

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Jonas Cadore Dallabrida**

**RESISTÊNCIA DOS CLIENTES DO BANCO DO BRASIL DE  
PALMEIRA DAS MISSÕES RS AO USO DOS CANAIS  
ALTERNATIVOS DE ATENDIMENTO**

**Porto Alegre RS  
2007**

**Jonas Cadore Dallabrida**

**RESISTÊNCIA DOS CLIENTES DO BANCO DO BRASIL DE PALMEIRA DAS  
MISSÕES RS AO USO DOS CANAIS ALTERNATIVOS DE ATENDIMENTO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração

Orientador: Prof. Walter Meucci Nique

**Porto Alegre**

**2007**

**Jonas Cadore Dallabrida**

**RESISTÊNCIA DOS CLIENTES DO BANCO DO BRASIL DE PALMEIRA DAS  
MISSÕES RS AO USO DOS CANAIS ALTERNATIVOS DE ATENDIMENTO**

**Conceito Final:.....**

**Aprovado em ..... de ..... de .....**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof:.....**

---

**Prof:.....**

---

**Prof:.....**

---

**Orientador: Prof. Walter Meucci Nique**

## **RESUMO**

O presente trabalho versa sobre a resistência que alguns clientes do Banco do Brasil da agência de Palmeira das Missões RS demonstram em utilizarem-se de canais alternativos de atendimento, em especial Internet e telefone. Busca-se descobrir os reais motivos que levam estes clientes a preferirem o atendimento pessoal, muitas vezes enfrentando longas filas e tendo de deslocarem-se a uma agência bancária, ao invés de utilizarem-se dos facilitadores proporcionados pela instituição, bem como tentar identificar formas de ampliar a utilização do auto-atendimento. Foi realizada pesquisa qualitativa exploratória através de entrevistas em profundidade com clientes pré-selecionados, todos com acesso aos canais alternativos de atendimento, porém não usuários destes. Os resultados finais possibilitam ao Banco tomar algumas atitudes simples que podem melhorar os índices de auto-atendimento.

**Palavras-chave:** Auto-atendimento, resistência, motivos, segurança, confiabilidade

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	06
1.1	OBJETIVOS	08
1.1.1	Objetivo Principal	08
1.1.2	Objetivos Específicos	08
1.1.3	Diagnóstico da Empresa Banco do Brasil S.A.	09
<b>2</b>	<b>CONCEITO DE MARKETING</b>	12
2.1	MARKETING DE SERVIÇOS	12
2.2	MARKETING DE RELACIONAMENTO	13
2.3	MARKETING BANCÁRIO	14
<b>3</b>	<b>AUTOMAÇÃO BANCÁRIA</b>	15
3.1	EVOLUÇÃO DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA	15
3.2	CANAIS ALTERNATIVOS DE ATENDIMENTO DO BANCO DO BRASIL	18
3.2.1	Terminais de Auto Atendimento TAA's	18
3.2.2	Internet Banking	20
3.2.3	Gerenciador Financeiro e Auto Atendimento Setor Público	21
3.2.4	Central de Atendimento Banco do Brasil – CABB	23
3.2.5	Débito em Conta Corrente	24
3.3	VANTAGENS DO AUTO-ATENDIMENTO	25
3.3.1	Vantagens para o cliente	25
3.3.2	Vantagens para o Banco	26
<b>4</b>	<b>PROBLEMÁTICA E METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	27
<b>5</b>	<b>RESISTÊNCIA AOS CANAIS ALTERNATIVOS DE ATENDIMENTO</b>	32
5.1	PRINCIPAIS MOTIVOS DE RESISTÊNCIA PELOS CLIENTES	32
5.1.1	Desconhecimento dos Serviços/Funcionalidades	33
5.1.2	Receio de Fraudes	36
5.1.3	Impessoalidade do Auto-Atendimento	38
5.1.4	Insegurança na Efetivação das Transações	39
5.2	RESISTÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS ENQUANTO CLIENTES	40
<b>6</b>	<b>PROPOSTAS DE AÇÕES PARA ELEVAR OS ÍNDICES DE UTILIZAÇÃO DO AUTO-ATENDIMENTO</b>	44

<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>52</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que para atender e adaptar-se às mudanças no cenário mundial, com o crescente fortalecimento da globalização, o avanço tecnológico e a acirrada concorrência, o sistema bancário viu-se obrigado a também aprimorar sua tecnologia da informação de forma a prestar um atendimento cada vez mais ágil, prático, dinâmico e presente em todos os momentos e todos os lugares em que seus clientes viessem a precisar dele. O consumidor bancário passou a poder utilizar-se dos serviços bancários em qualquer hora e lugar, seja através de Internet, telefone ou pela vasta quantidade de Terminais de Auto Atendimento espalhadas pelos mais diversos lugares.

A concorrência leva os bancos a utilizarem-se cada vez mais de tecnologias para tornar o serviço bancário mais cômodo e prático para o cliente, desenvolvendo sistemas eletrônicos onde o consumidor não precisa sair de casa para pagar suas contas, aplicar em fundos de investimento, tomar empréstimos, enfim, realizar quase todas as transações que antes só conseguia fazer deslocando-se a uma agência bancária. Da mesma forma que a automatização do atendimento é cômoda para o cliente, também é uma forma de economia para o Banco, que economiza com funcionalismo, visto que a presença física de um funcionário e um cliente passa a ser desnecessária algumas vezes.

“Clientes dos principais bancos brasileiros recebem informações sobre suas contas e índices financeiros, solicitam a emissão de talões de cheques, fazem aplicações e pagam suas contas através de caixas de auto-atendimento, fax ou microcomputadores interligados com os sistemas do banco.”  
SCHIOZAWA (1993, p. 13)

Percebe-se aí, que já em 1993 os clientes podiam utilizar-se de facilitadores e hoje, quatorze anos depois ainda há pessoas que resistem. A citação nem comenta o uso da Internet, que hoje é o principal canal de auto-atendimento. SCHIOZAWA (1993, p. 13) comenta também que “a tecnologia da informação está sendo aplicada para facilitar o atendimento aos clientes e trazer qualidade aos serviços prestados”.

A proposta da presente monografia reside em entender porque toda a comodidade oferecida aos clientes, por vezes, causa efeito contrário em alguns, que sentem-se incomodados pela insistência dos bancos na utilização deles. Pretende-se com o presente trabalho verificar os motivos que levam clientes que possuem tecnologia disponível, tal como Internet e telefone, a resistirem a essas formas alternativas de atendimento preferindo as incômodas filas, preferindo terem de deslocarem-se a uma agência bancária para um atendimento personalizado, enfim, preferirem abrir mão de um conforto proporcionado pelas instituições e optarem por um atendimento geralmente mais desgastante para elas próprias.

Diagnosticados os motivos que levam os clientes pré selecionados da agência do Banco do Brasil de Palmeira das Missões RS a optarem pela não utilização dos canais alternativos de atendimento, pretende-se propor ações que consigam elevar a utilização desses meios, promovendo uma melhora no chamado Índice de Eficiência Operacional, entendido como o indicador de transações realizáveis na agência, seja via caixa ou atendimento pessoal, que poderiam ser realizadas no auto-atendimento.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Principal**

Verificar os principais motivos que levam os clientes do Banco do Brasil de Palmeira das Missões RS que possuem recursos tecnológicos que os possibilitariam a utilização de canais alternativos de atendimento, tais como Internet e telefone, a não utilizarem-se desses meios para realizar suas transações bancárias, identificando principais receios e dificuldades, bem como propor ações a serem tomadas pela instituição para elevar a utilização desses meios.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Verificar dentro do público pré-selecionado os principais motivos que os levam a não utilizarem os canais alternativos de investimento;
- Verificar se há algum receio quanto ao “vazamento” das informações consultadas ou das transações realizadas por meio dos canais;
- Verificar se a insistência do Banco do Brasil na utilização dos canais alternativos de atendimento causa desconforto ou insatisfação aos clientes;
- Recomendar ações a serem tomadas pela instituição Banco do Brasil S.A. para estimular o uso do auto-atendimento pelos clientes sem que isso venha a tornar-se uma tarefa penosa aos mais resistentes e conscientizando-os das vantagens dos canais.

### 1.1.3 Diagnóstico da Empresa BANCO DO BRASIL S.A.

Fundado em 12 de outubro de 1808 pelo príncipe Dom João, que mais tarde tornaria-se Rei de Portugal, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Possui em torno de 24,6 milhões de clientes correntistas, dispendo de 15,1 mil pontos de atendimento em 3,1 mil cidades e 22 países. Além disso possui cerca de 40 mil terminais de auto-atendimento espalhados pelo Brasil e pelo mundo e seu quadro funcional conta atualmente com 79,3 mil funcionários.

“Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de mobile banking, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros”. (fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br), acesso em 24/07/2007)

A missão da instituição atualmente é “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País” (fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br), acesso em 24/07/2007)

Os rumos estratégicos atuais buscam tornar o Banco uma empresa totalmente integrada ao mercado global, necessitando, para isto, contar com avançada tecnologia de comunicação em redes que interliguem não só suas dependências entre si, mas entre si e todos os clientes por meio de canais práticos, eficientes e seguros.

Sua atuação contenta duas premissas básicas: é uma instituição bancária comprometida com os objetivos governamentais de alavancar o desenvolvimento

nacional, ao mesmo tempo que precisa ter atuação agressiva e ser rentável, na mobilização de recursos em larga escala, como forma de satisfazer as necessidades de seus clientes e acionistas e manter-se com sustentabilidade no acirrado mercado bancário. Sendo sociedade de economia mista, sua atuação voltada para o fomento justifica sua fatia pública, enquanto que sua postura mais agressiva de Banco de varejo lhe garante o lucro que a mantém altamente competitiva no mercado.

