



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

PATRESE FERREIRA ASSIS

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO NA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES
EXTERNOS/USUÁRIOS DO BANCO DO BRASIL, PREFIXO 8717-3, EM CAMPINA
GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE – PB
2014**

PATRESE FERREIRA ASSIS

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO NA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES
EXTERNOS/USUÁRIOS DO BANCO DO BRASIL, PREFIXO 8717-3, EM CAMPINA
GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Área de concentração: Qualidade

Orientadora: Prof^ª. MSc. Maria Dilma Guedes

**CAMPINA GRANDE – PB
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A848q Assis, Patrese Ferreira

Qualidade no atendimento na percepção dos clientes externos/usuários do Banco do Brasil, prefixo 8717-3, em Campina Grande - PB [manuscrito] / Patrese Ferreira Assis. - 2014.

23 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia".

1. Qualidade no atendimento. 2. Qualidade em Serviços. 3. Banco do Brasil. I. Título.

21. ed. CDD 658.562

PATRESE FERREIRA ASSIS

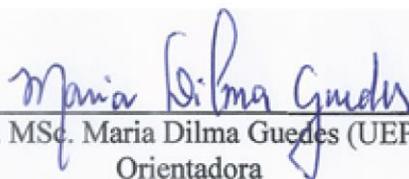
100 (dez)
patrese

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO: ESTUDO DE CASO NA PERCEPÇÃO DOS
CLIENTES EXTERNOS/USUÁRIOS DO BANCO DO BRASIL, PREFIXO 8717-3, EM
CAMPINA GRANDE – PB**

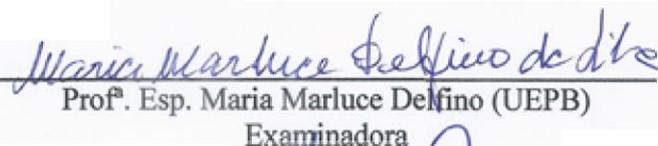
Trabalho de Conclusão de Curso - TCC,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências
para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Aprovado em 28 / 11 / 2014

COMISSÃO EXAMINADORA



Profª. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)
Orientadora



Profª. Esp. Maria Marluce Delfino (UEPB)
Examinadora



Profª. MSc. Vilza Maria Batista (UEPB)
Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO NA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES
EXTERNOS/USUÁRIOS DO BANCO DO BRASIL, PREFIXO 8717-3,
EM CAMPINA GRANDE – PB**

ASSIS, Patrese Ferreira¹
GUEDES, Maria Dilma²

RESUMO

Quando se fala em avaliar um produto ou serviço sabe-se que a Qualidade é um fator primordial, e a Qualidade no Atendimento é ainda mais importante, porque é razão de muitos clientes decidirem escolher ou não uma empresa. Sendo assim, este artigo teve como principal objetivo avaliar o nível de satisfação dos clientes externos em relação à qualidade no atendimento oferecido nos guichês de caixa do Banco do Brasil, prefixo 8717-3, em Campina Grande – PB. Caracteriza-se como estudo de caso, acompanhado de pesquisas exploratória, descritiva, metodológica, bibliográfica e de campo. O instrumento de pesquisa foi um questionário composto por 23 questões fechadas, sendo 4 para definição do perfil dos pesquisados, e 19 questões concernentes ao nível de satisfação quanto à qualidade no atendimento, mensuradas através de quatro dimensões: Tangibilidade, Confiança, Responsividade e Autoconfiança, tendo como sujeitos da pesquisa 93 clientes, selecionados aleatoriamente para responderem à pesquisa. Nos resultados obtidos, constatou-se que, em três dimensões houve maioria de concordância, portanto satisfação; entretanto, em responsividade obteve-se um percentual mais elevado de concordância, mas que não atingiu maioria. Logo, espera-se que a empresa continue com investimentos para melhorar cada vez mais o atendimento, buscando sempre a melhoria contínua, visando satisfazer, encantar e fidelizar seus clientes.

Palavras-chave: Qualidade. Qualidade em Serviços. Qualidade no Atendimento.

ABSTRACT

When it comes to evaluating a product or service it is known that quality is a primary factor, and Service Quality is even more important, because it is the reason why many customers decide to choose or not a company. Thus, this paper aimed to assess the level of satisfaction of external clients regarding the quality of care offered in cash counters of Brazil Bank, 8717-3 prefix, in Campina Grande - PB. It is characterized as a case study, followed by exploratory, descriptive, methodological, bibliographical and field research. The survey instrument was a questionnaire consisting of 23 objective questions, 4 to define the profile of respondents, and 19 concerning the level of satisfaction with the quality of service provided, measured by four dimensions: Tangibility, Reliability, Responsiveness and Self-Reliance, the subjects of the survey were 93 clients randomly selected to answer the survey. The results showed that the majority was in agreement in three dimensions; that means satisfaction, however, responsiveness was obtained in a higher percentage of agreement, but not the majority. For this reason, it is expected that the company keep the investments in order to improve attendance more and more, always seeking continuous improvement, aiming to satisfy, delight and engage their clients.

Key-words: Quality. Services Quality. Quality Care.

¹ Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA. E-mail: <patresecg@hotmail.com>

² Professora orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <dilma.guedes@gmail.com>

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, com a globalização do mercado, a qualidade evoluiu de um simples diferencial competitivo para uma questão de sobrevivência das organizações, a contínua tentativa de fidelizar clientes, satisfazer suas necessidades e superar suas expectativas não é tarefa fácil para a maioria das empresas.

Atualmente a busca pela qualidade nos serviços é uma tendência em todos segmentos. Portanto, deve-se levar em consideração a opinião dos clientes como fator importante para dimensão da qualidade dos serviços, pois é ele quem pode mensurar se o serviço oferecido é satisfatório ou não, ou até mesmo se supera suas expectativas. Disso depende, o sucesso ou insucesso do negócio. Entretanto, oferecer um serviço de qualidade requer um atendimento de qualidade, haja vista que, o atendimento é a porta de entrada para o negócio. É o primeiro contato com o cliente, conseqüentemente, é um momento crucial e delicado para formação da imagem da empresa na concepção do cliente.

Em um ambiente altamente competitivo, a busca incansável pela excelência no atendimento tem levado as instituições financeiras a aumentar cada vez mais seus investimentos. Levando em consideração, que uma parcela considerável dos produtos a serem negociados são regulamentados pelo governo ou por órgãos ligados a ele, resta unicamente a busca por uma diferenciação no que tange à qualidade no atendimento.

