

OUVIDORIA BANCÁRIA: O CASO ITAÚ UNIBANCO

Monalisa de Souza Costa de Souza*

RESUMO

Este artigo é um estudo de caso sobre o Itaú Unibanco e tem como objetivo analisar o papel da Ouvidoria em relação à fidelização dos clientes. As empresas do setor de serviços da atualidade encontram dificuldades para diferenciação, pois existe muita similaridade. Oferecer o melhor atendimento é uma oportunidade de vencer a concorrência. O consumidor brasileiro desde os anos 90 conquistou um Código que defende os seus direitos e os órgãos de proteção fazem serem cumpridas as leis. O atendimento pós-venda prestado por Instituições Financeiras tem sido fundamental para o contexto econômico que estamos vivendo nos últimos anos. A oferta de crédito e o crescimento da renda entre todas as classes tornou fácil a contratação de serviços bancários. Entretanto o crescimento de correntistas significa maior probabilidade de falhas no serviço. As reclamações sempre existirão, porém seus impactos na imagem da empresa devem ser nulos. A cada reclamação a empresa tem a chance de mostrar o excelente serviço prestado e a Ouvidoria tem a total consciência disso.

Palavras-chave: Ouvidoria, Serviço, Cliente.

Professor e Orientador: Ricardo José Pereira Monteiro, Esp.

Niterói

Outubro / 2012

*Aluna do curso de Administração do Centro Universitário La Salle do Rio de Janeiro – UNILASALLE/RJ.

1 INTRODUÇÃO

Estabelecer um diferencial competitivo no setor bancário é questão de sobrevivência. Grandes corporações estão apostando em fusões e aquisições para aumentar a participação de mercado e a rentabilidade. O atendimento pós-venda está inserido nesse contexto como parte principal na retenção do cliente e na diferenciação do serviço prestado. Reclamações são normais quando se trata de atendimento ao cliente, porém suas formas de tratamento causam preocupação.

A competitividade transformou o mercado global antes predominantemente industrial. Estamos na era dos serviços. A crise na indústria aponta uma possível desindustrialização nas principais economias mundiais após a crise do ano de 2008. O setor industrial perdeu uma considerável participação no PIB dos países desenvolvidos. Em 2011 o setor de serviços foi responsável por 67% do PIB brasileiro, portanto movimentou mais do que a metade das riquezas de todo o país. (Revista Exame edição 1.014 de 18/04/2012).

As empresas têm se mobilizado para estabelecer diferenciais competitivos e sobreviver no setor de serviços. O presente estudo manterá o foco no setor bancário para tornar viável o refinamento das informações em um setor tão vasto. Entre os bancos torna-se muito difícil manter um diferencial, pois os serviços são muito similares. Por isso o assunto principal deste estudo não será a oferta de serviços, mas o que acontece após o cliente concretizar sua adesão. Esse esforço do *marketing* de serviços chama-se de atendimento pós-venda.

O serviço de pós-venda não é somente um diferencial competitivo, mas também uma ferramenta vital no processo de fidelização do cliente. Nesse quesito as instituições bancárias conseguem se diferenciar, aumentar e manter a sua carteira de clientes.

A natureza intangível do serviço gera um volume muito grande de reclamações por parte dos consumidores nos órgãos competentes. Para Lovelock e Wirtz (2006, p. 37), “[...] pode ser difícil para os consumidores avaliar desempenhos de serviços, especialmente os que contêm poucos indícios tangíveis, seja antes ou até mesmo após a compra”. Nos últimos anos o setor de serviços tem crescido e ocupado um considerável percentual do PIB tanto nos países ricos como nos países em desenvolvimento como o Brasil, contudo tem ocupado também as agências fiscalizadoras e a justiça.

A afirmação a seguir justifica a importância do atendimento pós-venda como parte da estratégia de fidelização de clientes:

[...] clientes cujas reclamações são resolvidas de modo satisfatório acabam se tornando mais fiéis a empresa do que aqueles que nunca ficaram insatisfeitos. Cerca de 34% dos clientes que registram sérias reclamações voltam a recorrer à empresa se tiverem o seu problema resolvido, e esse número cresce para 52% para os casos de reclamações menos sérias. (KOTLER E KELLER, 2006, p. 413).

De acordo com o PROCON de São Paulo, em 2011 os setores de telecomunicações e o comércio eletrônico foram os campeões de reclamações, mas os serviços bancários ainda dominam o *ranking*. Os grandes grupos bancários se revezam no *ranking* de reclamações ao longo dos anos e os consumidores apenas aguardam que o seu problema seja solucionado. A situação agrava-se mais quando se trata de um banco em processo de fusão ou aquisição.

