

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

***AUTO-ATENDIMENTO: UM CASO PARA ENSINO NA INSTITUIÇÃO  
BANCÁRIA “Y”***

**CAROLINE SILVA YUK**

Porto Alegre-RS, Outubro 2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

***AUTO-ATENDIMENTO: UM CASO PARA ENSINO NA INSTITUIÇÃO  
BANCÁRIA “Y”***

Trabalho de conclusão de curso de Especialização  
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 Gestão Empresarial.

**CAROLINE SILVA YUK**

Orientador: Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre-RS, Outubro 2008.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. INSTITUIÇÃO BANCÁRIA.....</b>	<b>6</b>
<b>3. SITUAÇÃO PROBLEMA.....</b>	<b>8</b>
<b>4. EVOLUÇÃO DOS FATOS.....</b>	<b>10</b>
<b>5. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
5.1 Marketing.....	18
5.2 Introdução a tecnologia da informação.....	19
5.3 A tecnologia no setor bancário.....	20
5.4 Resistência a tecnologia.....	22
5.5 Resistência a mudanças.....	23
5.6 Satisfação do cliente.....	25
5.7 A questão da qualidade.....	26
5.8 A importância do atendimento ao cliente pelo funcionário.....	27
5.9 A excelência no atendimento ao cliente.....	28
5.10 Aspectos psicológicos do atendimento.....	28
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>30</b>
<b>7. QUESTÕES.....</b>	<b>31</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>32</b>

## 1 - INTRODUÇÃO

Ao sair de mais uma reunião, feita com os gerentes operacionais das agências da região sul para estabelecimento de metas e o alcance de novos resultados, João Vitor, Superintendente Regional do banco “Y”, e subordinado ao Diretor Geral Cláudio César, se questionou: “O que fazer para que os clientes utilizem mais os caixas eletrônicos e as tecnologias disponibilizadas pelo banco?”.

Como a instituição bancária “Y” busca sempre estar se aperfeiçoando nas tecnologias, mais um desafio foi proposto pela diretoria, à migração dos clientes para o auto-atendimento, pois a redução dos custos seria bem significativa.

A evolução da tecnologia da informação está norteando estrategicamente os segmentos empresariais, sociais e culturais na virada do milênio. No setor bancário não é diferente, pois a combinação da tecnologia com a informação está disseminando novas formas de atuação, num mercado altamente especializado, competitivo e regulamentando.

A transformação tecnológica está expandindo os limites das possibilidades das empresas, substituindo o esforço humano por máquinas, em especial no setor bancário, que são tidos como usuários intensivos do processamento de dados na busca de informação. Com a ampliação do auto-atendimento e a redução daquele destinado ao *back-office*, nota-se que a transferência dos serviços bancários para os equipamentos não tem limites. O resultado se vê com o aumento da lucratividade e da produtividade de um determinado ponto, levando os bancos a atender mais e melhor os clientes e não clientes (usuários), e isto com a mesma estrutura pessoal.

Como uma forma de atendimento, os bancos têm direcionado clientes para os ambientes de auto-serviços nas agências, além de outros canais de acesso eletrônicos, oferecendo uma variedade de serviços anteriormente disponibilizados exclusivamente pelo atendimento humano ou dentro do próprio ambiente da agência. Estes serviços requerem pesados investimentos em tecnologia.

A crescente transferência do atendimento tradicional para o auto-serviço, como estratégia de atuação do banco, requer um entendimento da aceitação pelo

consumidor de serviços bancários e uma análise de forma sistêmica do preparo deste para acompanhar e assimilar novos produtos e serviços a ele oferecidos. As instituições bancárias têm ampliado cada vez mais suas alternativas de produtos/serviços oferecendo soluções diferenciadas.

A estratégia de diferenciação consiste na habilidade da empresa em diferenciar-se da concorrência proporcionando um isolamento contra a rivalidade competitiva. Os meios para a obtenção da diferenciação são peculiares para cada segmento, mas basicamente, estão associados a variações no produto, serviços, pessoal e imagem.

