



A INFLUÊNCIA DO PESSOAL DA LINHA DE FRENTE (FRONT OFFICE) NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Iara Canabaro Fernandes (UFSM)

ifernandescc@yahoo.com.br

Nara Stefano (UFSM)

stefano.nara@gmail.com

Alexandre Chapoval Neto (UFSM)

chapoval_alex@yahoo.com.br

Resumo

As empresas de serviço têm sofrido, nos últimos anos, profundas modificações decorrentes, sobretudo, de fatores como a globalização, a competitividade, os avanços tecnológicos e o novo perfil do consumidor, mais exigente e consciente de seus direitos. Estes fatores têm forçado as organizações de serviços buscarem informações sobre preferência de seus clientes, principalmente, quando se trata de instituição financeira que apresenta transformações aceleradas no mercado. O objetivo principal, deste trabalho é avaliar a interação entre o cliente e o prestador de serviço com a finalidade de propor sugestões de melhoria na qualidade dos serviços e contribuir com informações que possam ser efetivamente úteis capazes de desencadear ações de melhoria ao nível de agências bancárias. Assim, através de uma pesquisa de natureza qualitativa, classificada também como descritiva, uma vez que a realização deste estudo se baseou na opinião de pessoas relacionadas diretamente com o trabalho desenvolvido; e quantitativa, pois enfatizam o relacionamento causal entre variáveis e não entre processos. A investigação é intencionalmente inserida em uma estrutura de livre valor. Os resultados mostraram que de modo geral os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados pela agência bancária. Por outro lado, percebe-se a diferença quando comparada percepção dos funcionários com a de clientes, por exemplo, quanto à “paciência e objetividade”, os funcionários afirmam que, 25,0% dos clientes se encontram satisfeitos, enquanto que à percepção dos clientes, quanto à satisfação é de 35,0%. Portanto, os funcionários da linha de frente, interagem diretamente com os clientes, mas não conseguem perceber esta satisfação.

Abstract

The service companies have been suffering, in the last years deep modifications deriving from factors such as the globalization, competitiveness, technological progress and the consumer's new profile, more demanding and conscious about his rights. These factors had forced the service organizations to search for information about their customers' preferences, mainly, when it is about financial institutions that represent accelerated transformations in the market. The main objective of this work is to evaluate the interaction between the customer and the service providers with the purpose of proposing suggestions of improvement in the quality of services and to contribute with information that might be indeed useful, capable to trigger improvement actions in the level of bank agencies. So through a research of quantitative because they emphasize the casual relationship between variables and not processes. The investigation is intentionally inserted in a structure of free value. The results showed that in general the customers are satisfied with services provided by the bank agency. On the other hand, we can see the difference when compared the employees' perception with the customers, for example, about the "patience and objectivity", the employees affirm that 25,0% of customers are satisfied, while the customers' perception, related to satisfaction is 35,0%. Therefore, the employees of front line interact directly with customers, but, they don't get to notice this satisfaction.

Palavras-chaves: Linha de frente, Satisfação, Atendimento

1. INTRODUÇÃO

Serviço de qualidade não só é uma eficiente ferramenta de “venda”, mas também uma vantagem competitiva. De fato, numa economia de mercado em que, muitas organizações fornecem o mesmo serviço, assim, a qualidade dos serviços passa a ser característica obrigatória para a empresa que tem foco no cliente e que busca uma vantagem competitiva.

De acordo com Almeida (2001) dentre os serviços prestados ao cliente, o atendimento destaca-se de modo especial, como um forte instrumento de diferenciação. Um serviço ao cliente de qualidade é essencial para a manutenção de relacionamento: cliente X fornecedor.

Pois, um serviço mal feito pode ter muitas causas. Entre elas as mais prováveis estão ligadas às pessoas responsáveis pelo atendimento - sejam elas do *front office* quando responsáveis pelo atendimento da “linha de frente” que atuam como “radares” e lidam diretamente com os clientes; ou do *back office*, quando apesar de não manterem contato direto com o cliente são responsáveis pela retaguarda do seu atendimento. Diante dos fatos apresentados, vale dizer da preocupação com a atual situação dos serviços, e da vital importância dos mesmos.

O presente artigo tem como objetivo, o estudo do atendimento da linha de frente, para analisar a satisfação dos clientes do banco, que possibilitará o gerenciamento dos fatores que influenciam o desempenho dos funcionários e, como consequência, a melhoria da qualidade dos serviços. Na presente pesquisa estuda-se a interação entre o cliente e o prestador de serviço, de uma agência bancária. A abordagem é feita a partir do ponto de vista dos funcionários de linha de frente que estão diretamente em contato com os clientes. Neste sentido as organizações bancárias prestam serviços para atender as necessidades do cliente, que devem ser planejados e realizados de forma a ter valor para o mesmo.

Para isso é importante que o escopo da organização, assim como todas as pessoas envolvidas na prestação do serviço, conheça o seu processo, identifiquem quais são as necessidades de seus clientes e promovam o alinhamento dos processos ao atendimento dessas necessidades buscando garantia e melhoria contínua.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. SERVIÇOS

O setor de serviços na maioria das economias do mundo, desenvolvidas ou não, ocupa uma posição de destaque pela sua participação na geração de emprego e riqueza, refletidos no produto interno bruto. No Brasil desde 1950, este setor, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE em 2005 o contribuiu com 64% no PIB, conforme mostra a Figura 1.