Figura 1 – Composição acionária

<b>Acionistas</b>	<b>%</b>
Tesouro Nacional	68,7
Previ	11,4
BNDESpar	5,0
Pessoas Físicas	4,0
Pessoas Jurídicas	3,9
Capital Estrangeiro	6,9
Ações em Tesouraria	--
<b>Total</b>	<b>100,0</b>
<b>Free Float</b>	<b>14,8</b>

<b>Faixa de Ações Possuídas</b>	<b>Nº Acionistas</b>	<b>% Acionistas</b>	<b>Qtde. Ações</b>	<b>% Qtde.</b>
1 a 10 ações	177.347	59,1	689.368	0,03
11 a 50 ações	69.318	23,1	2.668.647	0,11
51 a 100 ações	18.905	6,3	2.589.170	0,10
101 a 1000 ações	28.808	9,6	21.262.016	0,86
Acima de 1000 ações	5.702	1,9	2.448.740.068	98,9
<b>Total</b>	<b>300.079</b>	<b>100,0</b>	<b>2.475.949.269</b>	<b>100,0</b>

Fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

No setor externo, o Banco do Brasil também presta relevante contribuição ao setor produtivo. Sua experiência e credibilidade no mercado internacional são reflexos do intenso trabalho que desenvolve, apoiando as relações do Brasil com seus parceiros comerciais e contribuindo para posicionar o Brasil no novo contexto da integração econômica internacional. O Banco do Brasil é ponto de referência para empresários, investidores, agentes econômicos e governos que mantêm ou queiram manter empreendimentos no país, além de oferecer uma enorme gama de produtos e serviços na área internacional.

Figura 2 – BB em grandes números

<b>BB em Grandes Números</b>	<b>Jun/06</b>	<b>Jun/07</b>	<b>Var. %</b>
<b>Colaboradores</b>	<b>93.333</b>	<b>89.108</b>	<b>-4,5%</b>
Funcionários	82.879	79.310	-4,3%
Estagiários	10.454	9.798	-6,3%
<b>Rede de Distribuição - País</b>	<b>14.956</b>	<b>15.161</b>	<b>1,4%</b>
Agências	3.948	3.977	0,7%
Outros	11.008	11.184	1,6%
<b>Rede de Distribuição - Exterior</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>2,5%</b>
Agências	17	16	-5,9%
Outros	23	25	8,7%
<b>Terminais de Auto-Atendimento</b>	<b>41.712</b>	<b>39.952</b>	<b>-4,2%</b>
<b>Contas Correntes (em mil)</b>	<b>23.259</b>	<b>24.575</b>	<b>5,7%</b>
Pessoas Físicas	21.812	22.993	5,4%
Pessoas Jurídicas	1.447	1.581	9,3%
<b>Cartões de Crédito (em milhões)</b>	<b>9,9</b>	<b>15,7</b>	<b>58,6%</b>
<b>Adm. de Recursos de Terceiros (R\$ bilhões)</b>	<b>171,2</b>	<b>208,9</b>	<b>22,0%</b>

Fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

## 2 CONCEITO DE MARKETING

Considerando que o tema do presente trabalho está relacionado a área de Marketing, faz-se necessário abordar alguns conceitos de forma a melhor entender a situação a ser apresentada a partir do capítulo 4 do mesmo:

Segundo Phillip Kotler (1983, p. 12) podemos definir Marketing como “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valores”. O mesmo autor sugere outras definições, como a que diz que “marketing é conseguir os bens certos para as pessoas certas no lugar certo, no momento certo e com preço certo usando os meios certos de comunicação e promoção” ou “marketing é o desempenho de atividades de negócios que dirige o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor ou usuário”.

Em 1985 a American Marketing Association aprovou a definição de que Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, definição de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais.

### 2.1 MARKETING DE SERVIÇOS

Considerando que na atividade bancária pode-se perceber a predominância da prestação de serviços em relação à venda de produtos, cabe também definir Serviços.

“Serviço pode ser definido como qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer à outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico” (ULRICH apud KOTLER, 2004, p. 22)

De acordo com Kotler (1998) os serviços possuem quatro características principais, quais sejam a **intangibilidade**, visto que os serviços não podem ser tocados, vistos ou sentidos antes da compra e o que determina esta compra são as características do prestador e de tudo o que pode ser observado nele ou no ambiente onde trabalha, a **percebibilidade**, considerando que o serviço não pode ser estocado, a **inseparabilidade** e a **variabilidade**, pois a qualidade do serviço varia de acordo com quem o realiza e como é realizado.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

No momento da história em que vivemos, não basta para que uma empresa seja bem sucedida ter apenas consumidores. Ela precisa clientes. Para melhor entender, pode-se dizer que o consumidor é aquele que passa na empresa e é atraído apenas pelo produto, enquanto que o cliente é o indivíduo que cria um certo elo com a empresa ou com seus funcionários. O consumidor é momento, enquanto que o cliente é relacionamento.

O marketing de relacionamento trata exatamente de fortalecer a relação cliente-empresa, de forma que quando o cliente necessite de algum produto ou serviço, lembre-se da empresa. E sabe-se que clientes satisfeitos geram vendas adicionais para si próprios, além de fazerem propaganda positiva para outras pessoas. A idéia é transformar consumidores em clientes.

Após estabelecido o relacionamento, cabe à empresa rentabilizar os clientes. Segundo ULRICH (2004, p. 25) “a rentabilidade do cliente tem que ser considerada como um fator preponderante no estabelecimento de um relacionamento duradouro e com potencial de negócios”. Citando Kotler, ULRICH diz que “um cliente rentável é uma pessoa, residência ou organização que gera um fluxo de receita para a empresa fornecedora e que excede o fluxo de custo de atrair, vender e servir esse cliente”.

## 2.3 MARKETING BANCÁRIO

O Marketing Bancário demorou a ser desenvolvido pelas instituições. Conversando com colegas bancários mais antigos, pode-se verificar que até bem pouco tempo as instituições não preocupavam-se com a satisfação do cliente e a busca de relacionamentos duradouros com o mesmo. A idéia era transmitir a idéia de solidez e, para isso, era mais importante um ambiente suntuoso do que um lugar agradável de se estar e com pessoas simpáticas que transmitissem “calor humano”.

Devido à acirrada concorrência estabelecida ao longo das últimas décadas, porém, as instituições bancárias começam a preocupar-se em manter e rentabilizar os clientes até como forma de garantir sua existência e sustentabilidade. Inicia-se aí um processo onde os bancos ficam acessíveis a muito mais pessoas e o relacionamento com essas pessoas torna-se um importante arma de fidelização.

Considerando que os produtos e serviços bancários são muito parecidos, independente da instituição, os bancos investem, a partir da década de 80, em uma forte capacitação de seus funcionários não só em produtos, mas em qualidade de atendimento. O atendimento passa a ser a principal arma ou ferramenta de manutenção dos clientes. O cliente satisfeito e identificado com a instituição bancária adquire mais produtos e serviços e torna-se rentável.

### **3 AUTOMAÇÃO BANCÁRIA**

Entende-se por serviço automatizado aquele que dispensa a presença, ainda que de modo parcial, dos funcionários do atendimento. Considerando-se a permanente busca dos bancos e das empresas em geral pela redução de custos, investe-se pesadamente em tecnologia e equipamentos que consigam substituir, mesmo que parcialmente, a necessidade de um funcionário para a realização das mais diversas atividades. Além do aspecto financeiro, há que se considerar a eficiência, agilidade e confiabilidade que a tecnologia proporciona aos clientes, o que é motivo de satisfação na maioria dos casos.

#### **3.1 EVOLUÇÃO DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA**

Na década de 60 teve início, no Brasil e no mundo, a história da automação bancária. Primeiro com a instalação de grandes computadores “mainframes” para a realização de tarefas repetitivas e logo depois com o acesso direto ao computador central ou Servidor que interligava os computadores dentro de uma agência. Após isto, ocorreu a interligação entre todas as agências de um Banco, o que permitia a troca de dados e informações para toda a empresa e não somente para a dependência mantenedora dos negócios de um cliente.

“O primeiro caixa automático foi instalado em Valdosta, na Geórgia, em 1970. Desde então, a tecnologia dessas máquinas dinheiro evoluiu muito. Você pode tirar dinheiro de sua conta em literalmente milhares de locais em todo o mundo”.  
(KOTLER, 1983, p.12)

A evolução da automação bancária ocorreu e continua ocorrendo de forma muito rápida. Analisando a citação datada de 1983 do autor Philip Kotler, podemos perceber o quanto evoluímos em termos de tecnologia da informação bancária. Se há 24 anos atrás parecia impressionante poder sacar dinheiro de uma máquina, o que dizer de hoje, onde podemos pegar talão de cheque, pagar títulos, tomar e

pagar empréstimos e tudo mais nesses Terminais que são abundantes em todo o lugar que vamos? E quando analisamos que quase todas as transações bancárias podem ser feitas em um computador no conforto de nossos lares e que não precisamos mais levar dinheiro a lojas e estabelecimentos comerciais, bastando levar um pedaço de plástico que armazena nossos dados? Pensando sobre esses aspectos verificamos que, além de econômica para a instituição bancária, a evolução da tecnologia é fator de qualidade e comodidade para os consumidores.

Após a instituição do Plano Real, ocorreu a redução do mercado bancário, com a eliminação dos ganhos inflacionários e a diminuição dos recursos à disposição dos bancos. Esse contexto desencadeou um processo de reestruturação do setor, marcado pela redução de custos, agilidade nos serviços, introdução acelerada de novas tecnologias e desenvolvimento de novos produtos que viessem a fidelizar e conquistar clientes. Atualmente o sistema bancário brasileiro situa-se entre os mais modernos e automatizados do mundo, embora alguns clientes ainda possuam certa aversão à tecnologia.

A intenção dos bancos é que o cliente possa controlar sua vida financeira usando os canais alternativos de atendimento, seja internet, telefone ou os terminais de auto atendimento, de forma que consiga sozinho resolver problemas que anteriormente exigiam a participação de um funcionário e o consumo da estrutura da instituição. O que não se pode é deixar insatisfeito aquele cliente que opta por não utilizar-se dos facilitadores e prefere o atendimento pessoal.

Em seu trabalho de conclusão de curso, ALVES (2003, p. 27) cita com propriedade que “atender as necessidades dos clientes deve ser a grande busca de uma empresa prestadora de serviços como os bancos, neste sentido a automação deve atuar como um forte aliado na busca de melhor atender o cliente”, porém destaca que “a relação funcionário/cliente continua sendo determinante para o sucesso de uma empresa e em alguns serviços, o atendimento pessoal não pode ser substituído”.