As pessoas ainda possuem grande resistência as tecnologias adotadas nos bancos e isto dificulta a estratégia dos mesmos, pois é necessário adotar algum método para que clientes e usuários possam ser disciplinados a utilizar as tecnologias que lhes são disponibilizadas.

João Vitor então pensou: será que vale a pena contratar novos funcionários somente para ficar no auto-atendimento ajudando os clientes e usuários que tem dificuldade em utilizar os caixas eletrônicos? O que fazer para os clientes utilizarem mais o auto-atendimento, evitando assim filas e demora no atendimento?

## **2 - A INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

A instituição bancária iniciou suas atividades nos anos 40 na cidade de São Paulo, e de 1998 para cá, cresceu bastante, através de aquisições e parcerias com financeiras e lojas.

Nos últimos dez anos, a instituição bancária construiu sua estratégia sobre três pilares: ampliação de sua presença no mercado interno, atuação de competências para atuar nos segmentos mais sofisticados e complexos do mercado financeiro e expansão internacional.

Atualmente é um dos maiores bancos privados do Brasil, assim sendo, possui uma grande concorrência, pois todos os bancos privados estão sempre buscando o primeiro lugar no ranking. Isto estimula o banco “Y” a buscar sempre o melhor e inovar cada vez mais para melhor atender seus clientes e usuários.

A instituição bancária foi uma das pioneiras em Tecnologia da Informação (TI) e vem se aperfeiçoando a cada dia. Utiliza largamente a TI para interligar todas as suas agências em nível nacional, para processar um número muito grande de transações e atender uma quantidade de clientes, dentro e fora das agências, de forma rápida, segura e muitas vezes, personalizada.

Possui hoje mais de 60 mil funcionários e mais de 2400 agências no Brasil, também possui 26000 mil caixas eletrônicos distribuídos em agências, postos de atendimento bancário, quiosques, empresas e área de auto-atendimento.

É uma instituição bancária que atende pessoas físicas e empresas, de maior visibilidade, oferecendo serviços de conta corrente, poupança, cheques especiais, empréstimos pessoais e ao consumidor, cartões de crédito, seguro de residência, vida e acidentes, financiamento de automóveis e imóveis, consórcios, planos de previdência privada, administração de ativos e planos de capitalização para pessoas físicas. Também oferece um atendimento personalizado para pessoas físicas e jurídicas com renda mínima ou volume de negócios a partir de um certo valor.

A instituição bancária tem se destacado por uma política de construção de valor para o acionista, fato comprovado pelo comportamento de suas ações no mercado nacional e pelo crescente valor do banco, ocupa uma destacada posição

na economia brasileira e é um banco reconhecido pelos altos investimentos em automação e inovação tecnológica.

Grande parte do sucesso da instituição bancária se deve também ao empenho e dedicação de seus colaboradores, pois sem eles os resultados poderiam não ser alcançados. Todas as metas a eles colocadas e estabelecidas são cumpridas com o máximo de entusiasmo.

Motivada sempre para oferecer soluções e experiências melhores aos seus clientes, por isso possuem mentalidade e culturas diferentes, fazendo com que tenham um diferencial em relação aos seus concorrentes.

### 3 - SITUAÇÃO PROBLEMA

A Tecnologia da Informação suporta integral ou, ao menos parcialmente, as operações da grande maioria das organizações, sejam elas públicas, privadas, com ou sem fins lucrativos, pequenas, médias ou grandes. Apesar da categoria ou da indústria a qual pertença a organização que se observe, pode-se constatar que em inúmeros casos a dependência desta tecnologia é praticamente integral.

Os bancos brasileiros assumiram há algum tempo a liderança no investimento em tecnologia da informação no mercado nacional. Atualmente não existe um único produto disponibilizado pelo setor que esteja desvinculado da tecnologia. Faz parte da estratégia dos bancos, uma automação cada vez maior dos serviços bancários.

Mesmo com a crescente tecnologia, ainda existe resistência dos clientes em utilizar os meios tecnológicos, a internet e outros canais eletrônicos oferecidos pela instituição bancária. Talvez isto ocorra porque alguns desses clientes preferem lidar com *peças reais* e se sentem inseguros em usar os meios tecnológicos, dos quais não sabem lidar muito bem.