No Banco do Brasil cada vez mais é notável o aumento na quantidade de novos clientes e usuários, e esse aumento traz consigo uma série de fatores correlacionados. A superlotação das agências, conseqüentemente, a queda na qualidade do serviço prestado, e assim por diante. Esses fatores influenciam diretamente a percepção que os clientes têm da imagem da instituição, principalmente no que se refere à qualidade. Diante do exposto, questiona-se: qual a percepção dos clientes sobre a qualidade no atendimento no guichê caixa da agência do Banco do Brasil prefixo 8717-3 em Campina Grande – PB?

Face ao exposto, este artigo tem como objetivo identificar a percepção dos clientes sobre a qualidade no atendimento no guichê caixa da agência 8717-3 em Campina Grande – PB.

O tema proposto neste trabalho é atual e está ligado diretamente à capacidade da empresa manter-se forte e competitiva no mercado, haja vista que toda organização com fins lucrativos precisa de clientes para o sucesso do seu negócio, e para continuidade da empresa, faz-se necessário que esses clientes estejam satisfeitos não só com os produtos ou serviços oferecidos, mas também com a forma como são tratados, ou seja, com o atendimento prestado pela empresa. No Banco do Brasil são considerados clientes aqueles que são correntistas e

consequentemente estão propensos a obtenção de negócios com a empresa e, são considerados usuários aqueles que não possuem vínculo nenhum com a instituição, mas se utilizam dos serviços do guichê de caixa. O presente trabalho delimita-se na pesquisa com os clientes/usuários da agência situada à rua Sete de Setembro no centro de Campina Grande. O interesse pela realização deste trabalho, surgiu mediante participação do pesquisador no meio organizacional da empresa, objeto de estudo, cuja vivência proporcionou a observação de falhas no processo. O tema proposto para desenvolvimento do trabalho não poderia ser mais adequado, pois proporciona ao pesquisador a aplicação da matéria outrora vista em sala de aula.

O presente trabalho está estruturado da seguinte maneira: Resumo, Abstract, Introdução, Revisão da Literatura, Caracterização da Organização, Procedimentos Metodológicos, Análise dos Resultados, e por fim, Considerações Finais e Referências.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O QUE SIGNIFICA QUALIDADE?

Na atualidade, ouve-se muito sobre qualidade, principalmente tratando-se de qualidade de serviços e atendimento aos clientes. A preocupação quanto à qualidade de serviços e do atendimento é recente. Todavia, o assunto já era comentado há bastante tempo. Barros e Mello (1997 *apud* DINIZ; FUERTH, 2009), definem três eras da qualidade:

- Na Era Artesanal, somente o artesão é o responsável pela qualidade, controla todo o processo desde a compra de materiais de insumo até a entrega do produto ao cliente. Esta era ocorreu no século XIX.
- Já na Era Industrial, que ocorreu de 1930 a 1980, surge o inspetor, que era responsável pela qualidade, pois havia a produção em série e divisão do trabalho.
- Por fim, a partir de 1980, deu-se início à Era da Informação, onde todos na empresa são inspetores da qualidade e controlam o seu trabalho. Recebem treinamento e as informações necessárias para desempenhar tal função.

Definir qualidade, torna-se bastante complexo, considerando que cada estudioso do assunto tem uma visão diferente. No Banco do Brasil, em integrações feitas com novos colaboradores, costuma-se dizer que qualidade é aquilo que o cliente diz que é, mas, para melhores esclarecimentos é válido ressaltar o que dizem alguns estudiosos sobre o tema:

Segundo Möller (2002, p. 17), “O futuro de uma empresa ou organização depende dela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior. Ela precisa produzir e entregar bens e/ou serviços que satisfaçam as exigências e expectativas de clientes usuários”.

Assim, não basta produzir bens com qualidade, mas também serviços com qualidade, ou seja, por mais criterioso que seja o processo produtivo de uma empresa, no final, um atendimento deficiente pode pôr a perder todo o empenho da empresa em fabricar produtos, ou fornecer serviços com qualidade.

Os peritos em qualidade tem tradicionalmente focalizado a qualidade de produtos e a classe das empresas de manufatura. Assim, nos tempos modernos, cresceu o interesse pela qualidade de serviços, pois se vê que ainda há uma grande deficiência nas organizações. Para uma empresa, é difícil manter a qualidade no atendimento para todos os tipos de públicos, pois nem todas as pessoas querem ser atendidas da mesma forma que as outras, isso implica dizer que há necessidade de personalização do atendimento, o que tem sido um problema crescente para todas as organizações.

A qualidade de atendimento depende unicamente da empresa, apesar de todas as variáveis envolvidas ela necessita produzir e entregar os produtos e/ou serviços de maneira que torne os clientes satisfeitos com a qualidade da empresa prestadora de serviços.

Conforme Las Casas (2006, p. 16), ” Serviços são atos, ações, desempenho”. Esta é uma das melhores definições de serviços, uma vez que engloba de forma simples e objetiva todas as categorias de serviços, quer sejam eles agregados ou não a um determinado bem.

No momento que serviços são considerados como atos, fica claro definir e diferenciar o objetivo de transação. Portanto, o marketing de serviços preocupa-se principalmente em comercializar atos, ações e desempenho. O produto final varia de acordo com o cliente. Os clientes ficam satisfeitos ou não, conforme suas expectativas. É importante observar, que os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como o cliente o percebe.

Qualidade de atendimento é algo essencial em toda e qualquer empresa. O cliente deve estar sempre em primeiro lugar. Pois, conforme o cliente é atendido fará com que o mesmo retorne ou não à empresa. Um bom atendimento é o cartão postal, a primeira impressão que as pessoas tem dos estabelecimentos visitados (LAS CASAS, 2006, p. 14).

Para o autor, existem dois tipos de qualidade no atendimento. O que é executado pelo funcionário da empresa e o conceito do cliente em relação ao seu atendimento. Todavia, é importante ressaltar que os clientes são os principais divulgadores da marca, um cliente satisfeito pode ser um forte parceiro da organização, mesmo sem saber, ao compartilhar experiências positivas vivenciadas com a empresa ele está atraindo novos clientes, por este motivo é necessário dar importância não só ao conceito de qualidade de serviço oferecido pela empresa, mas, principalmente, ao que o cliente percebe sobre esse conceito.