Figura 3 – Origem das Transações Bancárias

Origem das transações (milhões)				
	2006	2005	2004	Var. (%) 06/05
Automáticas externas <sup>(1)</sup>	1.479	1.412	667	4,71%
Automáticas internas <sup>(2)</sup>	7.516	8.639	7.514	-13,00%
Auto-atendimento <sup>(3)</sup>	11.901	10.790	9.891	10,29%
Home e Office Banking PJ <sup>(4)</sup>	2.885	2.682	1.862	7,56%
Internet Banking PF <sup>(5)</sup>	3.278	3.167	2.045	3,50%
Call center (Unidade com Resposta Audível)	801	1.014	850	-21,05%
Call center com intervenção de atendente	393	348	301	13,04%
Transações em caixas de agências	3.799	3.719	3.609	2,14%
Número de cheques compensados	1.709	1.940	2.107	-11,91%
POS – Ponto-de-venda no comércio <sup>(6)</sup>	1.492	1.116	1.002	33,68%
Correspondentes <sup>(7)</sup>	1.429	296	187	382,90%
<b>Total</b>	<b>36.680</b>	<b>35.123</b>	<b>30.035</b>	<b>4,43%</b>

Fonte: Febraban

<sup>(1)</sup> Débitos automáticos, crédito de salário, etc.

<sup>(2)</sup> Tarifas, taxas, IOF, CPMF, etc.

<sup>(3)</sup> Saque, depósitos, consultas, emissão de cheques, etc.

<sup>(4)</sup> Transferências de arquivos, consultas, pagamentos, investimentos, etc.

<sup>(5)</sup> Consultas, transferências, pagamentos, investimentos, empréstimos, etc.

<sup>(6)</sup> Pagamentos em lojas, supermercados, postos de gasolina, etc.

<sup>(7)</sup> Estabelecimentos comerciais, correios, casas lotéricas, etc.

Na figura acima podemos ver a evolução dos números de transações realizadas no sistema bancário brasileiro nos últimos 03 anos. Podemos perceber um grande aumento de transações por meio de auto-atendimento enquanto que o número de transações via caixa das agências manteve-se quase que estático. Outro dado que chama a atenção é a substituição gradual do uso de cheques por vendas via cartão, através dos POS.

A crescente evolução tecnológica no setor apresenta como tendência a virtualização do sistema bancário. Essa virtualização se dará com o desenvolvimento de serviços bancários impulsionados pela competição, os quais, por sua vez, vão se apoiar na tecnologia das “infovias”, levando os bancos a explorar as capacidades de processamento de transações a extensas redes de telecomunicações de um mundo sem papel, no qual os mercados são abertos. Se contarmos apenas com o aparato tecnológico já existente nos dias de hoje, já podemos facilmente perceber que o papel assinado já está dando lugar a contratos virtuais e a dinâmica do sistema

bancário está tornando operações antes demoradas e dependentes de várias análises muito mais rápidas e concretizáveis com um simples *clic* de um computador ou telefone.

### **3.2 CANAIS ALTERNATIVOS DE ATENDIMENTO DO BANCO DO BRASIL**

Assim como os outros players do mercado financeiro brasileiro, o Banco do Brasil desenvolveu vários canais alternativos de atendimento para seus clientes. Entende-se por canal alternativo aquele que substitui o atendimento presencial ou pessoal do cliente na agência bancária.

O auto atendimento trouxe inúmeros benefícios aos clientes e ao Banco, gerando uma significativa economia em especial quanto ao gasto com funcionalismo. ALVES (2003, p. 11) comenta que “no ano de 1994 o Banco do Brasil S.A. contava com mais de cento e vinte mil funcionários e em 2003 com pouco mais de setenta mil servidores”. Atualmente o BB possui 79.310 funcionários e 9.798 estagiários (fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br))

Dentre as formas oferecidas aos clientes para se auto-atenderem, podemos destacar os Terminais de Auto Atendimento, a Internet, o Gerenciador Financeiro e Auto Atendimento Setor Público, disponíveis para as empresas, bem como a Central de Atendimento Banco do Brasil, responsável pelas transações por telefone, e a opção de Débito em Conta.

#### **3.2.1 Terminais de Auto-Atendimento TAA's**

Sem dúvida os terminais de auto-atendimento instalados nas agências e nos mais diversos pontos das cidades no Brasil e no mundo são as mais completas ferramentas de atendimento oferecidas pelos bancos. O Banco do Brasil possui atualmente mais de 40 mil caixas eletrônicos localizados em pontos estratégicos como shopping centers, aeroportos, supermercados, postos de combustível, além das salas de auto-atendimento das próprias agências bancárias.

Nos TAA's o correntista do Banco do Brasil pode realizar quase todas as transações bancárias, incluindo a emissão de cheques, solicitação de saldos e extratos, saques e depósitos em conta corrente, solicitação de empréstimo, transferências, emissão de DOC/TED, pagamento de títulos e tributos, enfim, a imensa maioria das transações bancárias. Exceto para depósitos, como forma de proteção ao correntista, os terminais exigem que o mesmo possua cartão, senha de 6 dígitos e código composto por três letras.

Os Terminais externos funcionam 24 horas por dia, enquanto que os localizados dentro das agências funcionam das 6h às 22h, o que permite que as transações sejam feitas com toda a comodidade mesmo fora do horário bancário. Também fica disponível a utilização dos terminais nos finais de semana e feriados, sendo que o movimento realizado nesses dias será contabilizado com data do primeiro dia útil subsequente.

Em razão das facilidades que apresentam, os TAA's são o canal alternativo de atendimento que apresenta maior evolução no número de transações realizadas. Uma aliada para a utilização dos caixas eletrônicos é a presença de pessoal contratado ou funcionários nas salas de auto-atendimento. As pessoas que necessitam de auxílio e não se auto-atendem, na maioria das vezes recorrem a estes profissionais pedindo auxílio na realização das transações. Se bem orientadas, logo conseguirão se auto-atender sem a necessidade de alguém ajudando.

Outro fator constatado na agência do Banco do Brasil de Palmeira das Missões que acaba por aumentar o índice de utilização dos TAA's é a fila muito longa nos caixas localizados dentro da dependência. Quando os clientes percebem que a fila está grande e que demorará muito até que sejam atendidos, recorrem ao auto-atendimento mesmo sem se sentirem à vontade com ele. Constata-se aí que o uso do TAA causa certo desconforto em alguns clientes, porém que a espera na fila do caixa é mais desgastante e, pesando ambos, o terminal torna-se menos penoso. A fila no caixa, portanto, é fator que estimula o uso dos terminais, mesmo que de uma forma não muito agradável para o cliente. Aos poucos, todavia, a maioria dos clientes acaba por perceber as vantagens e passa a gostar do auto-atendimento.

### 3.2.2 Internet Banking

O Banco pela Internet é uma forma de atendimento on-line onde o cliente utiliza-se do seu computador para realizar transações bancárias. Permite a realização da maioria das transações realizáveis nos Terminais de Auto-Atendimento, com exceção das que envolvam papel moeda ou emissão de cheques.

Para a utilização do Internet Banking é necessário que o cliente cadastre uma senha de 8 algarismos numéricos, que deverá ser digitada sempre que realiza-se uma consulta ou movimentação na conta corrente. A senha é considerada a assinatura eletrônica do cliente, por isso deve ser mantida em sigilo para a sua segurança.

O acesso se dá pelo portal na Internet [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) e tem funcionamento 24 horas por dia e 7 dias por semana. As telas apresentadas no portal são amigáveis e de fácil entendimento, de forma que qualquer pessoa com um pouco de conhecimento em informática possa se auto-atender sem maiores problemas. O portal não é exclusivo para clientes, contendo itens dos mais diversos sobre a instituição e seus produtos e serviços oferecidos, além de informações úteis e links para outros sites relacionados.

O portal do Banco do Brasil também abre a possibilidade de os correntistas personalizarem suas páginas. “A página personalizada agiliza as consultas e transações. Assim, você visualiza as informações de seu interesse, podendo até escolher como quer ser tratado” (fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br))

Como forma de oferecer segurança para os correntistas e para a própria instituição, o Banco do Brasil criou o Cadastramento de Computadores. O correntista que movimenta valores pela Internet pode cadastrar seu equipamento, de forma eletrônica, de modo que transferências de valores, pagamentos de títulos e demais transações que impliquem em débito na conta corrente não possam ser realizadas de computadores não previamente cadastrados no sistema do Banco. A adesão ao

cadastro de computadores não é obrigatória, porém os limites para transações financeiras pela Internet são diferenciados para os usuários dessa solução de segurança.

### 3.2.3 Gerenciador Financeiro e Auto Atendimento Setor Público

O Gerenciador Financeiro é um aplicativo desenvolvido pelo Banco do Brasil para que as empresas possam controlar, movimentar ou, como diz o próprio nome do programa, gerir suas finanças de uma forma prática, eficiente e segura. O aplicativo pode ser baixado pela própria empresa por meio do site <https://office.bancobrasil.com.br/office/> ou pode ser solicitada sua instalação à agência onde a mesma possui conta corrente. Como já explicita o site do Banco do Brasil [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br), com o Gerenciador Financeiro a “empresa pode **transferir** valores entre contas correntes, efetuar **pagamentos**, emitir **DOC/TED**, realizar **aplicações financeiras**, obter **extratos** e **empréstimos** e controlar sua carteira de **cobrança**, tudo de forma on-line”.

O acesso ao aplicativo é feito em ambiente seguro, com utilização de chave fornecida pela agência de relacionamento do cliente. Além disso, o cliente deve cadastrar uma senha composta por oito dígitos numéricos, que será sua assinatura eletrônica nas transações realizadas no canal. Como adicional de segurança, os computadores pelos quais será acessado o aplicativo estão previamente cadastrados nos sistemas do Banco do Brasil, não permitindo, desta forma, que transações bancárias sejam realizadas de outros computadores mesmo que com a chave e senha do cliente. Caso o cliente deseje utilizar um computador diferente dos já registrados nos sistemas do Banco, deverá informar ao mesmo um código de cadastramento que lhe será fornecido quando do primeiro acesso na nova máquina.

Dentro do Gerenciador Financeiro a empresa poderá cadastrar os limites diários de transação que pode realizar, ou seja, se cadastrar um limite para transferência de dez mil reais, esse é o valor máximo que a empresa poderá transferir em um dia. Da mesma forma, se cadastrar um limite de dez mil reais para pagamento de boletos, esse é o limite diário para realizar a transação. Além disso,

as contas favorecidas de créditos com valores acima de mil reais também deverão ser previamente cadastradas e liberadas pelo Banco.