O atendimento pós-venda realizado pela Ouvidoria trata de assuntos em última instância, ou seja, àqueles que passaram por vários canais de atendimentos sem serem solucionados.

[...] toda reclamação pode ser uma dádiva. Empresas que incentivam os clientes insatisfeitos a reclamar – e que delegam poder a seus funcionários para remediar a situação instantaneamente – alcançam ganhos e lucros mais altos do que aquelas que não possuem uma abordagem sistemática à resolução de falhas.” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 414).

O presente trabalho procura responder a seguinte questão: por que o atendimento prestado pela Ouvidoria é importante no processo de retenção do cliente em uma Instituição Financeira? Para responder a essa pergunta será necessário analisar qual é o papel do Serviço de Ouvidoria e ainda identificar se tal Serviço pode ser considerado um diferencial competitivo.

A metodologia utilizada é o estudo de caso sobre a empresa Itaú Unibanco. O estudo de caso será realizado com base nas informações do site institucional do Itaú Unibanco, dados do Banco Central do Brasil, da Fundação PROCON de São Paulo, da Federação dos Bancos e do dia a dia do atendimento da rede de agências. Essas informações deram a oportunidade da análise da postura da Ouvidoria em relação às reclamações.

A Ouvidoria é um tema pouco explorado no meio acadêmico. Atualmente esse Serviço de atendimento tem auxiliado diversas empresas na conciliação dos conflitos e aumento da credibilidade da marca. Para o setor de serviços a Ouvidoria tornou-se fator crítico para a resolução de problemas e mudança da percepção do cliente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos de *marketing*

O *marketing* possui diversas definições, algumas adaptadas à realidade de determinado setor ou baseada na economia de um país. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 4), [...] o *marketing* pode ser definido como um processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros. A *American Marketing Association* (AMA) oferece uma definição bem mais próxima da realidade de uma instituição financeira:

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (AMA *apud* KOTLER e KELLER, 2006, p. 4).

Para Cobra (1997, p. 23) a definição de *marketing* da Ohio State University pode servir para uma maior compreensão do conceito:

Marketing é o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.

Um dos pontos mais abordados pelos autores é o composto de *marketing*, popularmente conhecido como “4 P’s”, que são: Produto, Preço, Praça e Promoção. Todos os componentes são igualmente importantes, porém neste estudo iremos abordar a Promoção. Promover envolve todas as tarefas de comunicação que a organização emprega para que o seu cliente tome conhecimento de seu produto ou serviço e efetue a compra. Dentre essas tarefas existe aquela preocupada como as relações públicas, pois não há atualmente a possibilidade de vender um produto ou serviço sem oferecer o suporte ao consumidor. A Ouvidoria é na atualidade a ferramenta mais eficiente de relações públicas nas organizações públicas e privadas.

O conceito de *marketing* possui diversas modalidades divididas entre instituições lucrativas e não lucrativas. Relacionada a uma Ouvidoria podemos destacar pelo menos duas: o *marketing* de serviços e o *marketing* de relacionamento.

Segundo Lovelock (2006, p. 8) o *marketing* de serviços pode ser entendido através de atividades operacionais destinadas a investigar, obter e servir a demanda por assistências

profissionais. Serviço pode ser definido como um ato ou desempenho por uma parte à outra ou uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes. Um serviço muitas vezes está associado a um produto, através de um processo transitório e de natureza intangível. (LOVELOCK, 2006, p. 8). Hoffman e Bateson (2003, p. 4) acreditam que serviços são ações, esforços ou desempenhos. Muitos serviços contêm pelo menos alguns elementos de bens tangíveis como um extrato bancário, por exemplo.

A competição em serviços tornou-se difícil. Grönroos (2003, p. 22) afirma que muitas empresas caíram na armadilha do preço ou têm dado ênfase excessiva à comunicação de marketing. O problema é que o nível de exigência dos clientes cada vez aumenta e os bancos devem oferecer mais conforto e menos aborrecimento, neste cenário é que se insere a perspectiva de relacionamento.

O *marketing* de relacionamento possui como objetivo principal a construção de alianças de longo prazo com o cliente em potencial ou existente, por conseguinte, a empresa e o cliente são direcionados a um conjunto comum de objetivos específicos, tais quais: entender a necessidade do cliente, tratá-lo como parceiro e assegurar que os funcionários satisfaçam suas necessidades com a melhor qualidade possível (EVANS e LASKIN *apud* MIGUEL, 2010, p. 313). A Ouvidoria é corresponsável para que esses objetivos sejam cumpridos.