2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Quando se fala em qualidade em serviços é comum remeter-se à qualidade no atendimento, porém, apesar de estarem correlacionadas, são coisas distintas, a qualidade em serviço engloba um bom atendimento, existem muitas ferramentas e recursos técnicos de qualidade que se aplicam tanto à produção de bens como à produção de serviços, porém, cada uma possui características particulares, que se destacam no momento em que o cliente usufrui dos bens ou serviços.

Segundo Diniz e Fuerth (2009, p. 3), “Bens são produtos tangíveis, ou seja, que podem ser tocados, sentidos em um determinado espaço de tempo. O benefício ao cliente é proporcionado através da sua utilização e propriedade.”

Enquanto o serviço é intangível, e isso “significa que eles não podem ser observados, provados, apalpadados, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos” (ROSSI; BRAGA, 2004, p.13), apesar de que, muitas vezes para execução dos serviços utiliza-se de elementos tangíveis.

Quanto à qualidade nos serviços, Fitzsimmons (2010, p. 139) define da seguinte maneira:

[...]a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional e, também, como uma agradável surpresa.

Sendo assim, percebe-se que a qualidade total em serviços não está limitada apenas aos clientes externos, mas também engloba aqueles com eles interagem, seja na figura do funcionário que o atendeu, gerentes, até mesmo colaboradores indiretos, como no caso de um banco, vigilantes e pessoal da limpeza, pois, se o cliente sente-se insatisfeito com o tratamento recebido por qualquer um desses profissionais vai atribuir essa insatisfação ao serviço oferecido pela organização como um todo, isso porque os serviços, sendo atos, desempenho e ação, predeterminam que cada indivíduo no processo é considerado cliente, seja ele interno ou externo, ressaltando-se que a satisfação dos clientes internos refletirá na qualidade de serviços prestados aos clientes externos.

Para uma empresa se perpetuar no mercado, ela deve superar as expectativas dos clientes, satisfazendo necessidades, resolvendo problemas e por último, mas não menos importante, fornecendo benefícios a todos envolvidos no processo, considerando clientes, colaboradores, proprietários, e todos os outros agentes de um mercado.

É necessário lembrar que a satisfação e/ou frustração estão diretamente ligadas à esperança ou expectativa gerada previamente por alguém, no caso da relação empresa/cliente,

mediante informações obtidas através de propagandas seja na mídia ou baseadas em experiências de outros clientes.

Segundo (FERREIRA, 2011), a expectativa é a esperança fundada em supostos direitos, probabilidades ou promessas. Ou seja, todos têm expectativas, está ligado à natureza humana.

Segundo Tschohl (apud MARQUES, 2006, p. 52), os clientes tem expectativas que, independentes de quais situações sejam aplicadas, resumem-se da seguinte forma: “Faça menos do que o cliente espera e o serviço é considerado ruim; faça exatamente o que o cliente espera e o serviço é considerado bom; faça mais do que o cliente espera e o serviço é considerado superior e especial.”

Pode-se afirmar que o ato de encantar os clientes está ligado ao quanto a expectativa do cliente foi superada, e que há um caminho mais rápido para tal. Souki (2006, p. 38), diz que “a forma mais rápida de conquistar aquilo que você deseja é ajudando outras pessoas conseguir o que desejam”. É exatamente isso que o Banco do Brasil tenta conseguir com seus clientes, ajudando-os a conseguir realizar projetos e sonhos que estão ligados diretamente à sua vida financeira, o banco busca captar fundos e maximizar seus lucros.

Porém, o que vai definir o quanto o cliente ficou satisfeito é a percepção, e isso é muito subjetivo, cada pessoa tem um ponto de vista e uma expectativa diferente, o que para um indivíduo é satisfatório, pode deixar muito a desejar para outro, por este motivo, as empresas devem estar atentas às tendências de mercado para oferecer um algo a mais, afim de encantar os clientes.

Portanto, “a satisfação do cliente é a relação entre o que o cliente viu (percebeu) e o que ele esperava ver (expectativa)” (ALMEIDA, 2001, p. 42) e, por este motivo surge a necessidade de encantar o cliente, e principalmente superar suas expectativas para obter excelência no atendimento e influenciar positivamente na sua percepção sobre o serviço prestado e consequentemente sobre a empresa.

Firmado no conteúdo acima, verifica-se que o controle da excelência no atendimento se torna muito complexo, pois, é difícil mensurar qual a percepção de cada cliente, principalmente tratando-se de atendimento, que por sua vez está atrelado ao serviço, e uma falha em um dos fatores pode comprometer a percepção do cliente como um todo.

Por esse motivo, para as empresas que tem buscado um diferencial no mercado, a procura pela excelência tanto em serviços como no atendimento vem se tornando uma característica notória no meio organizacional.

2.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

2.3.1 Atendimento

Para Prieto (2007 *apud* LAS CASAS, 2012), qualidade no atendimento pode ser entendida como a excelência no atendimento que tem foco nos serviços ao cliente, o autor afirma que “Excelência nos serviços ao cliente é o conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com orientação do mercado, direcionadas a identificar as necessidades dos clientes, procurando atender as suas expectativas, criando ou aumentando o seu nível de satisfação.” Prieto (2007 *apud* LAS CASAS, 2012, p. 24).

Gerson (2001) afirma que atendimento está ligado ao ato de atender, cuidar e prestar atenção às pessoas que recebemos ou mantemos contato.

Sendo assim, requer de quem pratica o atendimento, muita responsabilidade e um estado de espírito baseado na competência, pois o atendimento é o primeiro contato com o cliente, e serve para recepcionar, informar, orientar, filtrar, entre outras coisas.

O atendimento ao cliente se caracteriza por ser um momento muito especial principalmente quando se trata de um atendimento considerado simples como o pagamento de um boleto, fatura, ou até mesmo um saque. Em função desse contato, o cliente cria uma imagem, que associa ao funcionário que lhe prestou o serviço, essa imagem é logo transferida para o departamento no qual trabalha o funcionário que o atendeu.

2.3.2 Passos para Atendimento ao Cliente

Segundo Gerson (2001, p. 8-10), “Desenvolver um bom atendimento a clientes pode ser um dos mais recompensadores objetivos a serem atingidos por uma empresa”, para isso devem-se seguir alguns passos, citados a seguir:

Total comprometimento da gerência – Os programas de atendimento a clientes não terão sucesso em uma empresa a não ser que a sua alta administração esteja comprometida com este conceito. É tarefa do presidente, administrador ou proprietário desenvolver uma visão clara e concisa de serviços para a empresa. Os gerentes devem comunicar essa visão, como a missão da empresa, a todos os funcionários.

