobre a Resolução 2.878. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 02 jun. 2008.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5ª edição revisada. Florianópolis: UFSC, 2002.

BARÇANTE, Luiz C. **Qualidade total**: uma visão brasileira: o impacto estratégico na Universidade e na Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CAMPELLO, Mauro Luiz Costa; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **A qualidade como fator de competitividade dos bancos de varejo no Brasil**. In: X SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção - UNESP, 2003, Bauru. Anais do evento, 2003.

CAMPOS, Vicente F. **TQC controle da qualidade total** : no estilo japonês. 7. ed Belo Horizonte: UFMG, 1992. 229p.

CASTRO, Claudio de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CERVO, Amando L.; BERVIAN, Pedro A. & SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHOWDHURY, Subir. **O sabor da qualidade**. Tradução de Marcia Claudio Reynaldo Alves. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

COCA-COLA DO BRASIL. Cada gota vale a pena. Disponível em: <[http://www.cocacolabrazil.com.br/boatos\\_mitos.asp?categoria=38](http://www.cocacolabrazil.com.br/boatos_mitos.asp?categoria=38)>. Acesso em 12 nov. 2007.

COMISSÃO NACIONAL DE BOLSAS (CNB). **Mercado de capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 5ª Reimpressão.

CONNELLAN, Thomas K. **Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo**. Tradução de Marcello Borges. São Paulo: Futura, 1998.

EQUIPE GRIFO, Equipe. **Iniciando os conceitos de qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Apresenta informações sobre: dados gerais sobre atendimento em agências bancárias brasileiras. Disponível em: <[www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)>. Acesso em: 16 abr. 2007.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Catálogo congresso e exposição de tecnologia da informação das instituições financeiras (CIAB), 2006.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2 ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HEWARD, Lyn & BACON, John U. **Cirque Du Soleil: a reinvenção do espetáculo. Uma história de inovação sem limites**. Tradução de Cristiana Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 5ª reimpressão.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). População. Contagem da população. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em 04 dez. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Municípios que compõem a Grande Florianópolis. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em 10 jun. 2008.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL. A maior organização de consultoria em gestão empresarial do Brasil. Disponível em: <[http://www.indg.com.br/falconi/request\\_entrevistas.asp?id=36](http://www.indg.com.br/falconi/request_entrevistas.asp?id=36)>. Acesso em 23 out. 2007.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Tradução de Illiana Torres. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1997.

KAPLAN, Daniel I. **Qualidade total na prestação de serviços: como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua**. Tradução Carme Youssef. São Paulo: Nobel, 1996.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAUAD, João L. **Mídia sem máscara. Leituras e releituras**, 29 out 2005. Disponível em: <<http://www.midiasemmascara.com.br/artigo.php?sid=4243>>. Acesso em: 22 out 2007.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C. & PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed São Paulo: Harbra, 1998. 614 p.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Apresenta leis municipais do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <[www.mp.sc.gov.br](http://www.mp.sc.gov.br)>. Acesso em: 21 out. 2007.

MOTTA, Fernando C.P. & VASCONCELOS, Isabella F.G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PINE, B. Joseph & GILMORE, James H. **O espetáculo dos negócios: desperte emoções que seduzam os clientes, sensações intensas determinam o valor de produtos e serviços**. Tradução de Maria José Cyhiar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PIRES, Péricles José; COSTA FILHO, Bento Alves da. **O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos**. Revista FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.59-67, jan./abr. 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. Apresenta informações sócio-econômicas. Disponível em: <[www.pmf.sc.gov.br](http://www.pmf.sc.gov.br)>. Acesso em: 17 out. 2007.

EXAME. O espanhol que assusta. O Brasil é hoje a grande arena do Santander, novo dono do Real e banco mais agressivo do mundo. O que muda no mercado financeiro nacional com o incrível avanço dos espanhóis. São Paulo: v. 20, n. 41, p.20-29, out. 2007.

SLACK, Nigel...et. al. **Administração da produção**. Editora Atlas: São Paulo, 1996.