Para os bancos em geral, a automação bancária é uma oportunidade para a redução de custos operacionais. Adicionalmente, agrega valor para os clientes, pois a automação representa um conforto, propiciado pela ampliação da disponibilidade dos serviços bancários no tempo (24 horas por dia) e no espaço (acesso aos serviços disponibilizados em centros de compras, no trabalho e em casa).

Atualmente, as preocupações das empresas voltam-se não apenas à conquista de clientes, mas principalmente, a sua manutenção. Assim atender as expectativas dos clientes e alcançar a sua satisfação é parte das estratégias utilizadas pela empresa.

Com isso a dinâmica das inovações de novos produtos para o auto-serviço cresce à medida que novos atributos são agregados ao cotidiano do consumidor bancário. É necessário fazer com que esse auto-serviço se torne uma rotina para

eles, buscando como resultado, além da diminuição dos custos e aumento da rentabilidade, a redução de filas e a agilidade no atendimento.

João Vitor, superintendente regional, se questiona o que poderia ser mudado para que essa migração dos clientes para o auto-atendimento ocorresse. Vale à pena contratar novos funcionários para deixá-los somente no auto-atendimento? Qual seria o retorno para o custo investido?

Como a instituição bancária busca resultados, essa migração seria uma forma de redução de custos, o que já vem sendo estudado pelo banco há algum tempo. Conforme relatórios internos pode-se notar que com os clientes utilizando mais o auto-atendimento, houve redução dos custos e com isso verificou-se que é possível fazer uma campanha para conseguir discipliná-los a utilizar mais o auto-atendimento.

A resistência ao uso de ATM (*automated teller machines* ou caixas automáticos) e sua tecnologia por alguns consumidores deve-se aos aspectos de inovação ou ao conceito de que uma máquina não pode substituir um contato humano. Um segmento é composto por clientes que visam à rapidez, estão acostumados com o uso da tecnologia e sentem-se atraídos por ela, não considerando fundamental o contato pessoal com um funcionário – e talvez procurem até evitar contatos. Outro segmento é formado por clientes mais conservadores, que não gostam de inovações, não confiam nelas ou as temem, preferindo um contato pessoal, sendo sensíveis ao tipo de tratamento recebido nas agência.

O principal foco do banco com a migração dos clientes para o auto-atendimento é a rentabilidade.

#### **4 - EVOLUÇÃO DOS FATOS**

No início de 2007, depois de várias reuniões e discussões entre diretores, superintendentes, gerentes e funcionários, foi tomada uma decisão importante para a empresa. Foi decidido que seriam contratados jovens aprendizes, em vez de funcionários, para ajudar os clientes e usuários no auto-atendimento. Todas as agências possuiriam um jovem aprendiz. O custo destes jovens seria menor do que o custo de um funcionário.

A seleção então foi feita, com jovens entre 18 e 21 anos, de famílias carentes, jovens estes, que a partir desta seleção puderam enxergar, futuramente, uma oportunidade de carreira dentro do banco.

A grande estratégia do banco em aumentar a migração dos clientes e usuários para o auto-atendimento estaria entrando em ação, e seria verificado através de relatórios mensais se estes jovens estariam conseguindo fazer com que a idéia proposta fosse cumprida. A expectativa dessa nova etapa era e continua sendo muito grande, pois através destes relatórios verificou-se que dentro deste um ano e meio houve um número significativo de migrações para o auto-atendimento.

Conforme relatos do jovem aprendiz, a resistência das pessoas foi nítida no início do processo, algumas delas possuíam e ainda possuem uma grande dificuldade em utilizar caixas eletrônicos, pois se sentem inseguras em relação às novas tecnologias, com isso preferem utilizar os caixas, onde o contato é feito com pessoas reais, mesmo existindo um jovem para auxiliá-los nos caixas eletrônicos.