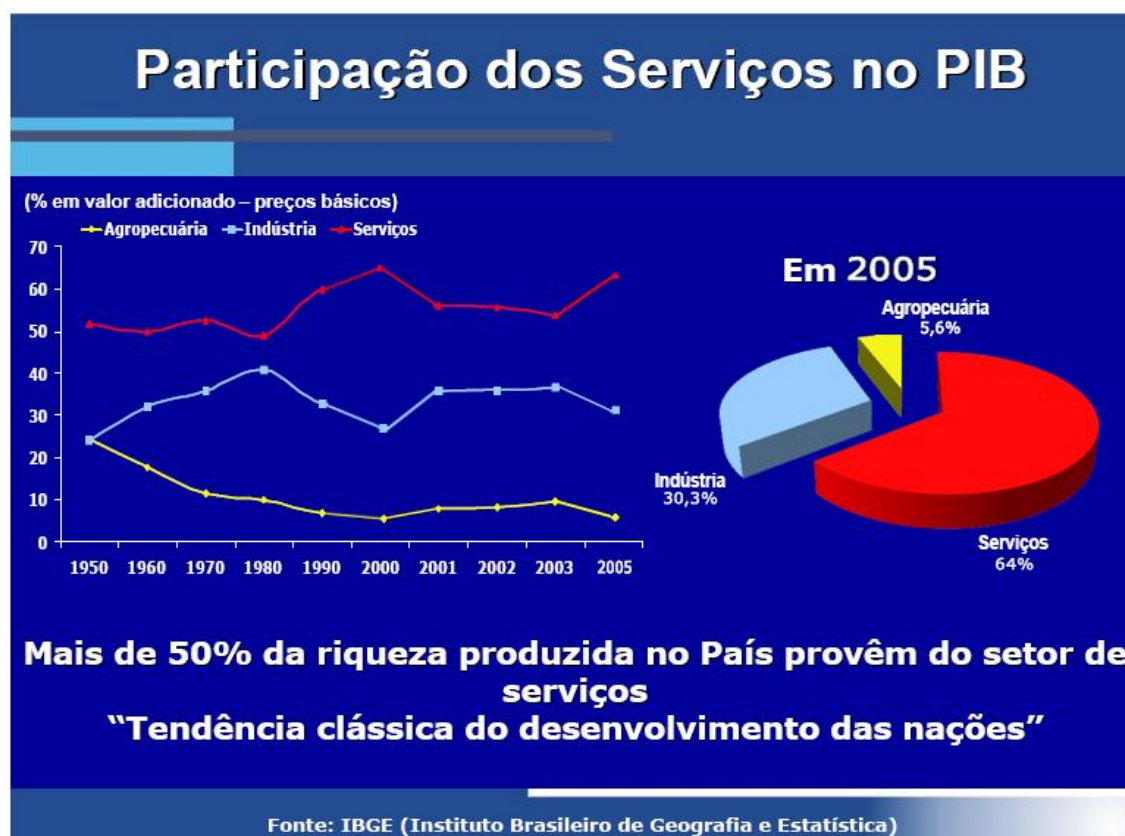


Figura 1- Participação dos setores de atividades no PIB brasileiro entre 1950 a 2005.

Fonte: IBGE, “Inserção do Brasil no setor de serviços da economia mundial”, *slide* Eduardo Bom Angelo, presidente da Brasilprev (2007).

Na economia brasileira, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada no mundo industrializado. Quanto à geração de emprego e renda o setor terciário vem aumentando sua participação nas últimas décadas, do percentual da população economicamente ativa por ramo de atividade, mais de 60% dedicam-se a atividade de serviços.

De acordo com Lima (2004), em serviços, a participação das pessoas é de vital importância para o sucesso de uma organização. São elas que lidam diretamente com o cliente e, nessa interação, podem ajudar a melhorar ou piorar a qualidade do serviço prestado. A definição de serviços é problemática por causa da extrema amplitude e complexidade dessa atividade, que abrange desde os serviços de caráter pessoal até os relacionados a produtos, como a entrega em domicílio e os serviços de suporte.

Siqueira (2006) classifica os serviços correlacionando as seguintes dimensões: foco em pessoas ou equipamentos; grau de contato com o cliente; grau de personalização do serviço; grau de julgamento pessoal dos funcionários; foco no produto ou no processo e *front office* (GIANESI & CORRÊA, 2006). Do cruzamento destas seis dimensões os autores criam três categorias de prestação de serviços, a saber:

- a) Serviços profissionais: O cliente está geralmente buscando no fornecedor do serviço uma capacitação de que não dispõe. Por exemplo, serviço de consultoria, serviços bancários de pessoas jurídicas, serviços médicos e assistência jurídica ou técnica. As operações básicas ocorrem no *front office*, onde o número de clientes atendidos num determinado período costuma ser reduzido e o profissional responsável por sua execução tem um alto grau de liberdade, podendo inclusive personalizar o atendimento.
- b) Loja de serviços: exemplos desta classificação são os hotéis, serviços bancários de pessoas físicas, restaurantes e o varejo em geral. É um meio-termo entre os serviços profissionais e os serviços de massa. Um volume maior de clientes é processado (atendidos) por dia. No caso, o valor do serviço é gerado tanto no *front office* como *back office*. Há certo grau de personalização do serviço neste processo, e exigem menor autonomia do pessoal de contato.
- c) Serviço de massa: atende um maior número de pessoas por unidade de tempo. São serviços pouco, ou quase nada, personalizados, com alto grau de padronização das operações. Exemplos dessa categoria: transportes urbanos (ônibus, metrô), grandes supermercados, transmissão de rádio e televisão e serviços de comunicação telefônica.

O triângulo do serviço concebido por Albrecht (2000) é uma representação esquemática do atendimento dos anseios e expectativas dos clientes. O cliente é o coração desse modelo de atendimento. E para que um cliente de serviços seja bem atendido é preciso que as pessoas que trabalham na empresa estejam direcionadas aos objetivos do atendimento a

serem alcançados e, também, que os sistemas operacionais estejam direcionados para esse fim. Pois não basta atender bem, é preciso proporcionar ao cliente um serviço de valor. E mais importante ainda que as estratégias sejam consistentes com os resultados a serem alcançados.

Spiller (2006) diz que é nos detalhes que se comprova a qualidade em serviços, pois a relação entre fornecedor e o comprador do serviço está presente em vários pontos individualizados de contato, tornando-o diferente de um produto físico tangível em que é possível verificar a qualidade de cada componente, assim que é produzido e inspecionado o produto completo quando ele sai da linha de montagem, ou seja, antes da entrega. O mesmo não ocorre com um serviço, como a abertura de uma conta bancária, o serviço geralmente é executado no ato da entrega.

O funcionário da linha de frente serve de contato entre a empresa e o cliente, contribuindo para torná-la tangível. Esse é o “momento da verdade”, quando o cliente entra em contato com algum aspecto da organização - pessoas, instalações ou equipamentos - e tem a “impressão” da qualidade do serviço, podendo fazer um inventário dos “momentos da verdade” vivenciados pelos clientes enquanto o pessoal da linha de frente presta o serviço.