Como ferramentas adicionais, o Gerenciador Financeiro põe à disposição das empresas o Fluxo de Caixa, que é uma solução para que a empresa gerencie seu fluxo financeiro podendo projetar e visualizar a situação de caixa para qualquer data, obtendo assim informações que auxiliam na tomada de decisões.

Considerando que o Gerenciador Financeiro é um aplicativo on-line, também é por ele que são transmitidos para o Banco do Brasil os arquivos referentes à folha de pagamento de funcionários, emissão de boletos bancários onde a empresa é cedente, arquivos de consignação em folha de empréstimos dos funcionários e demais arquivos que são “trocados” entre empresa e Banco.

“O Auto-Atendimento Setor Público é a modalidade de auto-atendimento, via internet, que integra em um único ambiente, soluções financeiras, transações bancárias, informações e negócios desenvolvidos exclusivamente para os clientes Setor Público” (fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)). Pode ser considerado o Gerenciador Financeiro dos clientes setor público, visto que sua navegação é bastante parecida e as transações possíveis de serem realizadas também são semelhantes, porém direcionadas a entes públicos.

Dentre as principais vantagens do AASP, como é chamado o aplicativo, estão a praticidade, a redução de custos e transparência nas transações do ente público, o acesso 24 horas e a disponibilização de notícias úteis atualizadas para as variadas esferas do poder público, seja executivo, legislativo ou judiciário.

Tanto o Gerenciador Financeiro quanto o Auto Atendimento Setor Público possuem uma central de atendimento 24 horas especialmente criada para dirimir dúvidas, prestar os mais diversos esclarecimentos, auxiliar nas transações e na instalação de aplicativos, enfim, prestar toda a ajuda necessária para o bom andamento e melhor gerenciamento da empresa ou ente público que optar pela utilização desses facilitadores.

### **3.2.3 Central de Atendimento Banco do Brasil – CABB**

A Central de Atendimento Banco do Brasil, ou CABB, é uma solução de atendimento disponibilizada a todos os clientes pessoa física e às micro e pequenas empresas, que permite que as mesmas realizem diversas transações por meio de telefone. Por meio da CABB o cliente pode efetuar transferências, pagamentos, consultar saldos, solicitar extratos via fax, renovar e contratar seguros, produtos de previdência, fazer aplicações e resgates, enfim, realizar quase todas as transações disponíveis nos terminais de auto-atendimento.

A Central de Atendimento BB funciona ininterruptamente no atendimento eletrônico, bem como via atendente para informações diversas e serviços relativos a cartões. Os demais serviços prestados por meio do atendimento humano estão disponíveis nos dias úteis, das 7h às 22h.

Para a utilização da central o cliente precisa cadastrar uma senha de 4 dígitos que será sua assinatura eletrônica para as transações realizadas pelo canal. O atendimento prestado pela central pode ser eletrônico (o cliente digita o que a voz gravada no sistema lhe solicita e chega ao resultado esperado) ou pessoal.

A Central, além de atender o cliente quando este solicita, ainda presta serviços ao Banco no sentido de ofertar produtos aos clientes, tais como renovações de seguros e produtos de capitalização e seguridade, utilização de empréstimos pelas pessoas físicas e liberação de capital de giro previamente contratado pelas pessoas jurídicas.

A CABB é acessada pelos clientes através do telefone 4004-0001 nas capitais e regiões metropolitanas e 0800-7290001 nas demais localidades.

### **3.2.4 Débito em Conta Corrente**

A opção de realizar o débito automático em conta corrente das principais despesas do cliente é mais um facilitador à disposição dos correntistas. Através da opção pelo débito em conta o cliente fica desobrigado de comparecer a uma agência bancária, lotérica ou posto de recebimento de títulos para efetuar o pagamento de seus principais compromissos. Sabe-se que o pagamento dos boletos também pode ser feito pela Internet, Terminal de Auto-Atendimento, Gerenciador Financeiro ou Central de Atendimento Banco do Brasil, como visto acima, porém o débito em conta é a forma mais prática e cômoda de o cliente efetuar a transação.

A grande maioria das contas de luz, água, telefone, Internet, jornais e revistas, faturas de cartão de crédito, mensalidades escolares e de clubes e as mais variadas despesas permitem a autorização do débito em conta corrente. Por meio desse facilitador o cliente geralmente continua recebendo as contas discriminadas em sua casa, porém não precisa preocupar-se em realizar o pagamento, que será debitado na data acordada. O cliente não receberá as contas em casa apenas se o convênio com a empresa credora assim o prever.

No extrato de sua conta corrente o cliente pode verificar os débitos agendados para os próximos dias e conferir a autenticidade dos valores. Caso não concorde com os valores o cliente pode entrar em contato com a sua agência de relacionamento e solicitar o bloqueio do débito, podendo, assim, discutir o mesmo com a empresa credora antes de realizar o pagamento.

As empresas clientes do Banco do Brasil podem conveniar-se para cobrar seus clientes correntistas do Banco através do Débito em Conta. Após conveniada a empresa precisa apenas colher uma única vez a autorização dos clientes para realizar o débito na conta destes. Essa autorização pode ser colhida de forma manual pela empresa ou pode ser solicitado que o cliente realize a opção na própria instituição bancária. Para a empresa o débito em conta representa alternativa de menor custo em relação aos demais serviços (Cobrança, Recebimento de Guia Não Compensável e Depósito Identificado), por ser processado de forma totalmente automatizada.

### **3.3 VANTAGENS DO AUTO-ATENDIMENTO**

Várias são as vantagens de utilizar-se de canais alternativos de atendimento, tanto para os clientes, quanto para o Banco.

#### **3.3.1 Vantagens para o cliente**

- Agilidade, visto que os sistemas funcionam on-line e seus resultados são imediatos;
- Confiabilidade no resultado das transações efetuadas, considerando que a máquina dificilmente erra e, uma vez realizada a transação, seu resultado pode ser conferido;
- Privacidade na realização das transações, que não precisam mais ser efetuadas por um funcionário do banco;
- Praticidade e comodidade, considerando-se que o cliente pode acessar sua conta e produtos nos terminais instalados em vários pontos, no seu computador ou telefone em qualquer lugar que esteja;
- Flexibilidade de horário, pois o cliente pode acessar a maioria dos canais 24 horas por dia e 7 dias por semana;
- Possibilidade de realizar as próprias transações sem interferência de terceiros;
- Segurança, visto que é fornecido um software de segurança, com certificado e com cadastramento de computadores, multiplicidade de senhas, etc, além de a garantia de que se, mesmo assim, alguma pessoa burlar algum sistema o cliente não ficará no prejuízo e será prontamente ressarcido;

- Otimização de tempo, de forma que o cliente não precisará mais entrar em filas para realizar suas transações bancárias.

### **3.3.2 Vantagens para o Banco**

- Significativa redução de custos operacionais com funcionalismo, consumo de estrutura e de material de escritório (papel, tinta, equipamento necessário para atendimento em caixa, etc);
- Descongestionamento do atendimento, possibilitando ao Banco um melhor atendimento prestado às pessoas que realmente precisam de atendimento pessoal e a redução de filas, além de liberar os funcionários de serviços burocráticos e possibilitar que concentrem-se na venda de produtos e serviços;
- Aumento de receita com tarifas, visto que os convênios com as empresas emissoras de títulos ou débito em conta geram receita para o banco;
- Proporcionar maior visibilidade à marca BB, consolidando-a como de um Banco moderno e adequado às demandas dos clientes;
- Resolução de problemas mais simples pelo próprio cliente, sem necessidade de intervenção de funcionários;
- Central CABB, Internet e Gerenciador Financeiro constituem-se em canal direto de relacionamento, venda de produtos e serviços, bem como realização de outros negócios;

#### **4 PROBLEMÁTICA E METODOLOGIA DE PESQUISA**

Destacados alguns dados históricos e dados referentes a produtos e formas alternativas de atendimento, que não o pessoal nas agências bancárias, busca-se, então, entender o que leva alguns clientes do Banco do Brasil da agência de Palmeira das Missões a não utilizarem-se desses facilitadores.

Não só no município de Palmeira das Missões, que possui cerca de 36 mil habitantes, mas também na maioria dos municípios de menor porte, onde o Banco do Brasil fica perto de quase tudo, a automação bancária e o auto-atendimento não foram vistos com bons olhos para alguns clientes. Certos clientes mais tradicionais não dispensam o atendimento mais clássico, onde o bancário conversa com eles, os chama pelo nome e os serve um cafezinho. Esses clientes possuem uma certa cumplicidade com o funcionário do banco quanto aos seus negócios e confiam no mesmo, pedindo opinião e valorizando o atendimento pessoal diferenciado.

Cabe lembrar que a dificuldade de adaptação ao uso de canais alternativos de atendimento é muito menor em grandes centros, onde o Banco geralmente fica longe das residências dos clientes e de grande parte das empresas. Outro dado é que a violência é maior em municípios maiores e a segurança (ou insegurança) também é considerada no momento de o cliente optar em deslocar-se ao banco para levar ou buscar dinheiro ou realizar transações eletrônicas de casa ou da empresa.

Considerando a profunda mudança na forma do atendimento prestado por todos os bancos, o atendimento pessoal e diferenciado passou a tornar-se cada vez mais difícil e raro, e a diminuição do quadro de funcionários nas agências bancárias tornou-se um motivo de insatisfação para alguns desses clientes mais tradicionais. A rede bancária em geral agora exige que o cliente, em especial aquele menos rentável, se auto-atenda de forma a não mais consumir a estrutura do Banco.

Mesmo demonstrando insatisfação com a nova forma como são tratados, os clientes objeto de estudo do presente trabalho continuam a resistir à utilização de canais alternativos de atendimento, que lhes proporcionariam maior conforto, praticidade, segurança e confiabilidade, dentre outras vantagens.