Aprender a conhecer seus clientes – Não se deve, apenas, aprender a conhecer seus clientes intimamente, mas compreendê-los na totalidade. Precisa saber o que apreciam na empresa, o que não gostam e o que gostariam de mudar, como querem a mudança, que necessidades têm, quais são suas expectativas, o que os motiva a comprar ou usar determinado serviço, o que os satisfaz no momento e o que se deve continuar a fazer para manter a lealdade deles. A maneira mais eficaz de se obter essa informação é simplesmente perguntando-lhes.

Desenvolver padrões de qualidade de desempenho de serviço – [...] Cada ramo de negócios tem práticas que podem ser melhoradas. Quantas vezes o telefone toca antes que alguém o atenda? Quantas transferências de ligações são necessárias antes de se

encontrar alguém que responda à pergunta do cliente? Quanto tempo é necessário para processar um serviço ao cliente? Quando padrões são estabelecidos para práticas normais, pode-se assegurar do alto desempenho dos funcionários. O que pode ser medido pode ser feito.

Contratar, treinar e remunerar uma boa equipe – Bons programas de atendimento e acompanhamento a clientes só podem ser realizados por pessoal competente e qualificados. [...] Se quiser que os negócios sejam bons para as pessoas, contrate bons profissionais. [...] treine-os para que estejam a par das mais recentes técnicas de serviços e manutenção de clientes. [...] Remunere-os bem, pois eles são o primeiro contato que os clientes têm com a empresa [...]. [...] Eles são a empresa aos olhos dos clientes.

Recompensar o Cumprimento das Tarefas – Sempre reconhecer, recompensar e reforçar os desempenhos excepcionais. Conceder prêmios e incentivos financeiros e psicológicos ao seu pessoal. Reconhecer as pequenas vitórias e o cumprimento de tarefas da mesma forma que se aplaude e enfatiza as grandes vitórias.

Ficar perto dos clientes – Manter-se sempre em contato com os clientes. Conduzir uma pesquisa contínua para aprender sobre eles. Fazer perguntas logo após uma compra, enviar pesquisas pelo correio, organizar concursos que necessitam da participação dos clientes, [...], fazer tudo que for possível para estar perto de seus clientes. Mais importante que tudo, ouvi-los.

Trabalhar no sentido de melhoria contínua – [...] Deve-se constantemente trabalhar para melhorar os programas de atendimento e manutenção de clientes. Tentativas de contínuo aprimoramento serão vistas de maneira positiva pelos clientes e pelos funcionários. Eles observarão o que está se tornando melhor do que já é. O resultado será clientes mais satisfeitos, mais negócios para a empresa, e maiores lucros.

Segundo o autor, esses são passos primordiais para uma empresa alcançar a excelência no atendimento, e um dos principais é o envolvimento do auto escalão da empresa, pois a classe operacional apenas segue as diretrizes traçadas pelos acionistas, diretores e gestores. A empresa precisa também conhecer seus clientes, atentar para suas sugestões e, quando possível, acatá-las, pois um cliente que dá sugestões é um cliente que já tem admiração pela empresa, tornando-se um potencial defensor da marca, mas, para isso é necessário manter-se sempre perto dos clientes, aprender sobre eles e desenvolver e remunerar bem uma boa equipe, pois esses serviços só funcionam com uma equipe bem desenvolvida e motivada.

2.3.3 Mantendo a Qualidade no Atendimento

Ainda, segundo Gerson (2001), é necessário observar algumas ações que visam manter a qualidade no atendimento com a finalidade de reter, satisfazer e manter clientes por toda a vida. Assim sendo, é válido mencionar algumas destas ações:

- Criar uma cultura voltada para o atendimento;
- Ter visão de atendimento;
- Treinamento de funcionários;
- Contratar bons profissionais;
- Não deixar o cliente pagar por atendimento;
- Projetar flexibilidade nas normas;

- Educar o cliente;
- Administrar as reclamações
- Transformar reclamações em vendas adicionais;
- Identificar o valor do cliente, suas crenças e padrões;
- Solicitar e utilizar sugestões dos funcionários;
- Perguntar aos clientes o que eles desejam;
- Ter em mente os custos de perder um cliente;
- Saber o que os clientes precisam, querem e esperam;
- Entrosamento;
- Fazer os clientes se sentirem importantes;
- Aceitar somente a excelência;
- Funcionários também são clientes;

Com ações como essas, a probabilidade de uma empresa obter sucesso com seus clientes externos é muito alta, pois se o aumento de reclamações estiver ligado diretamente ao atendimento, pode-se afirmar com uma margem muito alta de segurança que essas atitudes irão amenizar esta influência.

2.3.4 Dimensões da Qualidade no Atendimento

Segundo Las Casas (2012, p. 33-4), “Um serviço pode ser considerado de qualidade quando proporciona um determinado nível de satisfação. Geralmente, são considerados fatores para um bom serviço de atendimento:”

Tangibilidade: os clientes avaliam os aspectos visíveis de um local onde ocorre a prestação de serviços. Tudo conta nessa avaliação, inclusive quadros, limpeza do local, arrumação, layout, etc.

Confiança: estabelecer uma relação de confiança é fundamental. Reconhecer as fraquezas e os erros, entregar o que promete e ser sempre ético são fatores que auxiliam para atingir esses objetivos.

Responsividade: esta característica se refere à capacidade que um profissional tem para prestar serviços rapidamente, sem deixar que os indivíduos esperem desnecessariamente. Boa vontade e prontidão também são avaliados pelos clientes.

Autoconfiança: um bom profissional deve demonstrar que é bom. A forma com que trabalha, demonstrando segurança e de maneira correta, transmite confiança. Os clientes gostam de lidar e ser atendidos por pessoas confiáveis.

Para o autor, o atendimento é considerado como a prestação de um serviço, devendo portanto, considerar-se as mesmas variáveis da qualidade em serviços

Portanto, para o autor, a qualidade no atendimento está atrelada ao serviço prestado, e, para o serviço ser considerado de qualidade, é necessário observar essas quatro dimensões: Tangibilidade, confiança, responsividade e autoconfiança.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco do Brasil demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores, o que sempre o diferenciou da concorrência.

Sua missão, segundo sua filosofia corporativa, é "ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País."

O Banco do Brasil tem presença marcante em todo o Brasil. São mais de 109 mil funcionários, 18 mil pontos de atendimento e mais de 57 mil caixas eletrônicos, localizados em quiosques, shoppings, aeroportos, rodoviárias etc.