O termo *marketing de relacionamento* foi introduzido na literatura do gerenciamento de serviço em 1983, porém o interesse em uma orientação para o relacionamento no marketing é cerca de 10 anos mais velho. (GRÖNROOS, 2003, p. 37).

Em uma instituição bancária manter o relacionamento com o cliente não é ofertar e vender produtos. Significa manter um vínculo com o cliente de maneira que ele volte e receba um excelente atendimento mesmo que seja para reclamar. Nos bancos o relacionamento torna-se quase uma premissa básica. Contudo, na prática não é exatamente isso o que ocorre. Uma reclamação passa de setor para setor até que chegue a justiça. Para que isto não ocorra uma estratégia de relacionamento eficiente é a Ouvidoria, que não substitui nenhum setor, somente completa o esforço de marketing. O relacionamento deve ser cultivado por todos os funcionários, se esta via falhar, a Ouvidoria pode e deve intervir para a retenção do cliente.

2.2 Conceito de Ouvidoria

A figura principal de uma Ouvidoria é o Ouvidor ou *ombudsman*. O que atualmente chamamos na língua portuguesa de Ouvidor surgiu do termo sueco *ombudsman* (ombud (sueco): delegado, representante; man (inglês): homem ou cidadão). O termo não possui

exatamente uma definição, mas pode ser entendido como “representante do cidadão” ou “defensor do povo”.

Existem diversas experiências na História que apontam para o ombudsman constituído na Suécia em 1809. No Egito Antigo, o Vizir do Faraó; no Império Persa, existiam funcionários que eram “Os Olhos e Ouvidos do Rei”; na Grécia Antiga, os EUTHYNOI que auxiliavam os auditores de contas; na Antiga Roma, o Tribunos Plebis (Tribuno do povo), que defendia os interesses das classes mais pobres; na velha China, o “funcionário YAN” recebia as reclamações da população contra o império; no Brasil-Colônia existia o “Ouvidor-Geral”, que fiscalizava as capitânias e dava conta ao rei (BRITO, NETO e LEITE *apud* PINTO, 1998).

A evolução do ombudsman foi lenta na Suécia, mas ganhou credibilidade por ser constantemente aprimorada. O ombudsman sueco, portanto, sempre foi considerado um modelo a ser seguido. A partir de 1919, a instituição alcançou a Finlândia e depois a Dinamarca. Nos anos 50, ganhou dezenas de países e hoje se estima sua presença em pelos menos 120 países (PINTO, 1998).

O Ouvidor e o ombudsman em nada se diferem em relação ao conceito. A única e mínima diferença é que em setores públicos o mais comum é o termo Ouvidor. Já em instituições privadas utiliza-se o termo ombudsman. Essencialmente ambos têm a mesma representatividade.

No Brasil, a primeira empresa a preferir o ombudsman ao consumidor foi a Rhodia, em 1985. Em seguida o Banco Real e o Nacional, mais tarde a Folha de São Paulo e o Pão de Açúcar, sendo esses últimos os maiores responsáveis pela popularização do termo ombudsman para representar leitores e clientes (LADEIRA, 2007).

Existe certa dificuldade dos consumidores brasileiros para diferenciar um serviço de atendimento ao cliente de uma Ouvidoria. Alguns não sabem o que é ou qual a sua função, o que muitas vezes faz com que uma reclamação vá direto para os órgãos externos da empresa.

Os serviços de atendimento ao cliente/consumidor (SAC) surgiram em meados da década de 1980, mas obteve maior crescimento a partir dos anos 90, com a criação do Código de Defesa do Consumidor (VOLPI, 2002). O CDC foi o verdadeiro “divisor de águas”, a partir desse momento o consumidor ganha direitos e maior respaldo para optar entre uma empresa e outra.

Vera Giangrande, a primeira ombudsman do Pão de Açúcar, apoiou-se na tese de que decidir ouvir o cliente para obedecer à lei era um grande desperdício de tempo e dinheiro. Era

a hora do cliente. Agora ele detinha o poder de comparação e escolha. Portanto, era necessário conquistar a lealdade dele. Não adiantava mais ter somente um SAC para acalmar o cliente ou fingir que o ouvia. O cliente passou a exigir um tratamento diferenciado (GIANGRANDE e FIGUEIREDO, 1997).

Nesse contexto, a Ouvidoria atua para complementar esse tratamento diferenciado. A função do ombudsman não é substituir os canais de atendimento, mas atuar como parte integrante com foco no cliente. Apesar de ser muito atuante na reclamação, a Ouvidoria é um canal muito mais amplo. Ela não objetiva somente a passividade, mas a recepção de elogios, sugestões e até participa ativamente das possíveis melhorias de uma empresa. Por isso ela é peça importante na preservação e melhora da imagem pública da organização.