Em consulta aos sistemas do Banco do Brasil pode-se verificar a comparação da utilização dos diversos canais para transações bancárias. A figura abaixo traduz a utilização de alguns dos canais de atendimento da agência de Palmeira das Missões, objeto de estudo do presente trabalho:

Figura 4 – Comparativo Entre os Canais Utilizados na Agência Palmeira das Missões RS – Mês Julho/2007

<b><u>Canal Utilizado</u></b>	<b><u>Quantidade de Transações</u></b>	<b><u>Percentual</u></b>
Terminal de Caixa	12.678	20,45%
Terminal Auto Atendimento	30.192	48,70%
Central CABB	182	0,29%
Correspondente Bancário	752	1,21%
Internet	7.997	12,90%
Gerenciador Financeiro	5.093	8,22%
POS de empresas	2.227	3,59%
Débito em Conta	2.873	4,63%
<b>Total de Transações</b>	<b>61.994</b>	<b>100%</b>

Fonte: SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil

Analisando os dados supra, pode-se verificar que quase setenta por cento das transações da agência Palmeira das Missões são feitas ou no caixa ou nos Terminais de Auto-atendimento. O expressivo volume nesses terminais deve-se, principalmente, ao fato de os funcionários insistirem pela utilização dos mesmos em substituição ao caixa, bem como ao fato de, na sala de auto-atendimento, a agência disponibilizar dois funcionários treinados para auxiliar os clientes nas transações. A agência possui sete terminais na sala, mais um localizado na Prefeitura Municipal de Palmeira das Missões.

Prosseguindo na análise do quadro, percebe-se que a utilização da Internet e do Gerenciador Financeiro está muito aquém do esperado, tendo em vista a utilização de canais disponíveis na agência (TAA e caixa). A Central de Atendimento Banco do Brasil é responsável por irrisórios 0,29% das transações e o débito em conta, considerado o mais cômodo dos canais alternativos, representa apenas

4,63% das transações. O POS, ou *Point of sale*, citado na figura, refere-se aos terminais de cartão de crédito instalados nas empresas. Também é sub utilizado na comparação com centros maiores.

Destaca-se que na figura acima são consideradas apenas as transações via caixa e/ou auto-atendimento, não sendo levada em consideração a quantidade de serviços ou transações realizados por funcionários diretamente no sistema do Banco.

Outro dado interessante e que é objeto de avaliação da agência é o Índice de Eficiência Operacional. Este indicador é um índice que apresenta a “otimização do uso dos canais de distribuição disponíveis aos clientes, em relação ao total de transações efetuadas” (fonte: SISBB). Quando o Índice de Eficiência Operacional, que vai de uma escala de 0 a 1, é baixo, significa que mais transações são feitas pelos canais alternativos de atendimento. Assim, quanto menor o índice, melhor para a agência e maior sua nota na avaliação do quesito.

Atualmente o Banco do Brasil possui um Índice de Eficiência Operacional de 0,5758 no país. O Estado do Rio Grande do Sul possui um índice de 0,5685, enquanto que a Regional Santa Rosa, da qual pertence a agência de Palmeira das Missões, possui índice de 0,6783. A situação da agência é ainda pior, com um Índice de 0,7457, na posição de julho/2007. Com esses dados percebe-se a agência pior que a regional, que está pior que a média do Estado, que, por sua vez, está um pouco melhor que a média do país. Assim, os principais desafios do presente trabalho são verificar os motivos que levam os clientes da agência Palmeira das Missões a resistirem aos canais alternativos de atendimento e propor soluções que levem a uma melhora no Índice de Eficiência Operacional, com conseqüente melhora na avaliação da dependência.

Para a pesquisa do presente trabalho, cuja análise dos dados será exposta mais adiante, foi selecionado um público-alvo com as seguintes características:

- Ser cliente correntista da agência do Banco do Brasil S.A. de Palmeira das Missões RS;
- Possuir microcomputador com acesso à Internet;
- Utilizar-se da Internet para trabalhos, pesquisas, etc, porém não utilizar-se da rede para realizar consultas ou transações bancárias;
- Possuir telefone residencial ou celular e não utilizar-se do mesmo para consultas ou transações bancárias;

Foram entrevistados cinco clientes pessoa física, cinco dirigentes de empresa e cinco colegas funcionários do Banco do Brasil através de pesquisa qualitativa de caráter exploratório e com entrevistas em profundidade, considerando-se ser esta a melhor forma de entender as razões que levam esses clientes a resistirem aos canais alternativos de atendimento.

“A pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que mais freqüentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente a informação” (ZANDONAI apud MALHOTRA, 2004, p. 30).

Zandonai (2004 p. 30) também cita que a pesquisa qualitativa é “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico”. Desta forma, não foi elaborado um questionário fechado para ser respondido pelos entrevistados, e sim um pequeno roteiro com poucas perguntas e margem para comentários e considerações, que serviu de base para as entrevistas pessoais.

Como forma de preservar a identidade dos entrevistados, seus nomes foram omitidos e substituídos por sua profissão, tendo-se o cuidado de entrevistar pessoas de diferentes idades e sexos. O roteiro das entrevistas está no Anexo A, enquanto que os dados dos entrevistados são os seguintes:

Figura 5 – Dados dos Entrevistados

<b>Profissão</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>
Telefonista	25	Feminino
Agricultor	28	Masculino
Comerciário I	30	Feminino
Comerciário II	32	Feminino
Servidor Público Municipal	43	Masculino
Servidor Público Aposentado	61	Masculino
Empresário	52	Masculino
Micro empresário I	27	Feminino
Micro empresário II	56	Feminino
Micro empresário III	49	Masculino
Funcionário BB I	53	Masculino
Funcionário BB II	45	Feminino
Funcionário BB III	46	Masculino
Funcionário BB IV	27	Masculino
Funcionário BB V	26	Feminino

Fonte: Elaborada pelo Autor

Observação: O cliente identificado como Comerciário II é dirigente da empresa onde trabalha.

Foi dedicado um tópico especial do trabalho para o questionamento aos funcionários do Banco do Brasil que não utilizam os canais alternativos de atendimento, pressupondo que, em não utilizando os facilitadores, os mesmos também não teriam segurança em instruir os clientes para que o façam.

## **5 RESISTÊNCIA AOS CANAIS ALTERNATIVOS DE ATENDIMENTO**

A pesquisa realizada para o presente trabalho pôde apontar algumas das dificuldades, bem como alguns dos motivos que levam os clientes da agência do Banco do Brasil de Palmeira das Missões a manifestarem certa resistência ao uso dos canais alternativos de atendimento. Tendo em vista que foi selecionado público esclarecido e com pelo menos certa familiaridade na utilização de Internet e telefone, porém, que não utiliza-se desses meios para realizar transações bancárias, os resultados apresentados sintetizam a opinião da maioria das pessoas na mesma situação. A entrevista em profundidade teve condições de identificar os principais receios e dificuldades dos clientes, ou mesmo, sua ignorância na possibilidade de utilização de alguns canais.

### **5.1 PRINCIPAIS MOTIVOS DE RESISTÊNCIA PELOS CLIENTES**

Os resultados da pesquisa demonstram, sem sombra de dúvidas, que a baixa utilização dos canais alternativos de atendimento na agência do Banco do Brasil de Palmeira das Missões se dão, principalmente, por dois motivos: o desconhecimento do serviço e de suas funcionalidades e o medo de que terceiros possam acessar os dados da conta e realizar fraudes via Internet.

Dentre os clientes os dois motivos supra são citados na maioria dos casos, enquanto que entre os funcionários entrevistados, que também são clientes, a falta de conhecimento não é motivo de resistência. Esse tópico do trabalho, porém, analisará apenas os dados colhidos na entrevista com os clientes não funcionários do Banco do Brasil, que serão abordados no item 5.2.

Outro motivo que leva alguns dos clientes pesquisados a preferirem comparecer ao Banco para realizar transações é a localização da agência, situada em local centralizado e de fácil acesso. Nessa situação pode-se considerar que o cliente não possui tanta resistência à utilização dos canais, mas considera a localização do Banco tão boa que o comparecimento à agência é tão prático e cômodo quanto a realização das transações por outro canal.

A seguir transcrição de depoimento de um dos clientes, cuja entrevista foi realizada dentro da agência:

“Eu moro a quatro quadras do Banco e gosto de vir aqui. Considero vocês bastante atenciosos e sempre me trataram muito bem. Além disso o Banco fica perto de tudo e quando saio para fazer alguma compra ou dar uma caminhada passo sempre por aqui”. (Servidor público aposentado, 61 anos)

### **5.1.1 Desconhecimento dos Serviços/Funcionalidades**

Junto com o medo de ser vítima de fraudes, o desconhecimento dos serviços e funcionalidades oferecidos pelo banco é um dos principais responsáveis pela baixa utilização dos canais alternativos de atendimento oferecidos aos clientes do Banco do Brasil da agência Palmeira das Missões.

Causou surpresa no momento das entrevistas que boa parte dos clientes não sabia que os serviços existiam e, se sabia, não sabia de tudo o que podia ser transacionado por intermédio deles. “E dá pra pagar boletos pelo telefone? Mas como se faz isso?” (Comerciário II, 32 anos). “Sei que tem um 0800 pra atendimento, mas nunca liguei e não sei o que dá pra fazer usando ele.” (Comerciário I, 30 anos)

Tendo em vista que a pesquisa é de caráter qualitativo e as perguntas não são “fechadas”, com o desenrolar das entrevistas surgia sempre a necessidade de explicar aos entrevistados alguns serviços, aplicativos e funcionalidades destes face ao seu desconhecimento dos mesmos. Assim, a pesquisa toma rumos de “conversa” e, com a verificação de desconhecimento de algum ponto específico, foi explicado esse ponto de forma básica e rápida aos clientes.

Quando questionados se conheciam a Central de Atendimento Banco do Brasil, a maioria dos entrevistados demonstrava desconhecimento e curiosidade. Quando esclarecido que a Central era o “0800” que o banco disponibilizava aos seus

clientes, os mesmos, com exceção do Comerciante II e dos Micro Empresários II e III, declararam já ter ouvido falar desse canal. O comentário geral foi de desconhecimento das transações possíveis de serem realizadas por intermédio da CABB.

O agricultor entrevistado é o único dos pesquisados que já havia utilizado-se da Central, uma única vez, incentivado pela gerente de sua conta no Banco do Brasil de Palmeira das Missões.

“Uma vez a Maria<sup>1</sup> me pediu pra cadastrar uma senha de quatro números e me deu um 0800. Liguei pra lá da agência mesmo porque ela disse que tinham meta de utilização do telefone e peguei um saldo, mas depois nunca mais liguei. Ela me disse algumas coisas que dava pra fazer pelo telefone mas não lembro mais o que era”. (Agricultor, 28 anos)

<sup>1</sup> Nome da gerente de contas substituído.