Em 2012 o Banco do Brasil registrou lucro líquido de R\$ 12,2 bilhões, o que representa uma marca recorde. Esse desempenho foi 0,7% superior em relação a 2011 e correspondente a um Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL) médio de 19,8%. Além disso, o BB, primeiro banco brasileiro a atingir a marca de R\$ 1,0 trilhão em ativos, manteve sua trajetória de crescimento no ano, alcançando no fim de 2012 o valor de R\$ 1,2 trilhão, evolução de 17,2% em relação a 2011. A expansão da carteira de crédito foi o principal fator para esse crescimento.

O lançamento do BOMPRATODOS³ ofereceu diversos benefícios aos clientes do Banco do Brasil. Mais de 9 milhões deles já fizeram uso de produtos ou serviços com taxas ou preços reduzidos e mais de 5 milhões contrataram crédito com taxas de juros menores.

Observou-se que 12% dos clientes que contrataram empréstimos e financiamentos não apresentavam nenhuma operação de crédito com o BB. Destaque para as linhas de financiamentos a veículos, em que esse percentual foi de 17%. Além disso, em 2012, o Banco conquistou mais de 1,5 milhão de novos clientes correntistas. Maior instituição financeira da América Latina em ativos, alcançando R\$ 1,3 trilhão em 2013, o BB oferece soluções, serviços e produtos nos segmentos bancário, de investimento, gestão de recursos, previdência e capitalização, meios de pagamento, entre outros, a seus 61,4 milhões de clientes. Dentre os principais resultados do Banco no último ano, destacam-se a evolução de 19,3% da carteira de

³BOMPRATODOS é um programa de marketing do Banco do Brasil que tem como objetivos aumentar a oferta de crédito, estimular o uso consciente do crédito e ainda atrair novos clientes no contexto da Livre Opção Bancária.

crédito ampliada, que atingiu saldo de R\$ 692,9 bilhões, e o lucro líquido recorde de R\$ 15,8 bilhões.

O BB detém a maior rede própria de atendimento no País entre as instituições financeiras, com 19.143 pontos de atendimento, e está presente em 99,9% dos municípios brasileiros. Adicionando a rede de correspondentes Mais BB e o Banco Postal, totaliza 67,6 mil pontos de atendimento no Brasil. No exterior, a rede é composta por 49 pontos próprios, localizados em 24 países, e mais 1,2 mil bancos conveniados que atuam como correspondentes em 134 países. Com isso, o Banco tem a maior rede própria de atendimento no exterior dentre os bancos brasileiros. Em agosto de 2014, o Banco foi eleito a Empresa do Ano pela revista IstoÉ Dinheiro, segundo Gradilone (2014), a abertura de capital na bolsa, o lançamento do BB seguridade e a estratégia de redução da inadimplência contribuíram significativamente para esse resultado. “Mantemos nosso foco em carteiras de menor risco, modelo que adotamos há muito tempo e que agora passou a balizar a atuação de outros grandes bancos – caso do crédito consignado, por exemplo”, diz Aldemir Bendine, presidente do banco. Os próximos passos, além de reforçar a participação no crédito imobiliário, que vem crescendo a uma taxa de 80% ao ano, são ampliar a concessão de empréstimos para o setor automotivo por meio da parceria com o Banco Votorantim e ampliar essa cooperação para o crédito consignado.

Todas essas conquistas geram uma imagem de segurança e confiabilidade, que vem cada vez mais atraindo novos investidores, empresas e clientes que buscam a solidez da marca para confiarem seus recursos e finanças.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPOS DE PESQUISA

Este artigo baseia-se na classificação definida por Vergara (2011), que propõe dentre as várias taxionomias possíveis de tipos de pesquisa, dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios; sendo assim, neste trabalho foram utilizados os seguintes tipos:

Quanto aos fins: Exploratória, Descritiva e Metodológica. **Exploratória**; pois como ainda há pouco conhecimento acumulado sobre o fenômeno estudado, este artigo busca desenvolver e esclarecer ideias com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica e uma aproximação deste fenômeno. A pesquisa é **descritiva** pois, “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO, BERVIAN, 2000, p. 65), e, segundo Vergara (2011, p. 47), “Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação”. E

metodológica porque pretende avaliar o nível de satisfação dos clientes desta agência em relação à qualidade do atendimento, usando como instrumento de captação um questionário.

Quanto aos meios: Bibliográfica e Pesquisa de campo. **Bibliográfica** porque a pesquisa recorrerá a material de caráter público, com fonte de primeira e de segunda mão, disponível em rede eletrônica, livros e revistas. **Pesquisa de campo**, conforme afirma Vergara (2011, p. 47) “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”. Sendo assim, pretende-se investigar *in loco* a ocorrência do fenômeno supra citado na problemática deste artigo, utilizando-se da aplicação de questionário para obtenção de informações necessárias a esse estudo.

Levou-se em consideração os métodos quantitativo e qualitativo. Quantitativo, que segundo Bianchi et al. (2011, p. 30), “a análise quantitativa está apoiada em dados estatísticos que a delimitam, comprovando o que se pretende demonstrar”. Qualitativo, que segundo Bianchi et al. (2011, p. 30), “é necessário verificar a relevância das respostas e sua constância”.

Assim, os resultados da pesquisa de campo foram apresentados através de gráficos corroborados com a versão de autores da área, como: Fitzsimmons (2010), Diniz e Fuerth (2009), Las Casas (2012) e Rossi e Braga (2004).

A escolha dos sujeitos da pesquisa foi feita de maneira aleatória, pois não há como mensurar o universo da pesquisa, uma vez que o Banco do Brasil presta vários tipos de atendimentos em seus guichês de caixa, inclusive a pessoas sem vínculo algum com a instituição, esses são denominados pelo banco de usuários não-correntistas. Para efeito da pesquisa levou-se em consideração 93 clientes/usuários.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário composto por duas partes, a primeira parte para definição do perfil dos pesquisados, composta por quatro perguntas fechadas, e a segunda parte composta por dezenove questões fechadas relacionadas à qualidade no atendimento. Utilizou-se a escala Likert, onde Concordo Totalmente e Concordo, foi adaptado para Concordância; Nem Concordo Nem Discordo, para Neutralidade; e Discordo e Discordo Totalmente, para Discordância. Para elaboração do instrumento de pesquisa foram analisadas as variáveis descritas no quadro abaixo:

Quadro 1 – Plano de variáveis

Tangibilidade	Q1; Q2; Q3; Q4
Confiança	Q5; Q6; Q7; Q8; Q9
Responsividade	Q10; Q11; Q12; Q13; Q14; Q15
Autoconfiança	Q16; Q17; Q18; Q19

Fonte: Adaptado de Las Casas (2012)

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 PERFIL

Para traçar o perfil dos pesquisados foram levadas em consideração as variáveis: Faixa etária, escolaridade, gênero e por fim, se possuíam conta no Banco do Brasil. (ver Gráficos 1, 2, 3 e 4).