Para Centurião (2003) o foco de atuação do Ouvidor é gerar informações úteis para o processo de aprimoramento contínuo da organização. O SAC e o *call center** têm atividade reativa, o CRM e a Ouvidoria assumem atitude proativa, antecipando-se aos problemas e prevenindo erros. Ouvidoria não é instância paralela de atendimento, é instância superior.

O ouvidor deve oferecer uma comunicação bidirecional ao cliente. Ele deve ser os olhos, os ouvidos e a boca do dono. Vera Giangrande tinha uma opinião peculiar sobre a bidirecionalidade da comunicação oferecida pelas empresas nos anos 90:

O sentido inicial da palavra comunicação foi distorcido. E sua gênese, do latim *comunicare*, significa um falar e o outro ouvir e responder no ato. Hoje em dia, comunicar virou sinônimo de informar, porque um fala, todo mundo escuta e ninguém responde nada. Quando surgiu a televisão, todos diziam: "estamos entrando na era da comunicação". Eu nunca consegui me comunicar com o meu aparelho de televisão (VOLPI, 2002, p.141).

Comunicar de forma eficiente e transparente não é fácil, mas a Ouvidoria deve ir sempre em busca desse objetivo. O cliente precisa ser ouvido e obter respostas da empresa a qual depositou a sua confiança ao adquirir um produto ou serviço. Caso contrário, ele mesmo certamente dará conta de fazer a propaganda negativa. A marca e o nome da empresa estão em jogo e o ombudsman deve atuar de forma ética e responsável para que a organização seja preservada e o cliente atendido.

* Termo que vem do inglês e denomina a central de atendimento aos clientes onde as chamadas são processadas ou recebidas.

2.3 O Caso Itaú Unibanco

A metodologia utilizada neste trabalho foi a de Estudo de Caso para o qual foi escolhida a empresa Itaú Unibanco. As informações foram baseadas no site institucional da referida empresa, dados do Banco Central do Brasil, da Fundação PROCON de São Paulo, da Federação dos Bancos e do dia a dia do atendimento da rede de agências.

O Itaú Unibanco, fundado em 27 de setembro de 1924, é controlado pelo grupo brasileiro Itaúsa e se tornou o maior banco do hemisfério sul em 3 de novembro de 2008 após a fusão com o Unibanco. Possui sede em São Paulo e pertence ao Itaú Unibanco Holding S.A. com atuação no setor de varejo e múltiplo oferecendo serviços de finanças e seguros. Atualmente tem 104.542 funcionários.

Em 2011, o Itaú Unibanco apurou um patrimônio líquido ajustado de US\$ 38.416,3 milhões destacando-se como o maior banco do país. Demonstrou maior destaque nos setores de crédito para automóveis, médias empresas e pessoal. No final do primeiro semestre de 2012, o banco contabilizou 5.006 pontos de atendimento, entre agências e PAB's (posto de atendimento bancário) distribuídos entre o Brasil e o exterior e uma base de 22 milhões de clientes no banco de varejo, 3,5 milhões de poupadores e 18,5 milhões de correntistas.

O banco de varejo é segmentado para adequar os produtos e serviços à renda. Clientes com renda de até R\$ 4 mil formam a base do varejo, para aqueles que possuem renda entre R\$ 4 mil e R\$ 7 mil (2,3 milhões em 2011) o atendimento é realizado pelo Itaú Uniclass, as rendas acima de R\$ 7 mil (700 mil clientes) fazem parte do Itaú Personalité.

A Ouvidoria do conglomerado Itaú nasceu em 2005 e responde por todo o grupo. Ela atende as demandas diretas dos consumidores que já passaram por outros canais de atendimento sem solução e também é responsável por tratar as reclamações provenientes do Banco Central (BACEN), dos PROCONs, da imprensa e dos demais órgãos e entidades de defesa do consumidor. Destaca-se nessa estrutura o PROCON Fone – canal telefônico gratuito destinado a atender exclusivamente os técnicos do PROCON –, cuja finalidade é tratar reclamações, solicitações ou dúvidas apresentadas aos órgãos de defesa do consumidor pelos clientes ou usuários do banco. Esse canal é o mais eficiente para o encaminhamento de reclamações apresentadas aos PROCONs, pois permite resolver grande parte das questões no ato.