Quando a questão era se os entrevistados conheciam a página do Banco do Brasil na Internet todos sabiam da existência, porém a maioria nunca tinha acessado. Dos dez entrevistados (cabe lembrar que a entrevista com os funcionários do BB não está abordada nessa parte do trabalho) quatro já tinham acessado a página e apenas um já havia realizado alguma transação. “Uma vez consultei o extrato da conta, mas depois não acessei mais” (Telefonista, 25 anos). “Só entrei no site, mas não cheguei a fazer nada porque precisava uma senha de oito números e eu não tinha” (Agricultor, 28 anos).

Quando foi perguntado aos quatro Empresários e ao Comerciante II, que é dirigente da empresa onde trabalha, se conheciam o Gerenciador Financeiro três disseram que sabiam da existência do aplicativo, mas não conheciam suas funcionalidades enquanto que os Micro empresários II e III não sabiam que havia um aplicativo específico para empresas. “Achei que a conta da empresa era movimentada pela Internet mesmo. Não sabia que o Banco tinha um aplicativo específico para as empresas” (Micro empresário II).

Questionados sobre se conheciam o sistema de Cadastramento de Computadores, que traz muito mais segurança aos usuários de Internet e Gerenciador Financeiro, sete dos entrevistados não sabia de sua existência, enquanto que três sabiam do sistema.

Considerando-se que foi entrevistado apenas um servidor público e este não tinha poderes para movimentar contas públicas, não foi questionado nada sobre o Auto Atendimento Setor Público, até porque as prefeituras atendidas pela agência de Palmeira das Missões são usuárias do aplicativo.

Questionados os entrevistados a respeito do Débito em Conta, todos já sabiam da existência e três utilizavam-se do serviço para pagar suas contas de água, luz ou telefone. “Tenho débito em conta da luz e da água. O telefone eu prefiro pagar quando vem a fatura” (Agricultor, 28 anos). Dos que não utilizavam o serviço, pôde-se constatar que alguns tinham receio de vir cobrado um valor maior com o qual não concordassem. O Comerciante I e o Servidor Aposentado achavam que com a opção do débito em conta não receberiam mais a fatura dos serviços e não teriam como conferir os valores.

Outro fator ignorado por alguns dos entrevistados é que, possuindo o débito em conta, poderiam mesmo assim cancelar o mesmo em caso de discordância dos valores. O cancelamento antes do efetivo lançamento em conta corrente bloqueia o débito e o acerto deve ser feito entre as partes envolvidas.

Já os representantes das empresas não sabiam que poderiam colher de seus clientes autorização e realizar débito na conta dos mesmos. Dos entrevistados, apenas uma empresa teria perfil para conveniar-se e utilizar o serviço, visto que as outras quatro empresas são de comércio varejista e a utilização do Débito na Conta de seus clientes seria mais complicada.

Por fim, dada uma breve explicação sobre os sistemas de segurança do Banco nas transações via Internet e CABB, foi questionado aos clientes entrevistados se sabiam que se, mesmo com toda a segurança, tivessem sua conta fraudada o Banco lhes ressarciria de todo e qualquer prejuízo, a resposta majoritária

foi que sabiam. O que lhes causa desconforto, todavia, é que em caso de fraude seria aberto um processo e isso causaria incômodo e consumiria tempo dos clientes.

### **5.1.2 Receio de Fraudes**

O medo de ter sua conta acessada por pessoas estranhas, via Internet, é o principal motivo de resistência dos clientes do Banco do Brasil ao uso desse canal pelos clientes entrevistados. Todos apontaram esse ponto como um dos motivos que os leva a optar pelo atendimento pessoal nas agências. Mesmo sendo explicitado aos clientes sobre os principais mecanismos de segurança disponibilizados, o receio de fraudes ainda era fator de resistência.

“A gente vê todos os dias fraudes via Internet pela TV. Se hoje os bancos implantam um sistema que parece impossível de ser invadido amanhã os ‘cara’ vão lá e descobrem uma forma de entrar”. (Micro empresário III, 49 anos)

Também dá para perceber que alguns clientes não sabem como o vírus invade o computador e como ocorrem as fraudes. Nas citações de alguns dos entrevistados nota-se que estes supõe que o vírus vai invadir seu computador através da página do Banco e que somente os dados do Banco podem ser descobertos ou visualizados pelo invasor. A telefonista entrevistada comenta: “Acho muito perigoso acessar a página dos bancos pela Internet. Vai que entra algum vírus, depois ficam mexendo na conta da gente”.

Sabe-se que há fragilidades na segurança de todo e qualquer aplicativo acessível via Internet, porém, comparando-se com outros Bancos, a página e aplicativos do Banco do Brasil ainda podem ser considerados seguros. Isso, todavia, não torna os mesmos totalmente seguros.

“Agora já tão conseguindo clonar o ‘IP’ dos computadores, sabia? Mesmo com o cadastramento das máquinas que vocês fazem o sistema não é inviolável. Claro que pra chegar a esse nível o hacker tem que ser bom, mas vi na TV que dá pra fazer”. (Micro empresário I, 27 anos)

Um pouco do exagerado receio dos clientes em utilizar a Internet para transações bancárias é causado pela imprensa. Enquanto os bancos fazem propaganda e anunciam as facilidades da utilização da Internet, a imprensa em geral dá destaque às fraudes que eventualmente ocorrem. Seguidamente vemos nos noticiários quadrilhas que utilizam-se da Internet para desviar dinheiro de contas de clientes bancários sendo presas e é dado destaque para o valor que desviaram. Realmente são cifras milionárias, porém pouco se fala que esse prejuízo é dos bancos e não da pessoa vítima da fraude.

A maioria dos entrevistados, todavia, sabia que o Banco efetua o ressarcimento aos clientes vítimas de fraude, mas, mesmo sabendo, preferem não “arriscar” pois, caso tenham essa infelicidade haverá um processo para devolução dos valores. “Na prática eu não to interessada em ser ressarcida, o que eu não quero é ter que passar por um processo, ter que ficar respondendo questionários e provando que não fui eu quem realizou as transações”. (Funcionário BB V, 26 anos)

O receio dos empresários para a realização de transações via Gerenciador Financeiro é semelhante ao das pessoas físicas. Resume-se no medo de que invadam seu computador e realizem movimentações fraudulentas em suas contas correntes.

Considerando que a pesquisa não é somente sobre os canais Internet e Gerenciador Financeiro, pôde-se verificar, também, alguns receios acerca do Débito em Conta e da Central de Atendimento Banco do Brasil.

Quanto ao débito em conta não há medo de que seja fraudado o débito, mas sim, medo de que os valores debitados não estejam de acordo com a dívida. Esse

receio foi apresentado por poucos, visto que o canal é considerado seguro pela maioria dos entrevistados.

“O problema é que se eu assino uma autorização pra debitarem o telefone ou a Internet na minha conta, daqui a pouco estão debitando valores que eu não devo. Se eu tenho o boleto na mão eu confiro antes de pagar. Se estiver débito em conta, tipo a luz, às vezes nem abro a fatura”. (Agricultor, 28 anos)

A Central de Atendimento Banco do Brasil, como visto no capítulo 4 do presente trabalho, é o meio menos utilizado nas transações dos clientes. Sabe-se que a central costuma realizar oferta ativa de alguns produtos e serviços, ou seja, costuma ligar para os clientes para renovar seguros, ofertar títulos de capitalização, empréstimos e vários outros itens.

Nas entrevistas realizadas foi possível notar um receio não de fraudes, mas de que a proposta do interlocutor da Central não é a melhor para o cliente. Nesse momento, alguns clientes informam preferir tratar diretamente com a agência, conforme será abordado no item 5.1.3.

### **5.1.3 Impessoalidade do Auto-Atendimento**

Para a grande maioria dos clientes entrevistados falar em “0800” é quase uma ofensa. É queixa geral a má qualidade dos serviços oferecidos não só pela CABB, mas pela imensa maioria das Centrais “0800” das mais diversas empresas. Se buscasse um culpado para a baixíssima utilização da CABB para transações, provavelmente o serviço prestado seria o eleito. E injustamente, na opinião do autor do presente trabalho.

O serviço não é ruim, porém o atendimento impessoal, através de gravações causa insatisfação e gera desconfiança dos clientes. “Tenho pavor de ligar para

esses '0800' porque fica aquela musiquinha e quando você acha que vão te atender vem uma gravação dizendo pra discar um se quiser tal coisa, dois se quiser outra..." (Telefonista, 25 anos).

A Central é prática e segura, mas a grande maioria dos clientes prefere o atendimento pessoal das agências ou, se esse não é possível, um atendimento telefônico por uma pessoa conhecida, de confiança, para quem possa expor suas dificuldades e necessidades. Mesmo quando falam com os atendentes da Central os clientes não sentem-se à vontade visto que o discurso dos mesmos é decorado e repassado de forma mecânica. Nenhum dos entrevistados chegou a ter um atendimento pelos atendentes da CABB, de modo que a conclusão supra foi sobre o atendimento em geral dos serviços de "0800".

"Todo ano me ligam da central pra renovar o seguro do carro, mas eu prefiro renovar com vocês na agência, porque daí posso verificar a apólice e olhar os números. Pelo telefone acho complicado" (Empresário, 52 anos)

A impessoalidade não é o principal motivo para a resistência ao uso da Internet, porém foi citada por um dos entrevistados:

"Eu gosto de ser atendido por vocês, que confio e conheço, e não por um computador. Me sinto bem atendido e vocês me dão conselhos sobre como gerir meu dinheiro, coisa que o computador nunca vai me dar". (Servidor aposentado, 61 anos)

#### **5.1.4 Insegurança na efetivação das transações**

A insegurança na efetivação das transações pode ser definida como o "medo de não dar certo". Não está entre os motivos mais relevantes para a resistência à

utilização dos canais alternativos de atendimento, porém foi citada por três dos entrevistados e, assim, merece um comentário.

“Tenho medo de fazer a transação e não dar certo. Uma vez paguei um título na Internet e acho que faltou alguma senha, sei lá, aí o sistema não confirmou o pagamento. No outro dia que fui ver que não debitou da conta, daí tive que pagar o título com multa” (Micro empresário I, 27 anos)

Quanto à utilização da CABB para transações, renovação de seguro ou aquisição de produtos Empresário entrevistado diz: “Outro motivo para eu não renovar o seguro com o ‘0800’ é que eu não fico com papel nenhum”, demonstrando receio de que, se algo não desse certo, ficaria sem o seguro.