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS (SEEB). Apresenta informações referentes aos bancos em geral. Disponível em <[www.seebfloripa.com.br](http://www.seebfloripa.com.br)>. Acesso em: 16 out. 2007.

UNIÃO DE BANCOS BRASILEIROS AS (UNIBANCO). Apresenta dados de serviços e histórico da empresa. Disponível em: <<http://www.unibanco.com.br>>. Acesso em: 27 nov. 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Biblioteca Universitária. Serviço de referência. Relatórios. Apresenta relatórios de estágio. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/cac/RelatorioEstagio.hm>> . Acesso em: 25 ago. 2007.

VALOR 1000. Valor Econômico: os rankings da área financeira. Edição 2007. São Paulo: Valor Econômico SA.

## ANEXO I – E-MAIL DA SECRETARIA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS DO BANCO CENTRAL DO BRASIL

O Banco Central, dentro de seu escopo de atuação, realiza ações permanentes no sentido de proteger o usuário dos serviços financeiros e de assegurar a educação e a informação desses usuários e dos agentes financeiros, além de coibir e reprimir os abusos praticados nas relações entre o usuário dos serviços financeiros e os agentes do SFN. Para tanto, o Banco Central dispõe de estrutura de atendimento ao cidadão, constituída sobre os pilares da educação financeira, tema de um Programa que envolve campanhas e ações educativas.

Quando o cidadão apresenta uma denúncia, a instituição envolvida é imediatamente acionada para que proceda às regularizações cabíveis no caso ou forneça as explicações necessárias. Caso o procedimento da instituição caracterize infringência às normas baixadas pelo Banco Central ou pelo Conselho Monetário Nacional – CMN, a denúncia é considerada procedente e a instituição deve adotar medidas a fim de resolver o caso específico, corrigir casos semelhantes e prevenir reincidências.

As denúncias consideradas procedentes, quando encerradas, são mensalmente compiladas e compõem o Ranking das Instituições mais Reclamadas. Esse Ranking, cumprindo as diretrizes do Banco Central de melhor atender ao cidadão e dar maior transparência às suas ações, é divulgado todo dia 15, às 10h da manhã, no site do Banco Central na Internet.

O principal mérito da divulgação do Ranking das Instituições mais Reclamadas tem sido levar as instituições à prestação de um atendimento e à disponibilização de produtos e serviços de melhor qualidade a seus clientes e usuários. Por meio da divulgação sistemática à sociedade dos números relativos às reclamações e denúncias dirigidas às instituições, o Banco Central visa não apenas oferecer ao cidadão a possibilidade de melhor escolher a instituição com a qual operar, mas também exibir um painel de casos efetivamente solucionados, estimulando o cidadão a recorrer ao Banco Central na busca da solução de seu problema.

Atenciosamente,



Secretaria de Relações Institucionais  
Divisão de Atendimento ao Público RC  
Tel.:08009792345

**ANEXO II – INTERIOR DA CASA MOREIRA SALLES**

Fonte: Unibanco (2007)

**ANEXO III – FUSÃO COM O BANCO AGRÍCOLA MERCANTIL DO RIO GRANDE DO SUL NASCE A UNIÃO DE BANCOS BRASILEIROS.**



Fonte: Unibanco (2007)

## ANEXO IV – ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM 18/03/2008 – ENTREVISTADA 1

### BREVE HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

- 1) Nome da empresa:
- 2) Endereço:
- 3) Dias/ Horário de Funcionamento:
- 4) Pedir para ela falar um pouco sobre o início de suas atividades na empresa:
- 5) Que tipo de serviços são prestados por essa empresa?
- 6) Qual foi a data em que começou a trabalhar nessa empresa? Qual foi a data de saída?
- 7) Qual foi a atividade desempenhada enquanto membro do elenco?