Os “momentos da verdade” não são somente quando existe a interação direta entre o funcionário e clientes. Quando o consumidor vê uma peça de publicidade da empresa, esse é também um momento da verdade, pois gera uma impressão, ao entrar num estacionamento, caminhar num saguão de hotel, receber uma conta, retirar um talão de cheques numa máquina, tudo isso cria a impressão do serviço. Segundo Spiller (2006), cada funcionário da linha de frente é, de certo modo, um administrador. Cada um deles controla seu próprio comportamento diante do cliente.

Se o pessoal de serviço for apático, distante, inamistoso ou pouco cooperativo, seus “momentos da verdade” serão negativos. Se ao contrário, mostrar-se amigável, ativo e cooperativo, tomando iniciativas para resolver os problemas do cliente, seus “momentos da verdade” serão brilhantes e o cliente tenderá a generalizar essas experiências criando uma boa imagem do serviço.

2.2. SERVIÇOS BANCÁRIOS

Conforme Las Casas (2007), a essência do produto comercializado pelos bancos é a prestação de serviços. Diferenciar este serviço é uma das recomendações, uma vez que a interação com o cliente é um dos fatores mais importantes para a satisfação. Os clientes dos

bancos não querem ter problemas na hora da contratação e desejam ser atendidos de maneira eficaz pelos que trabalham na agência bancária.

A indústria bancária é um dos ramos do setor de serviços, onde seu produto se caracteriza pela imaterialidade. Toda atividade bancária fundamenta-se na interação humana com seu público. A ação pessoal no atendimento confunde-se com o próprio produto, possuindo a magia de compor a imagem da marca e, conseqüentemente, o poder de desenvolver, no cliente o sentimento de fidelidade.

O banco procura compensar a imaterialidade através do contato pessoal, utilizando-se, também, de recursos físicos, como decoração, arquitetura, leiaute e facilidades diversas: estacionamento, caixas privilegiadas, acesso aos serviços 24 horas, *homebanking*, *telebanking* e *T-bank*.

Segundo Las Casas (2007), na disputa pelas instituições financeiras, os bancos não ficam atrás de outros setores, devido a grande concorrência no setor como também pelas dificuldades em diferenciar as ofertas. Nos serviços bancários as possibilidades de diferenciação são mais limitadas, mesmo assim, os bancos estão muito atuantes neste aspecto.

A tecnologia tem sido uma forma de competir no mercado, agregando praticidade à clientela. Em 2006, conforme dados da Gazeta Mercantil os bancos investiram cerca de R\$ 20 bilhões em tecnologia. O atendimento por terminais tem crescido muito no Brasil. Apenas 15% das transações bancárias são realizadas na boca do caixa, sendo que 85% das demais ocorrem por meio de terminais de auto-atendimento, *internet* e correspondentes bancários, a tendência é aumentar o nível de automação para atender as necessidades dos clientes.

2.3. BANCARIZAÇÃO

Conforme a Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN (2007), o acesso a serviços bancários facilita a inserção econômica, fomenta a formalidade, disponibiliza o crédito de consumo e de investimento, serviços de pagamento e cobrança e seguros além de eliminar a agiotagem. Dessa forma, a promoção à bancarização é um fomento à inclusão, à cidadania e ao crescimento.

A política macroeconômica para os bancos, em 2005, mostrou retrocessos e avanços. Se por um lado, elevou as alíquotas de PIS-Cofins, aumentou os compulsórios - que subiram 19,01% - e encareceu a tributação do pequeno aplicador, por outro, se destacou na impulsão ao crédito em consignação, na conta simplificada, criada em 2003, para incentivar a

bancarização das camadas de baixa renda, na cédula de crédito bancário e na promoção das sociedades garantidoras de crédito, entre outras.

Em 2005, houve expansão no atendimento bancário, privilegiando as transações eletrônicas. O uso do *Internet banking* cresceu 217% nos últimos cinco anos, o que demonstra que esse será o canal de serviços do futuro. O número de contas de poupança totalizou 70,8 milhões e o de contas-correntes, 95,1 milhões, crescimento de 4,3% e 5,4%, respectivamente.

O crescimento do uso de meios eletrônicos de pagamento apresentou-se mais vigoroso. O número de cartões aumentou 29,5%, o total de transações subiu 9,3%, fazendo com que o valor financeiro das transações se elevasse em 25,2%.

Enquanto o atendimento tradicional permaneceu estabilizado, nos últimos cinco anos, o total de agências bancárias e postos tradicionais praticamente não variaram, os postos eletrônicos apresentaram um crescimento robusto de 76,6% no mesmo período. Também os correspondentes vêm ganhando um novo espaço na rede de atendimento ao cliente, com expansão de 406% na mesma base de comparação. O segmento de consumidor de baixa renda em torno de 4,5 bilhões de pessoas a nível global está sendo estudado por “gurus” como Prahalad, já estão sendo alvo de empresas criadas justamente para eles, e apresentando expressiva lucratividade. Essa é uma massa de clientes ainda a ser trabalhada pelas instituições financeiras, criando produtos e serviços direcionados a suprir a suas necessidades.

2.4. ATENDIMENTO PRESTADO PELO PESSOAL DA LINHA DE FRENTE

Las Casas (2001, p.166), conceitua atendimento como “a forma que a empresa se relaciona com o cliente, seja no contato direto, seja no contato indireto, por intermédio de pessoas e de outros meios variados, conforme o perfil do negócio”. Muitos atributos têm sido desenvolvidos, colaborando com a efetividade nas relações de atendimento. Dois têm importância e presença fundamentais: a forma ou similaridade e o conteúdo, também conhecido como perícia.

O atendimento realizado com similares aos clientes tem mais probabilidade de sucesso. Assim, a similaridade do atendente (aparência, estilo de vida, nível social, econômico e comportamento) está relacionada à efetividade do atendimento. A percepção do cliente da

perícia de um atendente reflete a identificação de competência, associada às transações de bens ou serviços.

Manter na organização pessoal dedicado e com perfil para atendimento é crucial em uma sociedade de serviços. A característica necessária em cada pessoa varia, dependendo do tipo de negócio e de trabalho.

Segundo Abrão (2007), o primeiro problema do atendimento ao público é o perfil inadequado do atendente. O profissional do atendimento necessariamente precisa gostar de relacionar-se com o público, precisa ser uma pessoa amável, atenta, bem humorada, que não discrimine de nenhuma forma a pessoa que está atendendo, comunicativa, tenha conhecimento do serviço para prestar as informações necessárias, curiosa, criativa, capacidade de resolver problemas, com alto nível de energia, com iniciativa e paciência com as pessoas, muito profissionalismo nas mais diversas e imprevisíveis situações de confronto.