## **5.2 RESISTÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS ENQUANTO CLIENTES**

Conforme já informado no capítulo 4 supra, foi dedicado um tópico especial para tratar da resistência dos funcionários do Banco do Brasil aos canais alternativos de atendimento.

Sabe-se que o primeiro passo para que uma atividade ou ação prospere é a convicção dos agentes de que o objeto dessa atividade ou ação é bom. Ou seja, para que obtenham sucesso no convencimento dos clientes para que passem a utilizar mais os canais alternativos de atendimento, os funcionários do Banco do Brasil tem de ter convicção de que o auto-atendimento, seja via Internet e Gerenciador Financeiro, seja via telefone ou débito em conta, é bom. Se os próprios vendedores do serviço não confiam nele, será difícil transmitir confiança aos clientes usuários.

Causa bastante espanto verificar, dentre os colegas entrevistados, a grande resistência que apresentam na utilização dos canais alternativos de atendimento, em especial Internet. Quanto à CABB, a maioria acha pouco prática e reclama do atendimento, mesmo sem nunca ter utilizado. Fazem uma comparação, da mesma forma que os demais clientes fazem, com os demais serviços de “0800” existentes. Ocorre que, por nunca terem utilizado o serviço, não sabem como funciona, nem as funcionalidades que dispõe.

Um fator importante a ser considerado na análise da resistência dos funcionários do BB aos canais alternativos de atendimento é que, em estando todos os dias no Banco, se torna por vezes mais prático realizar transações diretamente nos sistemas do banco do que por meio dos canais alternativos. Eles, agindo assim, ocupam a si próprios enquanto funcionários, para realizar transações pessoais. Dá menos trabalho contratar um seguro diretamente no sistema do Banco do que na Internet, por exemplo.

“Eu estou no Banco todo o dia. Quando preciso realizar alguma transação pessoal é mais rápido entrar no sistema e fazer do que ligar pra ‘0800’ ou ir lá fora nos terminais fazer. Se eu não trabalhasse no banco acho que utilizaria mais os canais”.

(Funcionário BB II, 45 anos)

O desconhecimento dos serviços não é problema entre os bancários, porém o receio às invasões e fraudes é discurso unânime.

“A gente vê fraudes todo o dia, só que isso não é divulgado. Acho que se não trabalhasse no Banco eu utilizaria a Internet por, provavelmente, desconhecer a fragilidade do sistema. Eu nunca acessei a página do Banco em casa, só aqui”.

(Funcionário I, 53 anos)

Percebe-se, analisando o último depoimento, que o funcionalismo, que fica sabendo de toda fraude que acontece com os clientes da agência, não tem confiança no sistema. Por mais que sejam raríssimas as ocorrências de fraude nos últimos anos, o funcionário que já conduziu um processo de fraude contra clientes sabe do incômodo que dá na hora de regularizar.

“Antigamente eu usava a Internet para transações, até verificar o aumento das fraudes. Se eu não trabalhasse no banco não utilizaria a Internet porque acho arriscado. E ainda tem aquela burocracia de cadastrar computador”. (Funcionário IV, 27 anos)

No depoimento acima percebe-se uma clara contradição. O funcionário e cliente diz que parou de utilizar a Internet devido ao aumento das fraudes, depois reclama da “burocracia de cadastrar computador”, que é justamente um adicional de segurança para evitar as fraudes.

Também relacionado ao ressarcimento no caso de fraude foi unânime o comentário de que há desgaste e incômodo até serem reavidos os valores. O Funcionário III comenta que sabe que vai ser ressarcido em caso de fraude, mas diz que “até provar que focinho de porco não é tomada se incomoda muito”.

Um dos entrevistados revela que utiliza eventualmente a Internet para tirar extratos, porém não faz movimentação financeira pelo canal por achar que fica “muito exposto a fraudes”. Desconhece, porém, que mesmo somente tirando extrato fica exposto aos mesmos riscos.

Quanto ao débito em conta, quatro dos cinco funcionários entrevistados utilizam e acham um ótimo serviço. Um dos motivos de gostarem é que, estando todo o dia no Banco, têm controle sobre qualquer irregularidade.

O fato de não utilizarem-se especialmente de Internet e CABB para suas transações particulares, faz com que os funcionários do Banco do Brasil não estejam preparados para prestar auxílio e esclarecimento aos clientes, quando estes querem utilizar o canal. Mesmo que inconscientemente isso acaba por inibir o funcionalismo na hora de ofertar o serviço aos clientes.

A resistência dos funcionários do Banco do Brasil à utilização dos canais alternativos de atendimento é, sem dúvida, a primeira barreira a ser rompida para que qualquer ação que objetive o aumento da utilização dos mesmos, surta algum efeito.

## 6 PROPOSTAS DE AÇÕES PARA ELEVAR OS ÍNDICES UTILIZAÇÃO DO AUTO-ATENDIMENTO

Tomando por base a verificação e análise dos principais motivos que levam os clientes do Banco do Brasil S.A., em sua agência Palmeira das Missões, a resistirem aos principais canais alternativos de atendimento, cabe, neste momento, tentar encontrar formas de diminuir essa resistência e elevar a utilização dos facilitadores.

A pesquisa revela que, dentre os clientes, os dois principais motivos de resistência são a falta de informação e o medo de fraudes. Já os funcionários demonstraram excessivo zelo, especialmente na utilização de Internet, de forma que também o medo de fraudes é um fator de resistência.

Não é preciso ser *expert* em marketing para saber que o primeiro requisito que um vendedor de um produto ou serviço precisa cumprir para obter sucesso é acreditar e confiar no produto que vende, e os resultados da pesquisa demonstram que os funcionários do Banco do Brasil da agência Palmeira das Missões, ao menos os entrevistados, não têm confiança nos canais alternativos de atendimento. Dessa forma, pode-se concluir que os funcionários não têm o conhecimento de todos os mecanismos de segurança existentes para proteger os clientes.

Outro problema verificado é que, por não utilizarem os canais alternativos de atendimento, os funcionários não têm a habilidade necessária para incentivar e auxiliar os clientes que desejam realizar transações por meio de Internet ou telefone. Quando o cliente está disposto a aderir a um serviço, como o uso de Internet para transações bancárias, por exemplo, ele busca que o funcionário que o atende tenha pleno conhecimento e segurança na orientação de como proceder na utilização do canal, quais as ferramentas e funcionalidades do mesmo, quais os mecanismos de segurança, etc. No momento da opção por começar a utilizar um canal, o cliente está inseguro e com dúvidas, esperando que a pessoa que o orienta a utilizar o canal lhe transmita segurança. Se o funcionário que o orientar transmitir insegurança ou ignorância quanto às transações passíveis de serem realizadas pelo facilitador, o cliente ficará mais inseguro ainda e talvez desistirá de fazer uso do meio.

O marketing da instituição poderia, também, melhorar o conteúdo das propagandas acerca dos canais alternativos de atendimento. Considerando-se o tamanho do Brasil e sua diversidade cultural, um comercial adequado para uma região pode não ser adequado para outra. Os comerciais do Banco do Brasil que tratam de utilização de canais alternativos, em especial Internet e telefone, enfatizam muito a comodidade e praticidade, porém foi verificado que um dos principais motivos de resistência dos clientes de Palmeira das Missões é o medo de fraudes. Se em um grande centro, onde as agências bancárias não são de tão fácil acesso, a praticidade e comodidade de um “banco de bolso” é um fator extremamente importante, em um município pequeno, onde o banco é perto de tudo, esse fator não possui toda aquela relevância.

Feitas as colocações acima, seguem algumas sugestões para que, não só a agência do Banco do Brasil de Palmeira das Missões, mas toda a instituição consiga diminuir a resistência de seus clientes aos canais alternativos de atendimento. Primeiramente serão propostas ações macro, que não podem ser desenvolvidas pela agência mas podem ser implementadas pela direção do Banco:

- O Banco do Brasil disponibilizar treinamento para que todos os funcionários envolvidos com atendimento a clientes tenham noções básicas dos canais alternativos de atendimento e transações passíveis de serem realizadas nos mesmos;
- No treinamento, ser enfatizada a questão da segurança na realização de transações, visto que este é o principal motivo de os funcionários não abraçarem a causa;
- Diminuir a burocracia e simplificar o processo de ressarcimento dos clientes vítimas de fraude;
- O Banco do Brasil produzir, através de sua Diretoria de Comunicação e Marketing, comerciais e campanhas publicitárias que incentivem a utilização dos canais de auto-atendimento destacando, além da praticidade, as soluções de segurança oferecidas aos usuários dos canais;

- O Banco continuar a estabelecer metas de migração do atendimento pessoal para os canais, de forma a forçar as próprias dependências a encontrarem mecanismos que levem os clientes a utilizarem mais o auto-atendimento, não esquecendo de dar o suporte necessário;
- O Banco do Brasil melhorar continuamente o atendimento das Central de Atendimento Banco do Brasil, tornando-a mais agradável e menos complicada para que os clientes menos esclarecidos consigam realmente utilizar-se dela com eficiência.

Além das ações a cargo do Banco do Brasil como um todo, seguem sugestões para que a agência do Banco do Brasil de Palmeira das Missões eleve a utilização dos canais alternativos de atendimento, de forma a alcançar os níveis de utilização do país, medidos pelo Índice de Eficiência Operacional, que foi destacado no capítulo 4 do presente trabalho:

- Reunir os funcionários envolvidos com o atendimento e apresentar os canais alternativos que o banco oferece, em especial a CABB, a Internet Banking e o Gerenciador Financeiro, destacando os itens de segurança. Considerando que o Banco possui pessoas especializadas nesses canais, tentar trazer um colega dos órgãos regionais com capacidade para expor os produtos e dirimir dúvidas, de modo a transmitir mais credibilidade, objetivando convencer os colegas de que os produtos são bons e seguros;
- Estabelecer metas individuais para cadastramento de senhas e incentivo ao uso dos canais. Sabe-se que não é a melhor forma de convencer os funcionários, mas assim, mesmo tendo restrições pessoais aos facilitadores, os mesmos não deixarão de ofertá-los;
- Estabelecer que para toda nova conta aberta sejam cadastradas senhas para a Central de Atendimento Banco do Brasil e Internet;

- Junto com os documentos relativos à abertura da conta, entregar ao cliente, de forma escrita, o número de telefone da CABB e o endereço eletrônico do Banco na Internet;
- Também na abertura da conta, explicar e questionar ao cliente se não deseja autorizar o Débito em Conta para suas despesas fixas, como luz, telefone e água;
- Fazer um trabalho junto aos Caixas da agência, para que informem e estimulem os clientes a utilizarem o auto-atendimento;
- Designar uma pessoa para que questione os clientes da fila do caixa sobre a necessidade de utilizarem aquele canal e, quando possível, direcione os mesmos para o auto-atendimento. Da mesma forma, cadastrar as senhas para os que são clientes e fornecer a eles o número da CABB e endereço do BB na Internet;
- Proibir os funcionários de fornecer saldos ou consultas para o cliente por telefone, visto que essas transações podem ser realizadas através da CABB da mesma forma e sem custo;
- Estabelecer plano de ação para a migração do atendimento presencial para o auto-atendimento com objetivos e prazos bem definidos, de modo a alcançar, ao menos, a média percentual da região em um curto espaço temporal, tomando o cuidado de realizar constante avaliação dos resultados parciais.