Fonte: Pesquisa direta, out. 2014

O gráfico 1 diz respeito ao perfil dos pesquisados quanto à distribuição etária, onde constatou-se que o maior percentual de entrevistados, 28%, estava entre 40 a 49 anos, porém, agrupando-se os dois maiores percentuais, pode-se constatar que a maioria de 54,9% está entre 30 a 49 anos.

Também sobre o perfil dos clientes, o gráfico 2 demonstra que 51,6%, portanto maioria, dos pesquisados possui escolaridade de nível médio, seguido por 29,0% que possui graduação, 12,9% possui nível fundamental, e apenas 6,5% possui pós graduação.

O gráfico 3 é referente ao gênero dos pesquisados, e aponta para uma maioria de 59,1% de mulheres como sujeitos da pesquisa, e um menor índice de 40,9% de homens.

Ainda sobre o perfil dos clientes, o gráfico 4 traz uma informação relevante para pesquisa, observa-se que o maior percentual, 41,9%, de clientes atendidos nos guichês de caixa são os denominados usuários, ou seja, não possuem vínculo com a instituição, se somados aos que possuem conta em outra agência chegam à 63,4%, sendo assim, apenas 36,6% dos clientes atendidos nos guichês de caixa são clientes da própria agência, o que provavelmente influencia no cálculo de atendentes necessários para suprir a demanda de clientes.

5.2 TANGIBILIDADE

O gráfico 5 diz respeito aos clientes externos quanto à tangibilidade, nesta variável foram questionados quatro pontos, onde o item limpeza e organização obteve o maior índice de concordância/satisfação, com 73,1%, seguido pelo item modernidade de equipamentos, com 67,7% de concordância/satisfação. Porém, os itens instalações físicas e material informativo, apesar de terem obtido uma maioria de concordância, 55,9% e 52,7% respectivamente, observa-se que é necessário ainda investimentos nesses pontos para cativar ainda mais os clientes. Quanto aos aspectos tangíveis, Fitzsimmons (2010) afirma que a condição do ambiente é uma maneira clara da empresa fornecedora do serviços demonstrar o cuidado e a atenção aos detalhes.

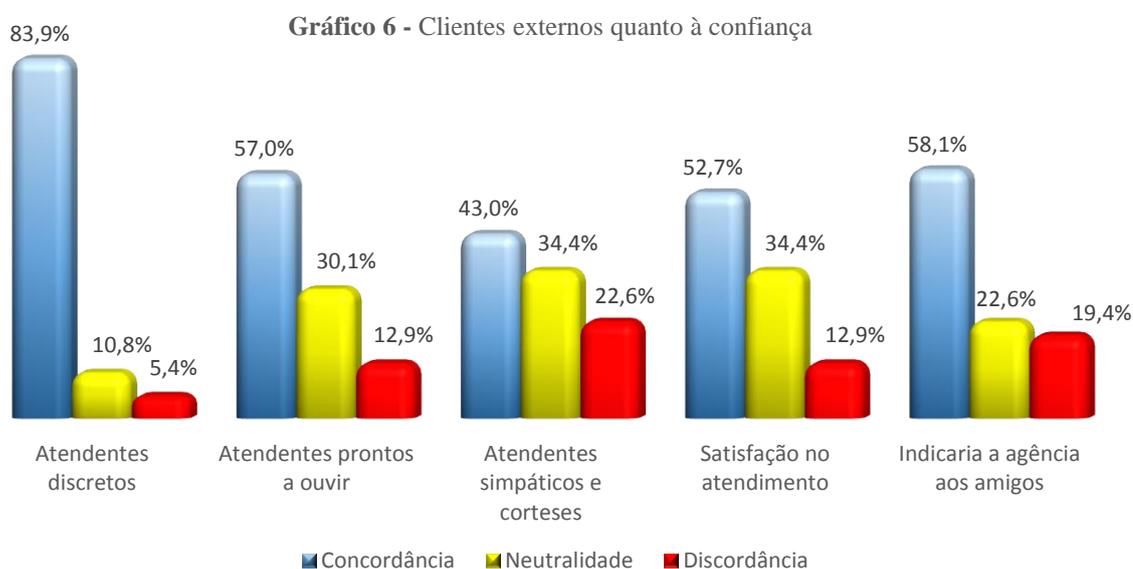
Gráfico 5 - Clientes externos quanto à tangibilidade



Fonte: Pesquisa direta, out. 2014

5.3 CONFIANÇA

O gráfico 6 diz respeito aos clientes externos quanto à confiança, quando questionados sobre esta variável, os clientes apontaram, com a maioria de 83,9%, a discrição no atendimento como item mais satisfatório, porém, quanto aos outros itens pesquisados nesta variável, apesar de terem apresentado o maior percentual de concordância, observa-se que é necessário ainda investimentos por parte do banco, principalmente no que se refere à simpatia ou cortesia no atendimento, onde apenas 43,0% dos entrevistados apresentaram concordância neste ponto. Esse fator possivelmente está ligado à forma como os atendentes do guichê de caixa são medidos quanto à sua produtividade, eles são cobrados pela quantidade de clientes atendidos, tempo de atendimento de cada cliente, e quantidade de autenticações por atendimento, o que pode levá-los a preocupar-se mais como a velocidade do que com a qualidade do atendimento, deixando de tomar pequenas atitudes que traria aos clientes a imagem de simpatia ou cortesia no atendimento. Sobre esse ponto Diniz e Fuerth (2009, p. 13) afirmam que “a comunicação adequada, para cada situação e cliente, também é importante, pois os clientes gostam de se relacionar com pessoas que falam iguais a eles.”