Costumes e tradições da cultura de um povo são obstáculos importantes a superar na adoção de novos produtos e serviços de base tecnológica. Cultura é passível de mudanças e a tecnologia tem alterado hábitos tão conservadores como atendimento bancário. A substituição por máquinas de atividades que normalmente são efetuadas por pessoas já gerou e continua gerando polêmicas e discussões de toda a sorte. A tecnologia proporciona ganho de tempo e conveniência para o dia-a-dia das pessoas, mas vimos que as resistências são muitas.

A tecnologia aplicada à automação bancária traz conveniência do atendimento 24hs por dia, sete dias por semana, a praticidade de utilizar o banco em

vários pontos do país fora do expediente bancário, mas por outro lado despersonaliza o atendimento, trazendo a tona fobias, medos e bloqueios em relação a máquinas para uma grande parcela da população. Como o banco oferece um leque muito grande de tecnologias, é preciso saber trabalhar os aspectos culturais fixados nas mentes dos consumidores, de modo a amenizar ou neutralizar as muitas resistências que brotam no processo de adoção desses novos produtos e serviços e é isto que a instituição bancária está tentando fazer, mostrar aos seus clientes e usuários os meios tecnológicos que são disponibilizados para que facilitar o seu dia-a-dia.

Na cabeça de alguns consumidores, a inovação de uma máquina não substitui um contato humano, por isto muitos resistem às inovações. A insegurança de muitos clientes e usuários faz com que eles fiquem estagnados e presos em tecnologias arcaicas, com isso, se fecham não permitindo que lhes sejam ensinados novos conhecimentos em relação às novas tecnologias.

As pessoas ainda não se sentem confortáveis utilizando os caixas eletrônicos mesmo em um país desenvolvido. Diante do desconhecido, muitos ficam receosos e desconfiáveis. Mas com a utilização mais freqüente desses equipamentos essa resistência e bloqueios vão e estão reduzindo, tornando assim um relacionamento entre cliente/banco mais amistoso no futuro.

Nota-se também que clientes e usuários precisam das orientações de funcionários, pois são menos confiantes e pouco informados sobre o processo de automação. São usuários das funções tradicionais e possuem dificuldade em entender as instruções na tela e possuem um grau de dificuldade com os microcomputadores.

A atuação firme e positiva da empresa no sentido de ensinar os consumidores a usar o atendimento automatizado pode fazer com que a adoção deste serviço aumente sobremaneira.

Chama à atenção que, mesmo os clientes bastante familiarizados com a automação bancária não dispensam o auxílio do aprendiz ou de funcionários, já para aqueles clientes que são “experts” nas automações bancárias, o auxílio é um

conforto a mais e para os que não possuem muita habilidade com as automações bancárias, o auxílio além de um apoio psicológico, torna-se quase obrigatório no sentido de educar estes clientes para a aceitação e consumo de produtos e serviços automatizados.

A instituição bancária viu através desses jovens, uma forma de disciplinar e ensinar clientes e usuários a utilizar esse meio tecnológico que lhes foi disponibilizado para facilitar o seu dia-a-dia.

A idéia de João Vitor, superintendente regional, deu certo, mas para otimizar os custos, ele resolve fazer uma reunião com os gerentes operacionais das agências, para verificar e ouvi-los a respeito da evolução e produtividade dos jovens e a migração dos clientes para o auto-atendimento.

Depois de vários relatos sobre os jovens, um dos gerentes comentou que na sua agência, nas férias do jovem aprendiz, muitos clientes e usuários questionavam e pediam auxílio aos funcionários, fazendo com que o trabalho de alguns fosse prejudicado, pois teriam que auxiliar os mesmos nos caixas eletrônicos.

João Vitor, após reuniões com diretores, informou aos gestores que os jovens aprendizes iriam continuar no banco, mas que queria mais resultados da migração dos terminais de caixa, para o auto-atendimento. Então gerentes e suas equipes, começaram a estudar uma maneira de ajudar os jovens a convencer os clientes a fazerem as transações mais simples no auto-atendimento.