Conforme Ferreira (2000, p.4) o atendimento ao público é um serviço complexo; sua simplicidade é apenas aparente. A "tarefa de atendimento" é, freqüentemente, uma "etapa terminal", resultante de um processo de múltiplas facetas que se desenrola em um contexto institucional, envolvendo dois tipos de personagens principais: o funcionário (atendente) e o usuário.

Não há dúvida que as organizações devem ser capazes de encontrar as pessoas adequadas para, através delas, promoverem respostas satisfatórias no atendimento aos clientes. Às empresas precisam, portanto, de habilidade e preparo para identificar as pessoas ideais nos locais certos.

A seleção deve ser criteriosa do profissional de atendimento, não somente pelo seu diploma, capacidade comercial, seus históricos de venda, ou por estarem disponíveis, e sim por sua capacidade de se identificar com clientes, entender suas necessidades e tomar iniciativas, pessoas dotadas, por natureza, de atitudes e valores positivos para com o serviço, pois a técnicas poderão ser treinadas.

Estudiosos da área afirmam que os funcionários de linha de frente devem ser os melhores funcionários da organização. O atendente de linha de frente deve mostrar entusiasmo com o que faz sentir-se valorizado e reconhecido, ter autonomia para tomada de decisões frente ao cliente, perceber o quanto a sua função é importante para organização, e ser chamado a participar no processo de planejamento e de sugestões (ABRÃO, 2007).

O bom serviço começa no topo e a gerência deve liderar pelo exemplo. Se a alta direção não estiver compromissada com o processo, de acordo com Siqueira (2006), os funcionários da linha de frente, que interagem com os clientes, serão, no mínimo, ineficientes; igualmente necessário prever processos particulares, ligando o *front office* ao *back office*.

A retaguarda (*back Office*) é onde a equipe de apoio produz toda a documentação e processos necessários para garantir a plena satisfação do cliente quanto ao serviço solicitado ao pessoal de linha de frente. Da interação entre as duas equipes apoio e linha de frente se terá o resultado da qualidade do serviço a ser entregue ao cliente. A linha de frente é a imagem da organização em um primeiro momento.

A única face que a Organização de Serviços dispõe para mostrar ao Cliente é a Linha de Frente. Por ela, e pelo seu desempenho, é que a organização como um todo será julgado, para bem ou para mal. A linha de frente é também o melhor sensor que a Organização de Serviços poderia dispor no mercado. As pessoas que estão em contato direto com os clientes sabem, melhor do que ninguém, o que eles desejam e a importância atribuída ao que desejam. Conhece igualmente a avaliação que se faz dos serviços prestados, dos concorrentes, de novos serviços etc.

Nessa era de massificação dos produtos e atendimento ao cliente via máquinas, a qualidade dos serviços de recepção é uma das mais promissoras fontes de distinção entre os bancos. Embora muitos deles ainda considerem o atendimento pessoal como custo e desnecessário, levando-os a fazer o mínimo por seus clientes, convém observar que, quando os serviços bancários falham, a quem caberá a responsabilidade de recuperá-los? Um dos benefícios mais importantes de uma recuperação eficaz das falhas bancárias é a prevenção da perda de clientes para outros bancos. Basicamente, existem três abordagens para aumento da lucratividade: reduzir os custos, aumentar as vendas e limitar a deserção de clientes.

O atendimento aos clientes, nos bancos, lidera o ranking de reclamações, como podemos observar no Quadro 1, no período avaliado de julho a novembro de 2007, ocupou sempre o primeiro lugar, conforme dados do Banco Central (2008).

Um exemplo, citado por Las Casas (p.46, 2007), em que o Banco Votorantin apostou no atendimento, obtendo um índice de eficiência duas vezes melhor que outras Instituições Financeiras, no período analisado entre 2001 a 2005, pelo Balanço Financeiro da Gazeta Mercantil. O patrimônio líquido subiu 496%, o volume de recursos administrados multiplicou-se por quatro e a carteira de crédito ao consumidor aumentou 862%. Os

administradores reconheceram que o bom desempenho foi gerado pelo investimento em um dos maiores pilares do banco: seus funcionários. O presidente do banco afirma que o segredo de gestão tão brilhante é “talentos motivados, com visão de curto e de longo prazo” A política de meritocracia é seguida fielmente no Banco Votorantin.

Posição	Motivo da reclamação	Reclamações procedentes de jul./Nov. de 2007				
		Jul.	Ago.	Set	Out.	Nov.
1º	Atendimento	958	1.082	1.267	1.248	1.441
2º	Prazos não estabelecidos/cumpridos	764	896	1.122	1.239	1.098
3º	Fornecimento de documentos	466	850	431	679	1.082
4º	Liquidação antecipada	320	260	331	439	722
5º	Fornecimento de informações	287	260	331	439	722
6º	Transparência na relação contratual e práticas Eqüitativas	228	200	213	338	487
7º	Tarifas	193	108	156	196	255
8º	Produtos e serviços não solicitados	150	76	128	174	198
9º	Conta- débito	146	72	79	165	177
10º	Outros	94	57	75	78	99

Quadro 1 – Ranking de reclamações bancárias

Fonte: Banco Central - BACEN (2008).

Conforme é citado por Ford; Mc Nair & Perry (2005), pesquisas mostram que, atualmente, os consumidores, ao tomarem decisões de compra, baseiam-se 10% no produto e 90% no serviço recebido. Portanto, se o cliente não recebe bom atendimento, não retorna mais ao local.

Portanto, a retenção destes últimos é um dos principais objetivos de negócio amplamente aceito, pois a conquista de nova clientela é mais custosa do que a manutenção dos clientes atuais, que são mais lucrativos quanto maior o relacionamento e mais tempo permanecerem operando com banco.

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho foi realizado em uma agência bancária de Santa Maria (RS), de uma Instituição Financeira de grande porte. Quanto à forma de abordagem, esta pesquisa foi caracterizada como qualitativa, uma vez que a realização deste estudo se baseou na opinião de pessoas relacionadas diretamente com o trabalho desenvolvido; e quantitativa, pois há dados numéricos que fundamentam os pressupostos.

Em relação aos meios de investigação, este estudo se caracteriza por ser um estudo de caso, pois busca profundidade e detalhamento do que será estudado, e uma pesquisa

bibliográfica desenvolvida com base em material publicado, como: livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e etc.