Fonte: Pesquisa direta, out. 2014

5.4 RESPONSABILIDADE

O gráfico 7 está relacionado aos clientes externos quanto à responsividade, nesta variável o índice de discordância/insatisfação superou consideravelmente a concordância, o item mais crítico é o tempo de espera na fila, com 61,3% de discordância. Quando questionados se a quantidade de atendentes é suficiente para demanda de clientes, 52,7% dos entrevistados

afirmaram que não, essa percepção pode estar diretamente ligada ao que foi mostrado no gráfico 4, que trata quanto ao vínculo dos clientes/usuários com o banco, onde apenas 36,6% dos clientes atendidos possuem conta na própria agência, os outros 63,4% dos clientes possuem conta em outra agência ou não tem vínculo algum com a instituição, um fator que possivelmente seja a causa dessa particularidade seja a localização, pois a agência que foi objeto de estudo está situada no centro da cidade. A rapidez no atendimento também foi apontada pelos clientes como um ponto crítico, 40,9% dos pesquisados apresentaram insatisfação nesse ponto, quanto a isso, Fitzsimmons (2010, p. 139) alega que “deixar o cliente esperando, principalmente por razões não aparentes, cria desnecessariamente uma percepção negativa da qualidade”. Apesar da insatisfação apresentada na maioria dos itens no que se refere à responsividade, dois pontos ainda apresentaram maioria de concordância, a segurança nas transações financeiras e serviços on-line satisfatórios, com respectivos 75,3% e 57,0% de concordância.

Gráfico 7 - Clientes externos quanto à responsividade



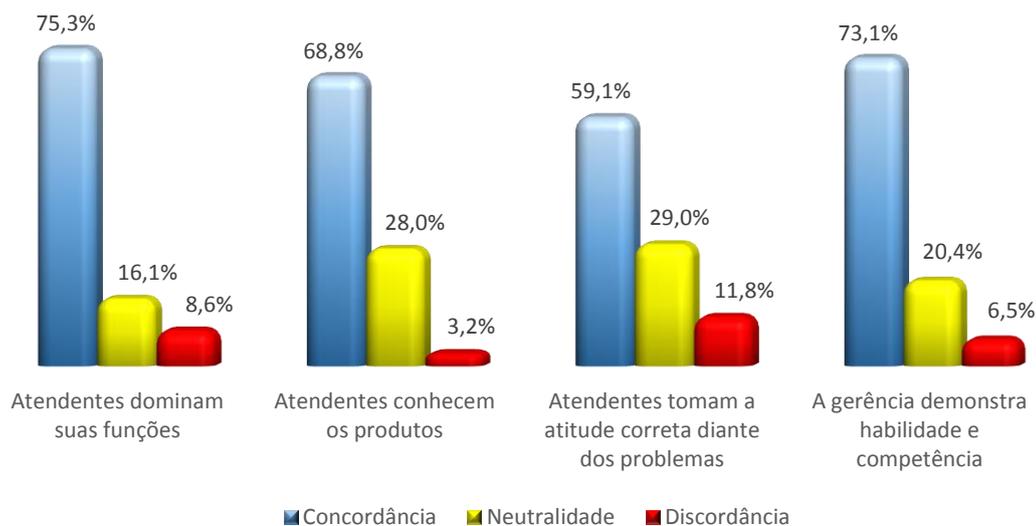
Fonte: Pesquisa direta, out. 2014

5.5 AUTOCONFIANÇA

O gráfico 8 é referente aos clientes externos quanto à autoconfiança, nesta variável, os itens domínio das funções pelos atendentes e habilidade ou competência da gerência tiveram maior índice de concordância, 75,3% e 73,1% respectivamente, para Las Casas (2012), um bom profissional precisa mostrar que é bom, sobretudo demonstrando confiança e segurança no que faz, isso passa aos clientes a imagem de que está sendo atendido por pessoas confiáveis. No banco, isso deixa de estar ligado só à qualidade do serviço e torna-se também uma questão de legalidade, pois o menor descuido de um atendente pode caracterizar quebra de sigilo bancário,

o que pode incorrer em sanções penais ao funcionário. O item conhecimento dos produtos por parte dos atendentes também obteve maioria de concordância, 68,8%, todavia, o item atitude correta diante dos problemas ainda necessita de investimento por parte do banco, apesar de apresentar maioria de concordância, 59,1%, não obteve uma disparidade do nível de discordância tão elevada como os demais itens.

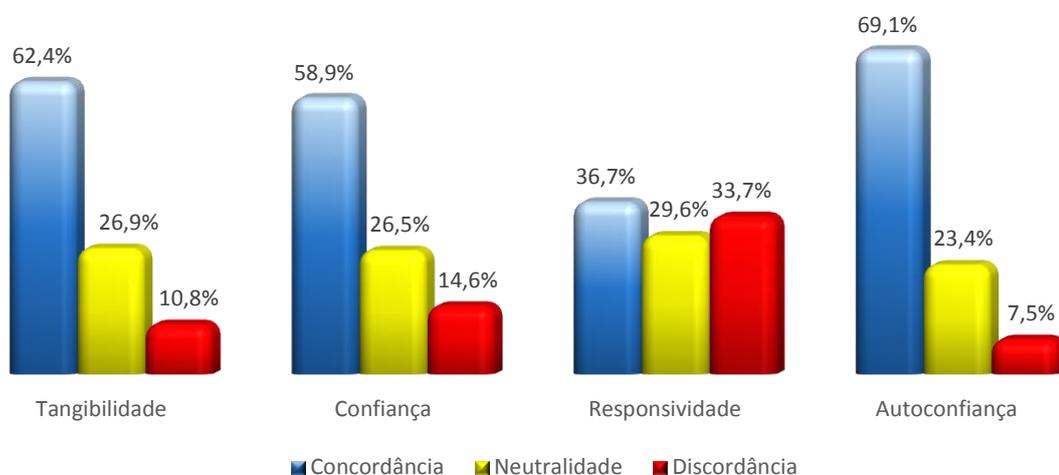
Gráfico 8 - Clientes externos quanto à autoconfiança



Fonte: Pesquisa direta, out. 2014

5.6 RESULTADO GLOBAL DA PESQUISA

No gráfico 9 pode-se analisar o resultado por variável da pesquisa, com base nos dados coletados é possível constatar que todas as variáveis apresentaram maior percentual de concordância, porém, é notória a necessidade de investimento do banco no que diz respeito à responsividade, pois o índice de concordância superou o de discordância em apenas 3 pontos percentuais, o que demonstra um alto nível de insatisfação neste ponto. Vários fatores podem ser causadores desta insatisfação, dentre os quais, a insuficiência de atendentes. Atualmente, Campina Grande dispõe de sete agências do Banco do Brasil, contudo, há até pouco tempo apenas três possuíam atendimento de caixa ao público, só recentemente, em outubro de 2014, outras duas agências abriram atendimento de caixa ao público, e, outro fator que deve ser considerado é a localização, a agência está situada no centro da cidade o que proporciona aos clientes maior agilidade no deslocamento de um lugar a outro, o que provavelmente seja um dos principais, se não o principal motivo para superlotação da agência.