Estabelecida as metas para estas migrações, começava a “luta” para que os clientes e usuários que vinham até os terminais de caixa fizessem as operações cabíveis no auto-atendimento.

Alguns problemas começaram a surgir em relação a este novo método adotado pela empresa, reclamações e indignações de alguns clientes e usuários, pois quando chegavam aos terminais de caixa, para fazer depósitos, pagamentos com cartão de débito e outras operações que poderiam ser feitas no auto-atendimento, os funcionários lhes perguntavam se eles não gostariam de fazer

essas operações nos caixas eletrônicos, pois o procedimento era o mesmo e eles não precisariam entrar em filas e perder muito tempo. Mas alguns clientes se ofendiam, achando que os funcionários não queriam atendê-los.

Com o passar do tempo, foi crescendo e oscilando a migração dos terminais de caixa para o auto-atendimento. Metas e mais metas foram impostas aos funcionários e com isso a persistência continuara.

Cursos começaram a ser feitos com os funcionários das agências para que eles estivessem treinados para auxiliar os clientes. As metas estavam sendo estabelecidas e o esforço era intenso para que isso ocorresse.

Hoje o banco “Y” investe muito com esses cursos para os funcionários, cursos estes que ajudam e auxiliam funcionários a lidar com os clientes e usuários que possuem dificuldades em aceitar a migração e evolução da tecnologia. Como são muitas mudanças, esses cursos também ajudam os funcionários a aprender algumas funções por ele ainda não desenvolvida ou até mesmo nem aprendidas.

A intenção das instituições bancárias é sempre prestar um bom atendimento, rápido e ágil e é isto que o banco “Y” está buscando, com a migração para o auto-atendimento, todos acabam ganhando, pois além de facilitar o dia-a-dia dos clientes e usuários, ajudam a instituição a implantar e buscar melhorias.

A TI é crescente e os bancos, como grandes usuários, estão buscando fazer com que as pessoas se adaptem a esses novos meios, pois a tendência é esta tecnologia crescer mais.

Existe uma grande atenção que é prestada aos usuários com mais dificuldades, pois, com essa atenção a instituição bancária encontrou uma maneira de mostrar-lhes que a TI não precisa ser vista como uma barreira na hora de fazer operações no auto-atendimento e sim uma facilidade.

Relatos de alguns clientes mostram o grande comprometimento dos jovens aprendizes e dos funcionários com aqueles que têm dificuldade no auto-

atendimento, pois em alguns casos o funcionário sai do caixa e vai até o auto-atendimento para ensinar e explicar alguns processos para clientes ou usuários que estejam com dificuldades em algumas operações, gesto este que ajuda a empresa a crescer e mostrar que possui pessoas qualificadas e comprometidas com o processo de expansão das tecnologias.

Segundo alguns gerentes, existem clientes que migram de outros bancos para o banco “Y”, pois realmente se surpreendem com o atendimento e a atenção que lhes é dada na hora em que necessitam e isto é resultado de um longo processo que a empresa fez e faz ao longo dos seus 60 anos de história, sempre colocar a necessidade e a satisfação dos seus clientes em primeiro lugar.

Por isso, esse grande dilema de como fazer para migrar os clientes e usuários para o auto-atendimento, fazendo com que não lhes seja passada uma imagem de que os funcionários não queiram atendê-los e sim mostrar-lhes a facilidade que lhes é disponibilizada, pois nos tempos atuais as pessoas não querem perder tempo em filas de banco.

Houve um caso de um office boy de uma grande empresa, que sempre ia no terminal de caixa fazer depósitos e pagamentos. Os depósitos poderiam ser feitos no auto-atendimento e como de costume o caixa perguntou-lhe: *“Você não gostaria de fazer os depósitos no caixa eletrônico, pois o processo e o tempo de compensação são os mesmos e o banco está com uma campanha de migração de depósitos no auto-atendimento”*, explicou o funcionário ao boy. O boy não gostou muito, mas foi até o auto-atendimento fazer os depósitos e perguntou ao jovem aprendiz: *“Vocês estão em campanha de depósitos no auto-atendimento mesmo?? Ou o caixa não quis me atender?”*. Então a jovem aprendiz confirmou a versão do caixa. Mesmo com o avanço tecnológico dos últimos anos, muitos jovens se mostram resistentes as novas tecnologias.