### OBJETIVO 1: IDENTIFICAR E ANALISAR OS SETE SEGREDOS DE SUCESSO DA WALT DISNEY WORLD COMPANY A PARTIR DA VISÃO DE CONNELLAN (1998)

- 1) Concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara

**Pergunta: Como a Disney lida com seus concorrentes? Como identifica, elabora estratégias de superação?**

- 2) Fantástica atenção aos detalhes

**Pergunta: Como os funcionários percebem essa questão de atenção extrema aos detalhes? Isso de fato ocorre na empresa? Todos os membros do elenco são cobrados para terem atenção aos detalhes, mesmo que pequenos?**

- 3) Todos mostram entusiasmo

**Pergunta: As pessoas trabalham motivadas? Porque?**

- 4) Tudo mostra entusiasmo

**Pergunta: Assim como as pessoas tudo na Disney foi pensado e repensado para que as pessoas se entusiasmassem com o que vêm, isso de fato é verdade? As pessoas se encantam com o mundo de Walt Disney?**

- 5) Múltiplos postos de escuta

**Pergunta: Como funciona a questão da segurança na Disney? Realmente existem pessoas que recebem, lêem e divulgam as cartas de convidados? Todos devem estar atentos para ouvir os clientes? Então quer dizer que o cliente é realmente ouvido?**

- 6) Recompensa, reconhecimento e comemoração

**Pergunta: De que maneira as pessoas são recompensadas pelo trabalho que executam?**

- 7) Todas as pessoas são importantes

**Pergunta: A Disney valoriza seus colaboradores? Como a Disney trata a questão de clientes internos e externos?**

**OBJETIVO 2: AVALIAR A APLICABILIDADE DOS CONCEITOS IDENTIFICADOS NA OBRA ANALISADA, EM EMPRESAS DO SETOR BANCÁRIO.**

- 1) O que você acha dos serviços bancários no Brasil?
- 2) Como você avalia a prestação de serviços do Unibanco?
- 3) O que poderia ser melhorado?
- 4) Você acha que é possível aplicar no Unibanco os mesmos conceitos de excelência na prestação de serviços da Disney? De maneira você faria isso?

**OBJETIVO 3: LEVANTAR POSSÍVEIS PROBLEMAS DE CORRELACIONAMENTO ENTRE AS EMPRESAS ESTUDADAS.**

- 1) Sabendo que a Disney é do ramo de entretenimento e o Unibanco é do setor bancário, quais os possíveis problemas que podem ser enfrentados na tentativa de aplicar os mesmos preceitos da Disney no Unibanco?
- 3) Por que a Disney é um modelo de excelência na qualidade de atendimento?
- 2) Você acredita que o Unibanco representa uma instituição de excelência no atendimento aos clientes? O que falta para também ser visto como um modelo brasileiro de excelência no setor bancário?

**OBJETIVO 4: PROPOR UM NOVO MODELO DE ATENDIMENTO EMBASADO NOS PRINCÍPIOS DA WALT DISNEY WORLD.**

- 1) Caso tivesse que propor melhorias para o Unibanco no que tange a prestação de serviços, quais melhorias você faria?

## ANEXO V – ROTEIRO PARA ENTREVISTA 23/04/2008 – ENTREVISTADA 2

### BREVE HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

- 1) Nome da empresa:
- 2) Endereço:
- 3) Dias/ Horário de Funcionamento:
- 4) Pedir para ela falar um pouco sobre o início de suas atividades na empresa:
- 5) Que tipo de serviços são prestados por essa empresa?
- 6) Qual foi a data em que começou a trabalhar nessa empresa?
- 7) Qual foi a atividade desempenhada enquanto colaboradora?
- 8) Quais os produtos e serviços considerados prioritários na visão do Unibanco?

### OBJETIVO 1: IDENTIFICAR E ANALISAR OS SETE SEGREDOS DE SUCESSO DA WALT DISNEY WORLD COMPANY A PARTIR DA VISÃO DE CONNELLAN (1998)

- 1) Concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara

**Pergunta: Como a Unibanco lida com seus concorrentes? Como identifica, elabora estratégias de superação?**

- 2) Fantástica atenção aos detalhes

**Pergunta: Como é a cultura do Unibanco em relação aos detalhes? Por exemplo (limpeza, qualidade das máquinas, dos computadores, das cadeiras, das mesas), tem sempre material disponível para trabalhar? E para os clientes você sente que a visão é a mesma?**