O Itaú Unibanco seguiu o modelo já adotado em países de primeiro mundo. Entre as instituições bancárias saiu na frente na preocupação com os clientes. A missão da ouvidoria corporativa é “atuar como representante dos clientes, intervindo a seu favor e, promovendo

melhoria contínua em produtos e na prestação de serviços”, baseada, portanto, nos princípios mundiais dos Ouvidores.

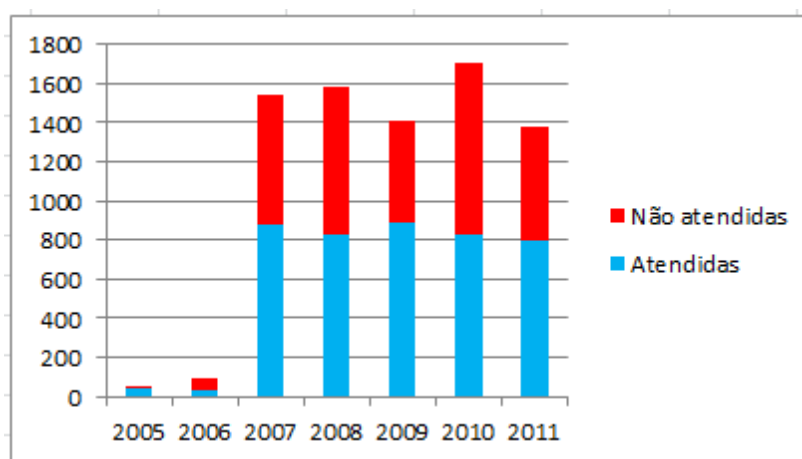
O Banco Central tornou obrigatória a Ouvidoria nas instituições financeiras somente em 2007 por meio da Resolução nº 003477, de 26 de julho. Até então as empresas estavam subordinadas apenas ao Código de Defesa do Consumidor, mas não tinham um canal próximo e atuante que completassem os SAC's em suas deficiências. A Ouvidoria é mais uma oportunidade de uma empresa manter a sua imagem e credibilidade diante do cliente. E o Itaú Unibanco soube aproveitar muito bem essa oportunidade.

Os compromissos firmados em 2005 pela Ouvidoria corporativa eram sérios: respeito ao consumidor, foco na solução efetiva, interesse pelo cliente e diminuição da necessidade de recorrência aos órgãos externos.

A forma de atuação seriam as usuais entre as Ouvidorias: atuar no pós-atendimento, mediar os conflitos entre a corporação e o cliente, complementar e apoiar as centrais de atendimento, oferecer resposta ao cliente em até cinco dias úteis (BACEN permite até 30 dias), interpretar demandas de forma sistêmica para encontrar oportunidade de melhoria em produtos e serviços.

O Itaú Unibanco (na época apenas Banco Itaú) esteve ausente do *ranking* das 30 empresas mais reclamadas no PROCON SP nos anos de 2005 e 2006, período da implantação da Ouvidoria, devido ao número muito reduzido de reclamações. O que demonstrou seu sucesso e qualidade. Entre 2007 e 2011 o Itaú Unibanco esteve presente em todos os *rankings*. Porém, conforme o gráfico a seguir, podemos perceber que o índice de solução sempre esteve acima dos 50%.

Gráfico 1 - Índice de reclamações PROCON SP 2005-2011



FONTE: A autora do artigo.

A partir de 2007, o Brasil viveu um grande crescimento econômico e um aumento constante do poder de compra da população. A oferta de crédito foi também crescente, dentre essas ofertas, o cartão de crédito foi o mais requisitado conforme a FEBRABAN. Por isso podemos destacar esse como um dos motivos do grande aumento de reclamações.

De acordo com o PROCON SP, os principais motivos de reclamação em relação aos bancos são: cobrança indevida, contrato (não cumprimento, alteração, transferência, irregularidade, rescisão etc.), venda enganosa, fraudes/golpes em conta correntes e poupança, tarifas cobradas sem prévio esclarecimento, cartão de crédito e seguros não cumpridos.

O crescimento econômico e de renda alavancam o crescimento das reclamações nas instituições financeiras. A população acaba contraindo mais crédito e usufruindo dos serviços bancários. O que representa uma tendência a analisar e reclamar o serviço prestado, caso veja necessidade, em números crescentes.

O Ouvidor, coerente com a sua missão, deve providenciar um atendimento para cada cliente em particular. O objetivo é que o cliente seja atendido, fique satisfeito e esclarecido. O lançamento da Ouvidoria Corporativa Itaú propôs essa individualidade ao cliente; “O Itaú quer Ouvir Você” foi a frase escolhida como título da campanha em 2005 e que permanece até hoje.