Esta pesquisa foi caracterizada como descritiva, pois de acordo com Lakatos & Marconi (2005) descreve os fenômenos ou situações, mediante um estudo realizado em determinado espaço e tempo. Estudar o fenômeno é conhecer sua natureza, sua composição, os processos que o constituem ou que nele se realizam e a frequência com que ocorre. Visa a tornar algo inteligível; isto é, busca esclarecer quais fatores contribuíram para a ocorrência de determinado fenômeno.

Para atingir o objetivo geral definido para estudo, foram aplicados instrumentos para coleta de dados junto ao público interno (vinte e quatro funcionários que atuam na linha de frente) e externo na instituição investigada, tendo sido utilizados questionários - com perguntas fechadas, de forma a mapear os objetivos específicos e consolidar as informações. Para tanto foi realizada uma *survey*. É um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinada a provocar informações específicas dos entrevistados, a uma amostra probabilística de 100 clientes (a população em estudo é composta por 20.000 clientes), calculada a partir de Barbetta (1994), considerando um erro amostral de 10%.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. ANÁLISE DOS DADOS REFERENTE AOS CLIENTES DA AGÊNCIA BANCÁRIA PESQUISADA

A amostra utilizada no estudo é de 100 clientes, quanto ao tempo em que o possui conta corrente no banco, observa-se que 67% apresentam conta há mais de cinco anos e 53% são do sexo masculino.

Tempo	Quantidade	Frequência
Há mais de 6 meses	4	4,0%
De seis meses a um ano	7	7,0%
De mais de 1 ano a 3 anos	14	14,0%
De mais de 3 anos a 5 anos	8	8,0%
Há mais de 5 anos	67	67,0%
Total	100	100%

Tabela 1 – Tempo que o cliente possui conta corrente

Em relação à quantidade de clientes de acordo com a faixa etária, a maioria, ou seja, 23% encontra-se entre 45 a 54 anos e a menor, 10%, entre 25 a 34 anos. É interessante

destacar que 20% dos entrevistados estão na faixa de menos de vinte cinco anos de idade. Pois, a precocidade com que a população jovem do País adentra o mercado de trabalho tem levado empresas, como os bancos, a desenvolver estratégias que conquistem estes consumidores para seus quadros de clientes.

As instituições financeiras necessitam desenvolver e conquistar um relacionamento com esse público jovem, encontrando formas de se aproximar, precocemente, de seu futuro cliente. Conforme Las Casas (2007), o grande desafio é que esse relacionamento representará literalmente um investimento de longo prazo, uma vez que a conquista do cliente deve começar muito cedo, quando ele ainda não possui renda para auferir lucratividade e seus resultados só acontecerão após cerca de uma década, quando este tiver conseguido entrar no mercado de trabalho. Entende-se, entretanto, pela análise que, ou essa dedicação inicia-se hoje, ou se correrá o risco de perda desse cliente para sempre, pois ele já estará nas mãos de quem tiver chegado primeiro.

Quando questionados a respeito de sua atividade profissional, 27% responderam ser aposentados, 23% outras atividades, seguidos de 20% de empresários.

4.2. TABELAS COMBINADAS

Na Tabela 2 encontra-se a análise em relação aos serviços prestados pelo banco como: relacionamento (V1); educação e cortesia (V2); atendimento personalizado (V3), pró-atividade dos funcionários (V4); aparência (V5); conhecimento dos funcionários (V6); facilidade de informações (V7); qualidade e clareza das informações (V8), paciência e objetividade (V9) e motivação no atendimento em relação ao grau de satisfação dos clientes (V10). Observa-se que no geral os clientes encontram-se satisfeitos, 88% dos clientes entrevistados mostraram estar satisfeitos com a variável 1 (“relacionamento com os funcionários”).

Para conquistar a confiança do cliente, contudo, as empresas necessitam alterar a forma de relacionamento com o mesmo, preparando todos os setores da organização para prestar um serviço diferenciado aos seus clientes. De nada adiantarão as tentativas dos gerentes de relacionamento do banco promover atendimento diferenciado, se o cliente, ao chegar à agência, for mal atendido pelos demais funcionários ou outros intervenientes.

Variável	NR	MI	I	MM	S	MS	Total
----------	----	----	---	----	---	----	-------

V ₁	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	11,0% (11)	38,0% (38)	50,0% (50)	100% (100)
V ₂	0,0% (0)	1,0% (1)	3,0% (3)	10,0% (10)	45,0% (45)	41,0% (41)	100% (100)
V ₃	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)	26,0% (26)	33,0% (33)	39,0% (39)	100% (100)
V ₄	0,0% (0)	0,0% (0)	5,0% (5)	25,0% (25)	35,0% (35)	35,0% (35)	100% (100)
V ₆	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	21,0% (21)	39,0% (39)	38,0% (38)	100% (100)
V ₈	0,0% (0)	1,0% (1)	8,0% (8)	23,0% (23)	36,0% (36)	32,0% (32)	100% (100)
V ₉	0,0% (0)	0,0% (0)	4,0% (4)	16,0% (16)	45,0% (45)	35,0% (35)	100% (100)
V ₁₀	3,0% (3)	0,0% (0)	2,0% (2)	21,0% (21)	43,0% (43)	31,0% (31)	100% (100)
Conjunto	0,7% (7)	0,4% (4)	2,9% (29)	18,1% (181)	39,6% (396)	38,3% (383)	100% (1000)

Legenda: NR – Não Resposta; MI – Muito Insatisfeito; I – Insatisfeito; MM – Mais ou Menos; S – Satisfeito; MS – Muito Satisfeito

Tabela 2 – Grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pelo banco

A Tabela 3 mostra o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pelo banco. Observa-se que 76% dos clientes estão satisfeitos com os serviços prestados pelo banco. Os critérios utilizados para avaliar o mercado devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente, ou seja, a qualidade do projeto e da prestação do serviço. Conforme Broydrick (1997) ninguém vende seu produto ou serviço tão eficientemente quanto os seus clientes satisfeitos. A credibilidade que eles têm com seus amigos, vizinhos ou colegas de trabalho é inquestionável. Eles enviam clientes potenciais para você, dispensando o investimento excessivo em publicidade e *marketing*.

O cliente satisfeito comenta com até três pessoas de suas relações sobre a excelência do serviço que lhe ofereceram. Um cliente insatisfeito comenta negativamente com até nove conhecidos sobre o serviço ou produto ruins (KOTLER, 1998).