- 3) Todos mostram entusiasmo

**Pergunta: As pessoas trabalham motivadas? Porque?**

- 4) Tudo mostra entusiasmo

**Pergunta: O cliente é algo importante para sua empresa? O cliente está sempre em primeiro lugar? Os clientes encontram motivação nas pessoas, na qualidade dos equipamentos para indicarem outros clientes ou para definitivamente continuarem sendo clientes do Unibanco?**

- 5) Múltiplos postos de escuta

**Pergunta: Como funciona a questão da segurança no Unibanco? Apenas os vigilantes se preocupam com essa questão?**

- 6) Recompensa, reconhecimento e comemoração

**Pergunta: De que maneira as pessoas são recompensadas pelo trabalho que executam?**

- 7) Todas as pessoas são importantes

**Pergunta: O Unibanco valoriza seus colaboradores? A empresa realmente percebe os colaboradores como clientes internos? O tratamento para com os clientes externos é diferente dos internos? Por quê?**

**OBJETIVO 2: AVALIAR A APLICABILIDADE DOS CONCEITOS IDENTIFICADOS NA OBRA ANALISADA, EM EMPRESAS DO SETOR BANCÁRIO.**

- 1) O que você acha dos serviços bancários no Brasil?
- 2) Como você avalia a prestação de serviços do Unibanco?
- 3) O que poderia ser melhorado?
- 4) Você conhece a Walt Disney World? Já teve oportunidade de visitar?
- 5) Como você avalia a prestação de serviços na Disney?
- 6) Você acha que é possível aplicar no Unibanco os mesmos conceitos de excelência na prestação de serviços da Disney? De maneira você faria isso?

**OBJETIVO 3: LEVANTAR POSSÍVEIS PROBLEMAS DE CORRELACIONAMENTO ENTRE AS EMPRESAS ESTUDADAS.**

- 1) Sabendo que a Disney é do ramo de entretenimento e o Unibanco é do setor bancário, quais os possíveis problemas que podem ser enfrentados na tentativa de aplicar os mesmos preceitos da Disney no Unibanco?
- 3) Você acha que a Disney é um modelo de excelência na qualidade de atendimento? Por que?
- 2) Você acredita que o Unibanco representa uma instituição de excelência no atendimento aos clientes? O que falta para também ser visto como um modelo brasileiro de excelência no setor bancário?

**OBJETIVO 4: PROPOR UM NOVO MODELO DE ATENDIMENTO EMBASADO NOS PRINCÍPIOS DA WALT DISNEY WORLD.**

- 1) Caso tivesse que propor melhorias para o Unibanco no que tange a prestação de serviços, quais melhorias você faria?

**ANEXO VI – QUESTIONÁRIO****Questionário nº:** \_\_\_\_\_**Entrevistador:** Richardson Ribeiro**Nome Entrevistado:** \_\_\_\_\_**Telefone contato:** \_\_\_\_\_**Data:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**Turno:** ( ) manhã ( ) tarde

Sou acadêmico do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e estou realizando uma pesquisa, cujo objetivo é analisar a qualidade do atendimento aos clientes da rede de agências bancárias do Unibanco na Grande Florianópolis. Sua colaboração respondendo francamente este questionário é muito importante. Desde já, agradeço a sua colaboração e dou garantia do sigilo de suas informações.

**PESQUISA SOBRE O CLIENTE UNIBANCO**

**Assinalar com um X apenas uma resposta em cada questão.**

1) Você tem conta corrente e/ou conta poupança no Unibanco em alguma das agências da Grande Florianópolis?

<input type="checkbox"/>	1. Sim
<input type="checkbox"/>	2. Não

Se a resposta for 2, não continuar.

2) Qual é a sua faixa etária?

<input type="checkbox"/>	1. Abaixo de 18 anos
<input type="checkbox"/>	2. 19 a 25 anos
<input type="checkbox"/>	3. 26 a 40 anos
<input type="checkbox"/>	4. 41 a 50 anos
<input type="checkbox"/>	5. 51 a 60 anos
<input type="checkbox"/>	6. Acima de 60 anos

Se a resposta for 1, não continuar.