A abordagem onde o cliente é o foco do atendimento e da organização está inserida no conceito moderno de inversão da pirâmide hierárquica (GIANGRANDE e FIGUEIREDO, 1997). O Ouvidor é o profissional responsável por refletir o bom atendimento ao cliente. Mas os funcionários devem ser valorizados na cultura da empresa, para evitar ou anular o nível de falhas nos serviços. Na inversão da pirâmide, admitimos que os presidentes, diretores e gerentes nem sempre interagem diretamente com seus clientes externos. Se o consumidor é a base de uma empresa e quem interage com eles constantemente é o funcionário, ele é a chave da satisfação do cliente.



Figura 1 - Inversão da pirâmide hierárquica.

A inversão da pirâmide é um conceito que pode transformar a visão do atendimento ao cliente dentro de uma organização. A visão do Itaú Unibanco expressa claramente o seu foco no cliente: ser o banco líder em *performance* sustentável e em satisfação dos clientes, seus resultados atesta que sua visão tem trazido sucesso à organização.

Entretanto seu processo de fusão ainda surte reflexos negativos. A fusão foi anunciada em 3 novembro de 2008 e seguiu durante o ano de 2009. O Unibanco (União de Bancos Brasileiros S.A.) foi absorvido pelo Banco Itaú S.A. e tinha uma previsão de três para conclusão. O ano de 2010 foi caótico para o Itaú Unibanco, o processo de integração refletiu diretamente no número de reclamações no PROCON SP foi o ano com mais reclamações na história do banco no *ranking*. Em entrevista ao jornal *O Estado de São Paulo* Roberto Setubal, presidente do banco, declarou que 2010 foi um ano “especialmente difícil” para o banco, pois houve a preocupação em minimizar os transtornos causados aos clientes.

A Ouvidora que permaneceu foi a do Unibanco. Cristiana de Andrade Pinciroli Pascual foi a primeira Ouvidora do Unibanco e em junho de 2009 assumiu a Ouvidoria Geral do Itaú Unibanco que é a estrutura que consolida as equipes de Ouvidoria de atendimento ao cliente e a órgãos de defesa do consumidor. A tarefa dela não era fácil, o tamanho da responsabilidade tomou dimensão exponencial.

Segundo o Banco Central, até fevereiro de 2012, o Itaú Unibanco liderou o *ranking* de reclamações dos correntistas. Os débitos não autorizados em conta e a cobrança irregular de tarifa de serviços não contratados foram as principais reclamações. O banco ocupou a primeira posição porque o BACEN pondera o número de reclamações em relação ao universo de clientes de cada instituição.

O chefe do departamento de prevenção a ilícitos financeiros e de atendimento de demandas de informações do sistema financeiro do Banco Central Carlos Eduardo Rodrigues Gomes diz que o processo de fusão e aquisição das instituições financeiras é considerado um fator de problema. Quando um banco compra o outro, a integração dos processos e principalmente dos sistemas faz com que inúmeros problemas apareçam, "sempre há um longo processo de unificação e as estatísticas mostram que, nesses meses de integração dos sistemas, as reclamações aumentam muito" geralmente esses problemas são gerados por programas e plataformas que não se comunicam.

O triângulo de serviços de Albrecht (Figura 2) comprova que uma falha nos sistemas pode comprometer uma estratégia de serviço. Conforme Albrecht (2000), há três fatores-chaves que formam os vértices do triângulo. São eles:

- Uma visão, ou estratégia do produto “serviço”;
- Pessoal de linha de frente orientado para o cliente;
- Sistemas voltados para o cliente.

Esses três fatores devem atuar conjuntamente para que se mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço. A estratégia do Itaú Unibanco tem como foco a satisfação dos clientes, conforme mencionado anteriormente, porém essa estratégia depende dos sistemas e dos funcionários para que o cliente perceba esse serviço da maneira idealizada pela organização.

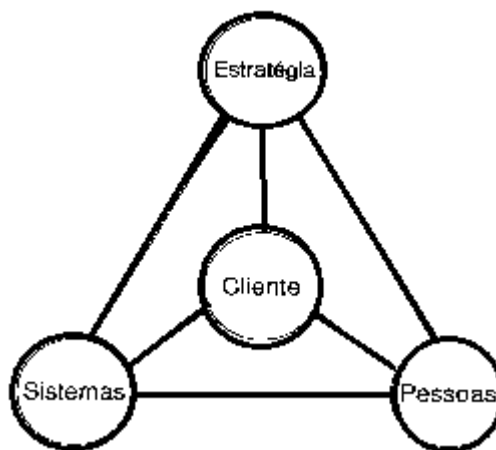


Figura 2 - Triângulo de Serviços de Albrecht

FONTE: http://www.eps.ufsc.br/teses/olga/volume1/capit_5/imagens/img00011.gif

Mesmo diante do quadro de integração, em 2011 houve uma diminuição do número de reclamações no PROCON SP. A Ouvidoria agiu e obteve êxito mesmo em meio à adversidade, mantendo altos índices de solução. A atuação da Ouvidoria é prejudicada, muitas vezes, pela falta de conhecimento por parte dos clientes. Muitos vão direto para os outros canais e nem passam pela Ouvidoria. Por isso a interação constante com os problemas registrados nos órgãos de proteção e BACEN.