Nível de satisfação	Quantidade	Frequência
Muito insatisfeito	0	0,0%
Insatisfeito	2	2,0%
Mais ou menos satisfeito	22	22,0%
Satisfeito	38	38,0%
Muito satisfeito	38	38,0%
Total	100	100%

Tabela 3 - Nível de satisfação do cliente em relação aos serviços prestados pelo banco

Grandes empresas como as instituições bancárias, e pequenas como a mercearia da esquina, estão descobrindo uma dolorosa verdade: os clientes de hoje, em geral, não se sentem fiéis à marca ou à empresa, ao adquirir um produto ou serviço e nem mesmo à maneira pela qual estes satisfazem suas necessidades. Isso indica a necessidade das empresas estarem constantemente revendo suas estratégias destinadas a garantir a fidelização de seus clientes (OLIVEIRA, 2002).

Quanto ao grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços como: segurança e solidez; modernização; credibilidade e; socialmente responsável, observa-se que há forte grau de associação, 58% dos entrevistados associam a característica segurança e solidez (variável 1) ao banco, conforme mostra a Tabela 4.

Variável	NR	FRSA	FRA	NFF	FA	FORA	TOTAL
V ₁	1,0% (1)	0,0% (0)	1,0% (1)	12,0% (12)	28,0% (28)	58,0% (58)	100% (100)
V ₂	2,0% (2)	0,0% (0)	3,0% (3)	8,0% (8)	42,0% (42)	45,0% (45)	100% (100)
V ₃	2,0% (2)	0,0% (0)	1,0% (1)	9,0% (9)	34,0% (34)	54,0% (54)	100% (100)
V ₄	2,0% (2)	0,0% (0)	2,0% (2)	5,0% (5)	40,0% (40)	51,0% (51)	100% (100)
Conjunto	1,8% (7)	0,0% (0)	1,8% (7)	8,5% (34)	36,0% (144)	52,0% (208)	100% (400)

Legenda: NR – Não Resposta; FRSA – Fraquíssima Associação; FRA – Fraca Associação; NFF – Nem Forte Nem Fraca; FA

– Forte Associação; FORA – Muito Fortíssima Associação

Tabela 4 - Grau de satisfação dos clientes com os serviços

Aspectos relacionados à imagem, como: solidez (V1); modernização (V2); credibilidade (V3) e responsabilidade social (V4) são freqüentemente mencionados como os mais importantes na escolha de uma instituição financeira. No mercado bancário, desfrutar uma imagem favorável é mais que uma vantagem competitiva, estabelecendo-se como condição necessária. A maneira pela quais os clientes percebem uma marca ou serviços empresariais é que forma a imagem. Como mostra na Tabela 4, variável 4, o banco é visto pelos seus clientes como socialmente responsável 91%, mostrando comportamento ético em todos seus empreendimentos.

Na Tabela 5 se observa o grau de satisfação em relação aos serviços: recomendar banco (V1); manter a conta nos próximos dois anos (V2) e; incrementar negócios nos próximos dois anos (V3), 82% dos entrevistados responderam que tem alta possibilidade de recomendar o banco a parentes e amigos (V1), porém 18% indicaram baixa possibilidade de indicar. Este fato faz com se destaque a importância da comunicação-boca-a-boca.

De acordo com Engel, Blackwell & Minard (2004), a comunicação boca-a-boca pode ser de dois tipos: positiva, elevando o serviço ou produto divulgado; e negativa, depreciando e denegrindo a imagem do produto ou serviço em questão. A positiva é caracterizada por sua maior credibilidade em relação a outras mídias por seu caráter pessoal e não-comercial. Caso a unidade prestadora não consiga se retratar de forma satisfatória, o que acontece é o boca em boca negativo.

Variável	NR	BAXP	BXP	M	AP	ASP	Total
V ₁	0,0% (0)	2,0% (2)	5,0% (5)	11,0% (11)	28,0% (28)	64,0% (64)	100% (100)
V ₂	2,0% (2)	1,0% (1)	1,0% (1)	9,0% (9)	28,0% (28)	59,0% (59)	100% (100)

V ₃	2,0% (2)	4,0% (4)	6,0% (6)	17,0% (17)	31,0% (31)	40,0% (40)	100% (100)
Conjunto	1,3% (4)	2,3% (7)	4,0% (12)	12,3% (37)	29,0% (87)	51,0% (153)	100% (300)

Legenda: NR – Não Resposta; BAXP – Baixíssima Possibilidade; BXP – Baixa Possibilidade; M – Média; AP – Alta Possibilidade; ASP – Altíssima Possibilidade.

Tabela 5 - Grau de satisfação em relação aos serviços de recomendar o banco, manter a conta e incrementar os negócios, nos próximos dois anos.

Quanto à possibilidade de manter a conta pelos próximos dois anos (V2), 87% afirmaram existir alta possibilidade de este fato acontecer.

4.3. ANÁLISE DO PONTO DE VISTA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO

Dos 24 funcionários da linha de frente entrevistados 50% são do sexo feminino e 50% masculino, em relação à faixa etária 41,7% encontram-se entre 45 a 54 anos, seguidos dos entre 25 e 34 anos com 37,5%. Quanto à escolaridade dos colaboradores da agência bancária, 70,9% possui o ensino superior completo, dentre estes 29,2% concluíram Pós-graduação.

A Tabela 6 mostra a percepção dos funcionários quanto ao serviço prestado para o cliente em: relacionamento; educação e cortesia; atendimento personalizado; pró-atividade dos funcionários; facilidade de informações; qualidade e clareza das informações; paciência e objetividade e; motivação no atendimento, por eles prestados.

Na percepção dos funcionários quanto à “paciência e objetividade” (V7) 25,0% dos clientes encontra-se muito satisfeito. Quanto à percepção dos clientes 35,0% estão muito satisfeitos. Quando confrontados os resultados da percepção dos funcionários com a dos clientes, os últimos (cliente) mostram-se muito satisfeitos.

A percepção da qualidade de serviços varia de cliente para cliente e não é a mesma para comprador e o fornecedor. A qualidade será percebida de maneira diferente se o serviço for novo ou amplamente difundido, se o cliente o estiver descobrindo ou se for um usuário experiente.