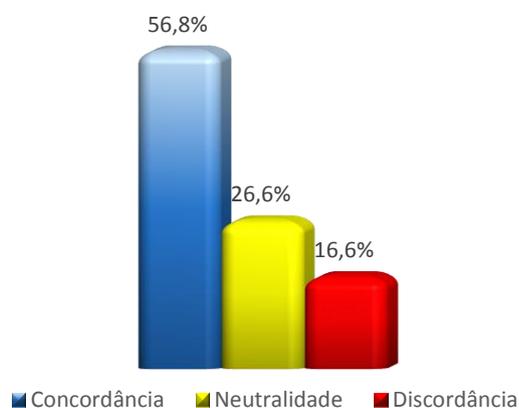
Gráfico 9 - Resultado global isolado da pesquisa

Fonte: Pesquisa direta, out. 2014

O gráfico 10 mostra o resultado global agrupado da pesquisa, percebe-se que a concordância supera com 56,8%, porém, ainda há muito espaço para melhorias pois, em um mercado tão competitivo e disputado, não se pode permitir um índice de insatisfação tão elevado, Rossi e Braga (2004, p. 15-6) afirmam que:

[...]a satisfação do cliente é o principal fator explicativo da fidelidade e do desempenho financeiro em longo prazo. A relação entre satisfação e fidelidade foi estabelecida experimentalmente como uma tendência para pensar que a relação entre satisfação e fidelidade é uma relação linear: à medida que a satisfação aumenta, a fidelidade deveria crescer também.

Portanto, a busca pela satisfação do cliente deve ser algo constante na vida da empresa, pois quanto maior a satisfação do cliente maior a probabilidade de a empresa alcançar seus objetivos.

Gráfico 10 - Resultado global agrupado da pesquisa

Fonte: Pesquisa direta, out. 2014

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, a qualidade no atendimento deixou de ser apenas um diferencial competitivo, e passou a ser algo essencial para as empresas que desejam se destacar no mercado, pois, em um ambiente de competitividade acirrada, não há espaço para organizações que não dão importância à parceria cliente-empresa, ao contrário, as instituições que tem valorizado seus clientes tem alcançado seus objetivos e conquistado a cada dia que passa mais espaço em sua área de atuação.

Este artigo teve como sujeitos da pesquisa os clientes do Banco do Brasil – agência 8717-3, em Campina Grande – PB, com o intuito de identificar o nível de satisfação dos clientes com relação à qualidade do atendimento prestado, possibilitando assim o seguinte entendimento:

- ✓ **Quanto ao perfil**, verificou-se que a maioria dos clientes pesquisados está na faixa etária de 30 a 49 anos, dispõe do ensino médio, é do gênero feminino, e, um percentual elevado, mas, que não chegou a ser maioria, disse que não possui conta no Banco do Brasil.
- ✓ **Quanto ao nível de satisfação**, de modo geral a maioria dos clientes pesquisados apresentou concordância em três dimensões da pesquisa, tangibilidade, confiança e autoconfiança, e em apenas uma das variáveis (responsividade) não apresentou maioria de concordância, porém, ainda foi o maior percentual, o que demonstra que com um pouco de investimento por parte do banco e dedicação por parte dos colaboradores esse quadro pode ser mudado, trazendo para a instituição uma imagem ainda melhor no que se refere ao atendimento.

Logo, para que a empresa melhore, faz necessário que desenvolva estratégias para aperfeiçoamento dessa variável, considerando que o aprimoramento dessa dimensão irá levá-la a atingir um alto índice de satisfação dos clientes externos, pois, sabe-se que os clientes são a razão de ser de uma empresa, por isso a política de qualidade da empresa deve estar voltada para eles.

Portanto, para a empresa que pretende solidificar seus negócios e se perpetuar no mercado em que atua, o investimento em qualidade no atendimento, que nem sempre é tão alto comparado ao valor agregado à empresa, deve ser constante, buscando não só a satisfação dos clientes, mas encantá-los, criando laços de relacionamento confiáveis e duradouros entre clientes e empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sérgio. **Ah! Eu não acredito!** Como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,3669,3669,22,0,1,8.bb?codigoNoticia=29857>> Acesso em: 15 jun. 2014

_____. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/portalbb/page3,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=691&codigoRet=1065&bread=2>> Acesso em: 20 jul. 2014.

BIANCHI, Anna Cecília de Moraes; BIANCHI, Roberto; ALVARENGA, Marina. **Manual de orientação:** estágio supervisionado. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. 11. ed. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DINIZ, T.P.R.; FUERTH, L.R. Qualidade no atendimento no setor de serviços: Era do cliente. **Cadernos de Administração.** Ano 2, v.1, n.3. Jan-Jun, 2009. Disponível em: <http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/artigo_20fls_servi%C3%A7os_est%C3%A1cio.pdf> Acesso em: 18 out. 2014.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio Júnior:** dicionário escolar de língua portuguesa. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2011. ISBN 978-85-385-4735-8.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. 6. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2010.

GERSON, Richard F. **A excelência no atendimento a clientes:** mantendo seus clientes por toda a vida: programas eficazes para manter seus clientes. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

GRADILONE, Claudio. Banco do Brasil, Empresa do Ano 2014. **Revista ISTOÉ DINHEIRO.** Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20140829/banco-brasil-empresa-ano/185000.shtml>> Acesso em 07 set. 2014.

LAS CASAS, Alexandre. **Qualidade total em serviços.** São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Excelência em atendimento ao cliente –** Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001. 416p. ISBN 85-02-03278-X.

MARQUES, F. **Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor!.** São Paulo: Nobel, 2006. 120p.

MÖLLER, Claus. **O lado humano da qualidade.** São Paulo: Thomson, 2002.

ROSSI, P. E.; BRAGA, S. P. A Satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados por um organismo de Inspeção veicular. **Revista Administração On Line – FECAP – Volume 5 n° 3, 2004.** Disponível em <http://www.fecap.br/adm_online/art0503/art5032.pdf> Acesso em 15 nov. 2014

SOUKI, O. **As 7 chaves da fidelização de clientes.** São Paulo: HARBRA, 2006. 127p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