O desconhecimento dos canais de reclamação torna a relação com o consumidor muito difícil. O site institucional do Itaú Unibanco disponibiliza uma lista de todos os canais de atendimento ao cliente. Aqueles que entrarem em contato com o Fale Conosco e não ficarem

satisfeitos com a posição apresentada, devem recorrer a Ouvidoria. Porém nem todos os clientes têm acesso à essas informações e nem os funcionários da agência, muitas vezes, sabem orientar o cliente quanto as suas alternativas de reclamação.

A estratégia utilizada pelo Grupo Pão de Açúcar na gestão de Vera Giangrande, sua primeira Ouvidora, foi divulgar em todos os meios possíveis a Ouvidoria. Foram afixados cartazes em todas as lojas com o objetivo de alcançar o maior número de pessoas possíveis. Essa atitude fez com que os consumidores não ligassem somente para reclamar, mas também para elogiar ou propor melhorias no atendimento ou produto oferecido. Ou seja, o Pão de Açúcar teve a oportunidade de antecipar-se a inúmeros problemas.

Volpi (2002) relata que nos anos 90 os consumidores duvidavam que, se reclamassem, seriam ouvidos. E essa realidade é bastante atual, ainda em 2012 os consumidores adotam a mesma postura diante das empresas. Volpi acrescenta que os poucos que reclamavam raramente optavam por ligar diretamente para a empresa. Antes procuravam os organismos de defesa dos direitos do consumidor, a imprensa ou até mesmo a polícia.

A Ouvidoria deve intervir para que essas situações não ocorram. O descrédito em relação ao ombudsman deve ser vencido com a credibilidade em um trabalho sério. O objetivo é conquistar a lealdade do consumidor. Lealdade para Vera Giangrande era superior a fidelidade, um estágio mais avançado. Para ela o cliente fiel pode ir sempre a mesma loja, já o cliente leal poderá ir a outra, porém sempre terá em mente que a “sua” loja é melhor (VOLPI, 2002).

Existem algumas ações que foram tomadas com o intuito de educar o cliente. O quadro atual é de excelente avanço econômico, diminuição da desigualdade social e acesso fácil ao crédito. Porém poucas medidas foram tomadas para a educação financeira do consumidor brasileiro. Observamos o crescimento da inadimplência e do endividamento das famílias brasileiras. A lealdade do cliente jamais será completa se ele estiver endividado e insatisfeito.

O Itaú Unibanco lançou a campanha “uso consciente do dinheiro” com o objetivo de minimizar a falta de esclarecimento quanto aos serviços bancários e oferecer soluções para organização financeira. Outro espaço utilizado pelo banco são as redes sociais. Existe uma equipe de atendimento específica e muitos casos que foram solucionados através desta ferramenta.

A Ouvidoria deve estar sempre à disposição. Porém o ideal é que as falhas não ocorram e que o cliente não seja prejudicado. É necessário haver o maior número de

possibilidades de um cliente resolver o seu problema sem que precise recorrer à instância superior de uma organização. Seja em uma rede social, em uma agência, por telefone, e-mail ou qualquer forma de comunicação. O cliente deve sempre ser incentivado a ser leal.

A Ouvidoria do Itaú Unibanco ficou entre as dez melhores do país em 2012. O Prêmio Ouvidorias do Brasil é realizado pela Revista Consumidor Moderno, ou seja, por uma revista que se importa com o consumidor e sua relação com as empresas. Através de cases a empresa tem a oportunidade de demonstrar na prática o seu atendimento e assim ser indicada como modelo para as outras.

3 CONCLUSÃO

O ambiente de serviços está profundamente concorrido. A necessidade de demonstrar atenção ao consumidor tornou-se parte fundamental para que ele prefira os serviços de determinada empresa. A Ouvidoria não substituirá as formas comuns de atendimento como os SAC's e o próprio atendimento nas agências bancárias. Por isso fica visível a necessidade de treinamento das pessoas que realizam os primeiros atendimentos ao cliente porque o objetivo é que não existam falhas no serviço.