Um dos grandes focos da instituição bancária é o auto-atendimento, por isso todas as tentativas de migrar os clientes para os caixas eletrônicos são válidas.

Como esse processo é constante, não somente nos depósitos e pagamentos, constatou-se através de relatórios de uma das agências do banco “Y” que houve um grande crescimento em relação aos saques feitos no auto-atendimento nos últimos tempos. Isso se deve a uma mudança nos abastecimentos de dinheiro nos caixas eletrônicos, pois antes os caixas eram abastecidos com notas maiores (ex. R\$ 20,00 e R\$ 50,00) e os gestores operacionais resolveram abastecer com notas menores (ex. R\$ 5,00 e R\$ 2,00) mudança essa muito significativa, pois com essa visão dos gestores em facilitar saques de menor valor, fez com que as transações de saque no auto-atendimento crescessem em 15%.

Por ser uma agência que atende todos os tipos de públicos, pode ser observado que nem sempre as pessoas sacam valores altos e como nos caixas eletrônicos só possuíam notas maiores, as pessoas se obrigavam a ir aos terminais de caixas sacar valores pequenos.

A preocupação não só do banco, mas como de todas as empresas, com a sua sobrevivência no mundo globalizado, faz com que eles não meçam esforços para se adaptar as novas tecnologias e a busca da satisfação das necessidades de seus clientes.

Atualmente o banco se encontra em uma posição privilegiada, pois foi um dos primeiros bancos a trazer essa tecnologia aos seus clientes e usuários e com isso quer inovar ainda mais, fazendo com que seja reconhecido e lembrado por sua tecnologia. O uso da TI tem sido fonte de transformação na maneira como a instituição opera e se integra, e elemento fundamental de diferenciação de serviços entre elas, fazendo parte do conjunto de recursos que devem ser avaliados em suas decisões estratégicas.

Existem casos de clientes e usuários que se sentem envergonhados em pedir ajuda para fazer alguma operação, pois não se permitem aprender as novas tecnologias, fazendo com que operações de fácil entendimento, que poderiam ser feitas no auto-atendimento, sejam feitas nos terminais de caixa, dificultando assim, um progresso para a migração.

A dificuldade que alguns, quando indagados, têm em responder sobre o auto-atendimento faz com que a empresa esteja sempre procurando uma maneira de lidar com os mesmos. Alguns possuem grande insegurança, pois duvidam que as operações feitas no auto-atendimento não possuam tanta segurança quanto às feitas nos terminais de caixa.

É esta segurança e disciplina que o banco quer passar para seus usuários, fazendo com que não reste dúvida quanto ao sigilo e segurança das informações feitas no auto-atendimento.

A procura para mostrar aos clientes e usuários que o auto-atendimento possui grandes vantagens e comodidade está em ascensão. A linguagem dos gerentes e suas equipes tem sido a mesma e precisam ser a mesma, pois a idéia é mostrar aos clientes, que existe uma equipe preparada e disposta a ajudá-los sempre que necessário.

Grande parte dos clientes ainda possui resistência em operar no auto-atendimento, o que fazer com eles? Qual a saída para mostrar-lhes que o auto-atendimento possui segurança e opera como um terminal de caixa normal? Questões estas que João Vitor se questiona, pois as informações que lhes são passadas é que clientes e usuários ainda resistem, mesmo com os jovens aprendizes abordando os clientes na entrada do banco e oferecendo-lhes ajuda no auto-atendimento.

João Vitor então, procura estudar uma nova forma para que o processo continue e essa resistência seja amenizada ou suprida.

Resistir ou não, as novas tecnologias está na cultura de cada um, as pessoas precisam estar abertas a novos aprendizados, pois a evolução existe e cabe a cada um aceitar ou não.