3) Sexo:

<input type="checkbox"/>	1. Masculino
<input type="checkbox"/>	2. Feminino

4) Qual é o seu estado civil?

<input type="checkbox"/>	1. Solteiro(a)
<input type="checkbox"/>	2. Casado(a)
<input type="checkbox"/>	3. Viúvo(a)
<input type="checkbox"/>	4. Separado(a)/divorciado(a)
<input type="checkbox"/>	5. Outro. Qual?

5) Qual é o seu grau de instrução?

<input type="checkbox"/>	1. Sem escolaridade
<input type="checkbox"/>	2. Ensino fundamental
<input type="checkbox"/>	3. Ensino médio incompleto
<input type="checkbox"/>	4. Ensino médio completo
<input type="checkbox"/>	5. Ensino superior incompleto
<input type="checkbox"/>	6. Ensino superior completo

6) Qual a faixa mensal de renda familiar?

<input type="checkbox"/>	1. Até R\$ 1.000,00
<input type="checkbox"/>	2. De R\$ 1.001,00 a R\$ 3.100,00
<input type="checkbox"/>	3. De R\$ 3.101,00 a R\$ 5.200,00
<input type="checkbox"/>	4. De R\$ 5.201,00 a R\$ 7.300,00
<input type="checkbox"/>	5. De R\$ 7.301,00 a R\$ 9.400,00
<input type="checkbox"/>	6. Acima de R\$ 9.401,00

7) Com que frequência você utiliza os serviços do Unibanco?

<input type="checkbox"/>	1. Sempre que preciso
<input type="checkbox"/>	2. Na maioria das vezes
<input type="checkbox"/>	3. Algumas vezes
<input type="checkbox"/>	4. Poucas vezes

8) Com que frequência você vai a uma agência do Unibanco?

<input type="checkbox"/>	1. Diariamente
<input type="checkbox"/>	2. Semanalmente
<input type="checkbox"/>	3. Mensalmente
<input type="checkbox"/>	4. Eventualmente

9) Qual agência do Unibanco na Grande Florianópolis você visita com maior frequência?

<input type="checkbox"/>	1. Ag. Florianópolis (praça XV)
<input type="checkbox"/>	2. Ag. Ilha Centro (Jerônimo Coelho)
<input type="checkbox"/>	3. Ag. Trindade (UFSC)
<input type="checkbox"/>	4. Ag. Angeloni (Angeloni Beira Mar)
<input type="checkbox"/>	5. Ag. Shopping Beira Mar
<input type="checkbox"/>	6. Ag. Estreito
<input type="checkbox"/>	7. Ag. São José (Av. Central Kobrasol)

10) Em que dias do mês você costuma ir a uma agência do Unibanco?

<input type="checkbox"/>	1. Entre os 5 primeiros dias úteis do mês
<input type="checkbox"/>	2. Entre os dias 10 e 15
<input type="checkbox"/>	3. Entre os dias 15 e 25
<input type="checkbox"/>	4. Nos últimos dias do mês
<input type="checkbox"/>	5. Não tenho dia específico para ir a uma agência

11) Como você costuma resolver problemas e/ou solicitar informações em relação a sua conta corrente/poupança?

<input type="checkbox"/>	1. Através da internet
<input type="checkbox"/>	2. Através do atendimento telefônico
<input type="checkbox"/>	3. Através do caixa eletrônico
<input type="checkbox"/>	4. Através das agências bancárias (atendimento pessoal)
<input type="checkbox"/>	5. Não utilizo/movimento conta corrente
<input type="checkbox"/>	6. Outro(s). Qual(is)?

12) Como você avalia o Unibanco em relação aos detalhes como: a qualidade das máquinas, a limpeza das agências, a qualidade das mesas e cadeiras, envelopes para depósitos?

<input type="checkbox"/>	1. Ótimo
<input type="checkbox"/>	2. Muito bom
<input type="checkbox"/>	3. Bom
<input type="checkbox"/>	4. Regular
<input type="checkbox"/>	5. Péssimo
<input type="checkbox"/>	6. Não tenho opinião sobre o assunto

13) Como você avalia o atendimento dos funcionários do Unibanco com relação ao entusiasmo, alegria e motivação?