O atendimento prestado pela Ouvidoria do Itaú Unibanco demonstra-se importante na retenção do cliente. Sua interação com os órgãos de defesa e o BACEN contribui para a facilitação da conciliação entre as partes. Mas o foco principal deve ser evitar que qualquer problema chegue a essas vias de reclamação. Cada funcionário deve ter em mente que ao atender o cliente as reclamações e os problemas sempre existirão e sua tarefa é encontrar uma solução.

O papel do Serviço de Ouvidoria é agir proativamente para que os problemas não se repitam. Cada problema deve ser tratado de forma individual. O responsável pelo problema deve ser orientado a adotar novos comportamentos. O Itaú Unibanco tem adotado uma postura de atuação nesse sentido, muitas reclamações são registradas em nome do funcionário responsável pelo problema. Esse funcionário é notificado e, de acordo com os princípios éticos, posiciona-se para a mudança de atitude, esclarecimento do problema ou reparação do dano.

O Serviço de Ouvidoria pode ser considerado um diferencial competitivo. Um cliente que fica satisfeito com a solução de seu problema certamente verá a empresa de forma positiva. Por outro lado, aquele que tiver uma experiência negativa recorrerá a concorrência para adquirir seus serviços bancários e induzirá seus amigos, familiares e vizinhos a fazerem o mesmo.

Um desafio da Instituição é aumentar a divulgação do trabalho da Ouvidoria. O desconhecimento desse canal torna o processo de fidelização do cliente muito mais difícil, pois que a necessidade de recorrer à justiça gera desgaste e decepção em relação ao serviço prestado.

A importância da Ouvidoria no contexto competitivo atual aponta para o seu posicionamento como ferramenta primordial de retenção, pois somente realizar uma venda não significa que a empresa conquistou a fidelidade do cliente. A empresa é colocada à prova sempre que o cliente recorre a um atendimento pós-venda que atenda realmente às suas necessidades. É nesse momento que o cliente decidirá se adquirir um serviço ou produto dessa empresa é de fato confiável.

REFERÊNCIAS

- ABO NACIONAL. Disponível em: < <http://www.abonacional.org.br> >. Acesso em: 18/08/2012.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO E SERVIÇOS. Disponível em : <<http://www.abecs.org.br>>. Acesso em: 23/09/2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS RELAÇÕES EMPRESA CLIENTE. Disponível em: < <http://www.abrarec.org.br/>>. Acesso em: 18/05/2012.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 18/09/2012.
- CENTURIÃO, A. **Ombudsman**: a face da empresa cidadã. São Paulo: Educator, 2003.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 23/09/2012.
- FUNDAÇÃO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR. Cadastro de reclamações fundamentadas 2005 a 2011. Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/>>. Acesso em: 07/05/2012.
- GIANGRANDE, V. M.; FIGUEIREDO, J. C. **Cliente tem mais do que razão**: importância do Ombudsman para a eficácia empresarial. São Paulo: Gente, 1997.
- GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GUIA DE OUVIDORIAS. Disponível em: <<http://www.guiadeouvidorias.com.br>>. Acesso: em 26/09/2012.
- HOFFMAN, K. D, BATESON, J E. G. **Princípios de Marketing de Serviços**: conceitos, estratégias e casos. 2 ed. Norte-americana, tradução de Brasil Ramos Fernandes. Revisão Técnica: Tânia Maria Vidigal Limeira. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: < <http://www.estadao.com.br/>>. Acesso em: 26/09/2012.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750p.

- LADEIRA, Virgínia Guimarães. **Estudo de indicadores de desempenho da atividade do ombudsman em empresas de serviços**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MIGUEL, A. N. et al. **Gestão de marketing**. Coordenação de Sergio Roberto Dias. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- PINTO, Odila de Lara. **Ombudsman nos bancos: agente de mudanças nas instituições bancárias**. São Paulo: Musa, 1998, 160 p.
- REVISTA VEJA ON LINE. Disponível em: < <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/itau-lidera-ranking-do-bc-de-reclamacao-de-correntistas>>. Acesso em: 26/09/2012.
- SALOMÃO, A.; DALMAZO, L. A verdadeira ameaça à indústria. **Revista Exame**, São Paulo, ed.1.014, ano 46, nº 007, p. 40-51, abr. 2012.
- SITE INSTITUCIONAL DO ITAÚ. Disponível em: <<http://www.itau.com.br/>>. Acesso em: 18/08/2012.
- VOLPI, Alexandre. **Na trilha da excelência: vida de Vera Giangrande: uma lição de relações públicas e encantamento de clientes**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.