As propostas de ações citadas supra, em especial as sugestões a serem desenvolvidas pela agência, são formas simples e eficazes de ao menos tentar transmitir aos clientes de Palmeira das Missões, a cultura do auto-atendimento. Obviamente que não são fórmulas infalíveis, mas, à medida que os clientes começarem a ter o hábito de utilizar Internet, Gerenciador, CABB e Débito em Conta, perceberão que os canais são muito bons e práticos.

A implementação das ações propostas, além de outras que venham a surgir e ser utilizadas no decorrer do processo, contribuirá significativamente na liberação de mão de obra para a realização de venda de produtos e outros serviços.

O fundamental nesse trabalho de convencimento, é não desistir e dedicar um pouco de tempo e esforço na explicação dos canais aos clientes, mesmo que num primeiro momento isso cause um atendimento mais demorado. Esse pequeno tempo utilizado no oferecimento dos serviços e esclarecimento de dúvidas, gerará uma economia de tempo no futuro, visto que os clientes passarão a se auto-atenderem e não precisarão mais do funcionário para resolver problemas simples.

## 7 CONCLUSÃO

A partir de 1980 os bancos brasileiros começaram a investir em tecnologia da informação e disponibilizar canais alternativos de atendimento, em especial os caixas eletrônicos. Depois, já no início do século XXI, a Internet surge com força máxima para tornar mais cômoda e eficiente a gestão financeira dos consumidores de produtos e serviços bancários. Hoje, o setor bancário é um dos mais modernos e com maior competição no país, sendo necessário que preste atendimento rápido, eficiente, seguro e prático a seus clientes, para que não os perca para a concorrência.

Da mesma forma que a tecnologia da informação colabora com os clientes bancários, também é uma forma de as instituições financeiras se modernizarem e reduzirem significativamente os seus custos operacionais. Além da questão financeira, a utilização dos canais alternativos de atendimento descongestiona as agências e libera mão de obra para a realização de negócios com os clientes. A redução de custos e o aumento de negócios é o objetivo de qualquer empresa, e com o Banco do Brasil não é diferente.

A migração do atendimento pessoal para os canais de auto-atendimento, porém, deve ser trabalhada com cuidado, de modo a não causar insatisfação aos clientes mais conservadores. Sabe-se que muitos consumidores bancários preferem um atendimento pessoal e são avessos à tecnologia, e o Banco também precisa desses clientes. Assim, deve haver um convencimento aos clientes de que os canais alternativos de atendimento são bons e vieram para trazer melhorias e conforto aos consumidores, e não uma imposição para que os mesmos venham a utilizar-se dessas ferramentas.

Há que se respeitar, também, as questões culturais no momento de realizar a migração para o auto-atendimento. Sendo o Brasil um país de dimensões

continentais, com uma rica cultura e costumes distintos de ponta a ponta, não pode-se exigir o mesmo comportamento e a mesma reação dos clientes quando estimulados a fazerem uso dos canais alternativos de atendimento. Enquanto alguns clientes consideram cômodo realizar as transações em casa, outros preferem ser recebidos na agência por um funcionário que lhes atenda com eficiência e cortesia.

Conclui-se, com o presente trabalho, que o baixo índice de utilização dos canais alternativos de atendimento pelos clientes do Banco do Brasil de Palmeira das Missões deve-se, além de questões culturais, ao falho trabalho de convencimento dos clientes. Em outras palavras, as ações atualmente utilizadas para convencer os clientes a migrarem para o auto-atendimento não estão surtindo o efeito desejado.

Atualmente está-se buscando que os clientes utilizem o auto-atendimento, porém não lhes está sendo dado o suporte de informações necessário para que o mesmo utilize os canais certos e realize as transações com segurança do que está fazendo.

Um fator fundamental para o incremento da utilização dos canais é o convencimento dos funcionários de que os canais são bons e seguros. A maioria dos funcionários da agência pesquisada não utiliza os canais alternativos e, dentre os entrevistados, foi unânime a resposta de que acham os canais frágeis no quesito segurança. Conforme dito no corpo do presente trabalho de conclusão, é princípio fundamental para o sucesso na venda de um produto ou serviço, que o vendedor acredite e confie no que está vendendo.

Talvez a etapa mais difícil do processo de migração do atendimento pessoal para o auto-atendimento seja o convencimento dos próprios funcionários do Banco do Brasil de que os canais alternativos de atendimento são bons e seguros. Feito isso, o incremento do uso dos canais é conseqüência.

Os dois principais motivos que levam alguns dos clientes da agência de Palmeira das Missões a resistirem aos canais alternativos de atendimento são a falta de informação e o medo de fraudes. É imprescindível para o sucesso na elevação

dos índices de utilização do atendimento via Internet, Gerenciador Financeiro, Central de Atendimento Banco do Brasil e Débito em Conta, que o cliente não saia da agência com dúvidas ou suspeitas de que os canais não são bons.

A prestação de informações corretas e seguras aos clientes, acerca dos canais alternativos de atendimento, é a chave de tudo. Se o cliente sair da agência convencido de que o produto é bom e sabendo, pelo menos de forma básica, as funcionalidades do mesmo, provavelmente fará uso do canal e, utilizando, certamente irá gostar.

Quanto às sugestões propostas para uma maior utilização dos canais alternativos de atendimento pelos clientes, em especial aquelas direcionadas à própria agência, seu objetivo é colaborar para a atenuação do problema apresentado, bem como incitar a discussão para que mais e mais opiniões e propostas de ações sejam dadas sobre o tema.

Desnecessário se faz dizer que as ações e sugestões propostas, bem como as pesquisas realizadas no presente trabalho, não esgotam o tema. Foi analisada apenas uma dependência de um Banco que possui mais de três mil e novecentas agências no país, e a colaboração mútua entre essas agências também é importante fonte de dados na busca de uma melhor forma de trabalhar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SCHIOZAWA, Ruy S. C.. *Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação*. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Tradução Alexandre S. Martins. Rio de Janeiro: PHB 1983.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.

ULRICH, Carlos Henrique Flores. *Pesquisa de Satisfação de Clientes do Segmento Micro e Pequenas Empresas na Agência Chácara das Pedras do Banco do Brasil S.A.* Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2004.

ALVES, Paulo E. A. *Estudo Sobre os Fatores que Determinam a Resistência ao uso do auto-atendimento*. Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial. Rio Grande do Sul: UFSM, 2003.

ZANDONAI, Mônica da Luz. *Percepções e Atitudes dos Espectadores Porto-Alegrenses Sobre o Cinema Gaúcho: Um Estudo Exploratório*. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2004.

MORETTO, Lenoir. *A Automação no Banco do Brasil e a Satisfação do Cliente*. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Santa Catarina: UFSC, 2003.

[www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

[www.febraban.com.br](http://www.febraban.com.br)

SISBB, Sistema de Informações Banco do Brasil.

## **ANEXO A**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

Pesquisa Qualitativa. Entrevista pessoal em profundidade, com público correntista do Banco, que possui recursos tecnológicos porém não faz uso de nenhum ou da maioria deles para transações bancárias. A pesquisa tem estrutura flexível, de modo que se a resposta do entrevistado extrapolar a delimitação das perguntas, o mesmo não será interrompido e será ouvida sua opinião:

- 1) Você conhece os canais alternativos de atendimento que o Banco do Brasil?  
(se o entrevistado não responder todos os abaixo, citá-los)  
Terminais de Auto Atendimento;  
Internet Banking e Gerenciador Financeiro, dependendo do caso;  
Central de Atendimento Banco do Brasil CABB;  
Débito em Conta.
  
- 2) Utiliza algum desses canais para realizar transações bancárias? Qual?  
(se não utiliza Internet ou Gerenciador Financeiro, perguntar)
  - 2.1) Por que não utiliza Internet (ou Gerenciador)?
  - 2.2) Sabe que praticamente todas as transações podem ser realizadas via Internet (ou Gerenciador)?  
  
(se houver alguma menção relacionada a fraudes via Internet, perguntar)
    - 2.3) Sabe que há um sistema onde o computador utilizado é cadastrado, de forma a garantir que não será movimentada a conta de outra máquina?
    - 2.4) Sabe que se, mesmo assim, houver fraude o Banco efetua ressarcimento ao correntista?
    - 2.5) Conhece alguém que foi vítima de fraude? Se sim, houve ressarcimento?

(se não utiliza a CABB, perguntar)

2.6) Por que não utiliza a Central de Atendimento Banco do Brasil?

2.7) Sabia que quase todas as transações podem ser realizadas via CABB?

2.8) Você possui senha cadastrada para a CABB? E para a Internet?

(se não utiliza Débito em Conta)

2.9) Porque não utiliza o Débito em Conta?

2.10) Sabia que se optar pelo serviço recebe a fatura mesmo assim e pode cancelar, em caso de discordância?

(só para dirigentes de empresa)

2.11) Sabe que pode, mediante um convênio, debitar conta de seus clientes direto da conta deles no banco?

(só para funcionários do Banco do Brasil)

2.12) Se você não trabalhasse no Banco do Brasil, utilizaria algum dos canais que atualmente não utiliza? Quais e porque (sim ou não)?

(para todos os entrevistados)

3) O que você acha que o Banco poderia fazer para aumentar a utilização dos canais alternativos de atendimento?