<input type="checkbox"/>	1. Ótimo
<input type="checkbox"/>	2. Muito bom
<input type="checkbox"/>	3. Bom
<input type="checkbox"/>	4. Regular
<input type="checkbox"/>	5. Péssimo
<input type="checkbox"/>	6. Não tenho opinião sobre o assunto

14) Você acredita que para o Unibanco o cliente está sempre em primeiro lugar?

<input type="checkbox"/>	1. Sim
<input type="checkbox"/>	2. Não
<input type="checkbox"/>	3. Não tenho opinião sobre o assunto

15) Definitivamente você recomendaria outras pessoas para também se tornarem clientes do Unibanco?

<input type="checkbox"/>	1. Sim
<input type="checkbox"/>	2. Não

16) Como você avalia a questão da segurança no Unibanco (vigilantes, equipamentos eletrônicos específicos, porta giratória)?

<input type="checkbox"/>	1. Ótimo
<input type="checkbox"/>	2. Muito bom
<input type="checkbox"/>	3. Bom
<input type="checkbox"/>	4. Regular
<input type="checkbox"/>	5. Péssimo
<input type="checkbox"/>	6. Não tenho opinião sobre o assunto

17) Indique um fator que mais deveria ser melhorado no Unibanco?

<input type="checkbox"/>	1. Colocar mais caixas eletrônicos nas agências
<input type="checkbox"/>	2. Aumentar a qualidade do material para uso (calculadora, envelopes para depósito, mesas, cadeiras)
<input type="checkbox"/>	3. Aumentar a quantidade de funcionários para atendimento
<input type="checkbox"/>	4. Investir em treinamento de pessoal
<input type="checkbox"/>	5. Melhorar o atendimento telefônico
<input type="checkbox"/>	6. Rever taxas e tarifas
<input type="checkbox"/>	7. Outro(s). Qual(is)?

18) Você já teve a oportunidade de visitar a Walt Disney World em Orlando na Florida (Estados Unidos da América)?

<input type="checkbox"/>	1. Sim
<input type="checkbox"/>	2. Não

19) Você acredita que o Unibanco representa uma instituição de excelência no atendimento aos clientes?

<input type="checkbox"/>	1. Sim
<input type="checkbox"/>	2. Não

20) Como você avalia os serviços bancários no Brasil?

<input type="checkbox"/>	1. Ótimo
<input type="checkbox"/>	2. Muito bom
<input type="checkbox"/>	3. Bom
<input type="checkbox"/>	4. Regular
<input type="checkbox"/>	5. Péssimo
<input type="checkbox"/>	6. Não tenho opinião sobre o assunto

21) Como você avalia a prestação de serviços do Unibanco (atendimento em geral)?

<input type="checkbox"/>	1. Ótimo
<input type="checkbox"/>	2. Muito bom
<input type="checkbox"/>	3. Bom
<input type="checkbox"/>	4. Regular
<input type="checkbox"/>	5. Péssimo
<input type="checkbox"/>	6. Não tenho opinião sobre o assunto

22) Você possui conta corrente e/ou poupança em algum outro banco?

<input type="checkbox"/>	1. Sim
<input type="checkbox"/>	2. Não

23) Exceto o Unibanco, com qual dos bancos informados você possui maior relacionamento?

<input type="checkbox"/>	1. ABN Amro Real
<input type="checkbox"/>	2. Banco do Brasil
<input type="checkbox"/>	3. Bradesco
<input type="checkbox"/>	4. Caixa Econômica Federal
<input type="checkbox"/>	5. HSBC
<input type="checkbox"/>	6. Itaú
<input type="checkbox"/>	7. Santander
<input type="checkbox"/>	8. Outro(s). Qual(is)?
<input type="checkbox"/>	9. Não tenho conta em outro banco

**24) Considerando a resposta da questão 24, como você avalia a prestação de serviços no outro banco?**

Responder apenas se não tiver assinalado o item 9 da questão 23.