Var.	NR	MI	I	MM	S	MS	Total
V ₁	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	12,5% (3)	70,8% (17)	16,7% (4)	100% (24)
V ₂	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00% (0)	75,0% (18)	25,0% (6)	100% (24)
V ₃	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	25,5% (6)	54,2% (13)	20,8% (5)	100% (24)
V ₄	4,2% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	33,3% (8)	45,8% (11)	16,7% (4)	100% (24)
V ₅	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	20,8% (5)	58,3% (14)	20,8% (5)	100% (24)
V ₆	4,2% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	25,0% (6)	54,2% (13)	16,7% (4)	100% (24)
V ₇	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,20% (1)	70,8% (17)	25,0% (6)	100% (24)
V ₈	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	33,3% (8)	54,2% (13)	12,5% (3)	100% (24)
Conj.	1,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	19,3% (37)	60,4% (116)	19,3% (37)	100% (192)

Legenda: NR – Não Resposta; MS – Muito Satisfeito; I – Insatisfeito; MM – Mais ou Menos; S – Satisfeito; MS

– Muito Satisfeito

Tabela 6 – Percepção do funcionário em relação à satisfação do cliente

Horovitz (1993) complementa que a atitude do cliente em relação à qualidade muda à medida que ele conhece melhor o produto ou o serviço melhora seu nível de vida. No início, ele costuma se contentar com um serviço mais barato. Quanto maior for o contato com os mesmos tipos de serviços, progressivamente, será mais exigente quanto ao grau de sua qualidade. Na variável 2, educação e cortesia, 13% dos clientes que estão insatisfeitos e não é percebido pelo atendente.

Em relação à pró-atividade (V4), na ótica, dos funcionários 45% concorda que o cliente encontra-se satisfeito e 16% apontam que o cliente está muito satisfeito. Enquanto que na avaliação da percepção dos clientes estes se mostram muito satisfeito (35%) e na mesma proporção mostra-se satisfeitos (35%). Ou seja, a percepção dos clientes encontra-se acima da dos funcionários. Quanto ao nível de insatisfação em relação à antecipação dos fatos é percebida pelos funcionários em 33,3% e confirmada pelos clientes em 30%.

CLIENTES					VARIÁVEIS	FUNCIONÁRIOS			
MI	I	MM	S	MS		I	MM	S	MS
0	1	11	38	50	Relacionamento	0	12,5	70,8	16,7
0	3	10	45	41	Educação e cortesia	0	0	75	25
1	1	26	33	39	Atend. personalizado	0	25,0	54,2	20,8
0	5	25	35	35	Pró-atividade	0	33,3	45,8	16,7
0	5	19	33	41	Facilidade	0	20,8	58,3	20,8
1	8	23	36	32	Qualidade e clareza	0	25	54,2	16,7
0	4	16	45	35	Paciência	0	4,20	70,8	25
0	2	21	43	31	Motivação ao atender.	0	33,3	54,2	12,5

Figura 9 - Percepção em percentuais entre clientes e pessoal da linha de frente na satisfação do cliente

Quanto à pró-atividade Vieira (2006), destaca que pró-atividade significa agilidade em apresentar soluções diante de problemas e isso se traduz num comportamento não reativo na busca da definição do problema e da melhor alternativa. Pró-atividade é antecipar-se. A pró-atividade está associada à organização, percepção, intuição, satisfação pessoal e profissional, superação das expectativas, foco no trabalho, dinamismo, inovação e eficácia. Basicamente, a pessoa proativa tem iniciativa própria, determinação, obstinação, antecipa situações e possíveis soluções, busca continuamente aprender com a vivência diária e com a troca de experiências com outras pessoas, inova, enfim, agrega valor à empresa.

A Tabela 7 mostra o grau de influência que os funcionários possuem sobre o serviço de atendimento. Verifica-se que 41,7% dos funcionários classificam o grau de influência no atendimento como altíssimo e 50% como alto. Pois, o atendimento ao cliente constitui uma relação interpessoal que envolve o funcionário de uma empresa e a pessoa que receberá os produtos ou serviços, mas não é apenas esse conceito que define o atendimento, ou seja, não é o simples fato de se atender um cliente e vender um produto ou serviço.

Grau de influência do atendimento	Frequência
Baixíssimo	0 (0,00%)
Baixo	0 (0,00%)
Médio	2 (8,30%)
Alto	12 (50,0%)
Altíssimo	10 (41,7%)
Total	24 (100,0%)

Tabela 7 - Grau de influência do atendimento

Um bom atendimento sempre oferece um pouco a mais, desde a apresentação do produto ou serviço até a relação entre o funcionário da empresa. Esse contato é de extrema importância para uma imagem positiva da empresa. É preciso tratar o cliente de forma especial, com cortesia, simpatia e atenção.

Assim, é importante que todos os funcionários estejam atentos no momento do contato com o cliente, não discriminando de forma alguma as pessoas que procuram à empresa e sempre mostrando ao cliente a sua importância para a organização. Quando o cliente se depara com esse tipo de atendimento, o resultado é sempre positivo: ele sai da empresa com sensações positivas e ainda fará com que sempre retorne.

A Tabela 8 mostra a preparação que os funcionários possuem no que se refere à consciência do atendimento e trabalhar com o público a fim de satisfazer o cliente. Outro fator

que deve ser observado pelas empresas e por elas aplicado é o treinamento dos funcionários envolvidos no atendimento aos clientes.

Grau de influência do atendimento	Frequência
Baixíssimo	0 (0,00%)
Baixo	0 (0,00%)
Médio	2 (8,30%)
Alto	12 (50,0%)
Altíssimo	10 (41,7%)
Total	24 (100,0%)

Tabela 8 - Preparação dos funcionários quanto à consciência do atendimento e trabalhar com o público, para satisfazer os clientes

Pois, o serviço vive e morre das transações individuais de cada empregado na linha de frente e de apoio. Um artigo danificado na linha de produção pode ser consertado e reutilizado, mas um atendimento é consumido no momento em que está sendo prestado. Se for de boa qualidade, essa impressão permanecerá para sempre na memória do cliente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa realizou uma investigação para avaliar a interação entre o cliente e o prestador de serviço, e assim, propor sugestões de melhoria na qualidade dos serviços prestados. Os resultados mostraram que os clientes estão satisfeitos com os serviços oferecidos pela agência bancária, superando a percepção sob a ótica dos funcionários de linha de frente.