<input type="checkbox"/>	1. Ótimo
<input type="checkbox"/>	2. Muito bom
<input type="checkbox"/>	3. Bom
<input type="checkbox"/>	4. Regular
<input type="checkbox"/>	5. Péssimo
<input type="checkbox"/>	6. Não tenho opinião sobre o assunto

**25) Comparado ao Unibanco como você avalia a prestação de serviços no outro banco?**

Responder apenas se não tiver assinalado o item 9 da questão 23.

<input type="checkbox"/>	1. Ótimo
<input type="checkbox"/>	2. Muito bom
<input type="checkbox"/>	3. Bom
<input type="checkbox"/>	4. Regular
<input type="checkbox"/>	5. Péssimo
<input type="checkbox"/>	6. Não tenho opinião sobre o assunto

**Obrigado pela atenção!**

## ANEXO VII – JANELA DE EXCELÊNCIA

Este questionário destina-se a verificar em que estágio da qualidade encontra-se a empresa em que você trabalha.

### ESTRATÉGIA

1. Existe comprometimento da alta administração com o processo de qualidade?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

2. Todos os colaboradores sabem aonde a empresa quer chegar e qual a contribuição de cada um?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

3. A cultura e os valores da organização favorecem o trabalho de equipe, a confiança no indivíduo, a visão de longo prazo, a iniciativa e a inovação?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

4. A empresa ouve o cliente, através de canais específicos de comunicação e transforma seus desejos em ações concretas?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

5. Existe a preocupação em comparar a performance da empresa com seus principais concorrentes como um mecanismo de aprendizado e estímulo à melhoria?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

6. Os fornecedores são vistos como parceiros?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

### ORGANIZAÇÃO

1. A empresa possui uma estrutura ágil, capaz de posicionar-se rapidamente em função das mudanças de mercado?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

2. As atribuições de cada setor estão mais bem definidas?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

3. Buscar equilíbrio entre a responsabilidade exigida dos funcionários e a autoridade delegada é uma preocupação constante?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

---

4. A tomada de decisão está distribuída ao longo de toda a organização, de acordo com a natureza do problema e a maturidade dos colaboradores?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

5. Os diversos setores da empresa relacionam-se como clientes internos, estimulando a integração através do estabelecimento de metas comuns?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

6. Os sistemas de informação estão estruturados de forma a garantir a contabilidade e o fácil acesso?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

---

## FUNCIONÁRIOS

---

1. O treinamento é valorizado como instrumento de capacitação?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

2. O plano de carreira e a avaliação de desempenho são instrumentos gerenciais para fomentar o aperfeiçoamento contínuo?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

3. A política salarial e os benefícios são compatíveis com o grau de contribuição do funcionário?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

4. As pessoas que questionam e propõem soluções criativas são valorizadas pela empresa?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

5. Existem canais de comunicação bem definidos para que os empregados possam expressar suas sugestões e reivindicações?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

6. Os gerentes atuam como promotores de melhoria?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

---

**PROCESSO**

1. A simplificação, mediante a eliminação das atividades que não agregam valor, e a padronização dos processos são práticas constantes?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

2. Os processos produtivos têm um padrão de resultado estável ao longo do tempo e dentro das especificações?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

3. A empresa possui uma forma sistemática para a apuração dos resultados, análise de falhas e identificação das causas dos problemas?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

4. Segurança, organização e limpeza são considerados fundamentais para a qualidade?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

5. Os custos da "não qualidade" (refugo e retrabalho) são apurados?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

6. A empresa busca melhoria contínua dos processos?

Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos ( )

**PONTUAÇÃO**

Para cada resposta atribua a pontuação conforme a tabela abaixo, discriminando de acordo com o quesito analisado:

Respostas	Pontos	Quesitos	Total de pontos
Sim	2	Estratégia	
Mais ou menos	1	Organização	
Não	0	Funcionários	
		Processo	

Fonte: Honda & Viveiro Consultores. *Exame*, 31 mar.1993 apud Las Casas (2007).