Os resultados apresentados permitem concluir que, o objetivo proposto, foi plenamente atingido. Os dados levantados foram analisados e discutidos, possibilitando a conclusão de que os clientes estão satisfeitos, com os serviços oferecidos na agência bancária estudada. Cabe destacar a importância para o atendimento, na hora da escolha correta das pessoas que fazem parte da linha de frente em uma organização.

Contudo, percebe-se a diferença quando comparada à percepção dos funcionários com a de clientes, quanto à “paciência e objetividade”, os funcionários afirmam que, 25,0% dos clientes se encontram satisfeitos, enquanto que à percepção dos clientes quanto à satisfação é de 35,0%. Portanto, os funcionários da linha de frente, interagem diretamente com os clientes, ou seja, a percepção dos funcionários encontra-se abaixo em relação a de clientes.

Tanto na percepção dos colaboradores, como nos clientes, todos os itens relativos ao atendimento pessoal, podem ser melhorados. Mas há uma parcela de clientes não satisfeitos, e não é percebido pelo pessoal da linha de frente, que acredita não existir tais problemas. Salientando que nas questões de valores humanos do relacionamento, cliente e organização, como: educação, cortesia, capacidade de entender as necessidades e desejos dos clientes e paciência em transmitir informações são valores humanos que devem ser despertados nos colaboradores e são atributos essenciais para a melhoria da qualidade do atendimento dos serviços e conseqüentemente a fidelização desses clientes.

Comparando-se a Tabela 2 (percepção sob a ótica do cliente) com a Tabela 6 (percepção sob a ótica dos funcionários da linha de frente) pode-se afirmar que a pró-atividade percebida pelos funcionários quanto à satisfação dos clientes é de 33,3% estando mais ou menos satisfeitos, confirmada pela ótica dos clientes com 25%. Neste caso, mostra-se a necessidade de mudanças, além de 5% dos clientes que se encontram insatisfeitos, esta mudança de atitude, de reativa para pró-ativa, ou seja, agir antes que as reclamações ocorram.

Nas demais variáveis, relacionamento entre cliente e funcionário, atendimento personalizado, facilidade e clareza para se obter informações sobre produtos e serviços, é consenso na visão dos colaboradores e clientes que haja uma melhoria na qualidade do atendimento.

Quanto à questão “os funcionários demonstram motivação ao atender” 33,3% dos funcionários encontram-se mais ou menos satisfeitos, enquanto 21% dos clientes estão mais ou menos satisfeitos e 2%, insatisfeitos, indicando que o atendente sente-se inseguro por não ter todas as informações necessárias para prestar um bom atendimento, e porque muitas vezes os recursos tecnológicos não estão funcionando, o colaborador acredita que o cliente está percebendo essas situações no “ato de atender”.

A melhoria da qualidade está em constantes mudanças, portanto, a satisfação dos clientes e a qualidade do atendimento sempre podem ser melhorados, em função das novas tecnologias que trazem consigo o aumento das necessidades desses clientes.

A percepção da qualidade de serviços varia de cliente para cliente e não é a mesma para comprador e o fornecedor. A qualidade será percebida de maneira diferente se o serviço for novo ou amplamente difundido, se o cliente o estiver descobrindo ou se for um usuário experiente.

Portanto as constatações feitas no estudo reforçam a afirmação de Giansesi & Corrêa (2006), ao afirmarem que os clientes sabem e são capazes de transmitir o que eles esperam de um serviço. Reis (1998) corrobora dizendo que a qualidade significa uma nova filosofia de gestão estratégica dos bancos/empresas, caracterizada pelo empenho total da administração e dos funcionários na obtenção da satisfação dos clientes e da melhoria contínua.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sergio. Ah! Eu não acredito: Como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. 53^a. ed. Salvador: Casa da qualidade, 2001.

ALBRECHT, K. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 6. ed. São Paulo. Pioneira, 2000.

ABRÃO, A. T. Y. Melhoria do atendimento público: desenvolvimento profissional de agentes educacionais multiplicadores. 2007. Tese (Doutorado em Educação-Currículo) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/?RANKING>> Acessos em 11.11.2007; 17.12.2007; 13.01.2008.

BARBETTA, P. A. (1994) - *Estatística Aplicada as Ciências Sociais*. Editora da UFSC. Florianópolis.

BROYDRICK, Stephen C. Valorizando o consumidor: como conquistar clientes e influenciar mercados. São Paulo: Futura, 1997.

ENGEL, J; BLACKWELL, R; MINIARD, P. Comportamento do consumidor. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004. 606p.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – Disponível em: <<http://www.febraban.com.br>>. Acesso em 10.09.2007, 11.11.2007, 09.12.2007.

FERREIRA, M. C. Serviço de atendimento ao público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórico-metodológica em Ergonomia. Revista Multitemas, M. S, n. 16, p. 128-144, maio, 2000. Disponível em: <<http://www.unb.br/ip/labergo/sitenovo/mariocesar/artigos2/Abor>> Acesso em 17.12.2007.

FORD, L.; McNAIR, D. ; PERRY, B. O excepcional atendimento ao cliente: como ir além do bom atendimento e exceder as expectativas dos clientes. 1. ed. São Paulo. Edicta, 2005.

GAZETA MERCANTIL, São Paulo, 22 de junho. Caderno Finanças e Mercados. P B-1.

GIANESI, I. G. N., CORREA, H. L. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2006.

HOROVITZ, J. Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>>. Acessos em: 12.10.2007; 22.11.2007; 17.12.2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria. Fundamento de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, A. et.al. Marketing bancário. 1. ed. São Paulo. Saint Paul, 2007.

LIMA, M.; SAPIRO, A. VILHENA, J. B.; GANGANA, M. Gestão de marketing. 3. ed. Rio de Janeiro, FGV, 2004.

OLIVEIRA, Anemari. A fidelização dos clientes na visão dos gerentes de relacionamento do Banco do Brasil em Curitiba. 112f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2002.

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

SIQUEIRA, D. M. R. Avaliação da qualidade em serviços: uma proposta metodológica. 2006. 213f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SPILLER, E. S.; PLÁ, D.; LUZ, J. F.; SÁ, P. R. G. Gestão de serviços e marketing interno. 3. ed. Rio de Janeiro, FGV, 2006.

VIEIRA, Gisele de Paula. Formação Solidária. 2007. Disponível em: <<http://www.formacaosolidaria.org.br/categorias-noticias-detalle.asp?ID=2250>> Acesso em: 14 de janeiro de 2008.