As mudanças podem tornar as organizações vulneráveis às ameaças, mas podem também representar excelentes oportunidades. É neste quadro que os gestores precisam exercer sua liderança visando manter a confiança e proteger os

interesses das partes interessadas (clientes, funcionários, acionistas, fornecedores), ou seja, as mudanças cada vez maiores e mais rápidas estabelecem cobranças e exigem atitude.

Atitudes essas que o banco procura estar sempre tendo em relação aos seus clientes. A confiança por eles depositada no banco é fundamental para a grande evolução da empresa, pois através dessa confiança é que a empresa consegue fidelizar e atrair novos clientes.

Uma empresa que consegue manter seus clientes não os perde para os concorrentes. Isso combinado com a capacidade de atrair os clientes dos concorrentes faz com que o banco aumente sua participação de mercado. Uma das conquistas do banco “Y” foi sempre conseguir agir com solidez e transparência com seus clientes.

A mudança é uma constância no mundo dos negócios, por isso a empresa está sempre pensando em inventar novas formas de conquistar e manter seus clientes. Sempre poderá ser encontrada novas soluções no conceito e estágios de desenvolvimento dos clientes e no fato de a fidelidade ser desenvolvida e conquistada a cada instante, devendo acontecer para isso a constante interação com seus clientes.

## **5 - REFERENCIAL TEÓRICO**

O ambiente empresarial, tanto em nível mundial como nacional, tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, as quais têm sido consideradas diretamente relacionadas com a tecnologia de informação. Esta relação engloba desde o surgimento de novas tecnologias, ou novas aplicações, para atender as necessidades do novo ambiente, até o aparecimento de novas oportunidades empresariais criadas pelas novas tecnologias ou novas formas de sua aplicação.

No segmento bancário, a crescente transferência do atendimento tradicional para o atendimento automático, requer uma grande aceitação dos clientes e usuários. Por isso, cada vez mais as instituições bancárias estão procurando uma maneira de fazer com que clientes e usuários migrem para o auto-atendimento, sem perder a qualidade no atendimento e buscando satisfazê-los.

### **5.1 Marketing**

Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros (KOTLER, 1996).

Para Kotler (1996), o marketing de uma empresa não será eficaz se ficar restrito ao departamento de marketing. O maior departamento de marketing do mundo não pode compensar a deficiência de produtos e serviços. O consumidor que não pode entender as instruções escritas do produto da empresa, que não pode se dirigir ao gerente adequado ou que recebe uma fatura incorreta, reconhecidamente vai subestimar a imagem desta empresa em sua mente. A empresa perderá a confiança deste consumidor.

Os altos executivos de hoje vêm a tarefa de melhorar a qualidade dos produtos e serviços como prioridade principal. Muitos sucessos globais das empresas japonesas são atribuídos à qualidade excepcional de seus produtos. A

maioria dos consumidores não aceita ou tolera mais um desempenho de qualidade mediana (KOTLER, 1996).

Para uma instituição bancária, manter ou reter clientes é muito importante. O gerenciamento da relação com o cliente é muito importante e está no centro do pensamento da instituição.

Uma organização precisa estar orientada para o mercado, pois as mudanças de hoje são rápidas e imprevisíveis.

## **5.2 Tecnologia da Informação**

As evoluções tecnológicas experimentadas pela humanidade nas últimas três décadas, em especial nas áreas de telecomunicações e informática, reduziram as limitações do tempo e quebraram as barreiras políticas e geográficas. De acordo com Porter (1999), a Tecnologia da Informação (TI) alterou de maneira significativa a estrutura competitiva. Com a globalização da economia, a competição rompeu as fronteiras nacionais.

Uma linha estratégica utilizada pelos bancos tem sido a incorporação de novas tecnologias da informação. A automação bancária, iniciada dentro das agências, rapidamente rompeu esse limite para oferecer serviços a seus clientes através de uma vasta rede de caixas eletrônicos, disponibilizando equipamentos em locais de grande movimentação pública, como centros de lazer e de compras (GARCIA, 1998).

Entretanto, a tecnologia, por estar disponível a todos, deixa de ser um diferencial competitivo para se tornar base essencial para a sobrevivência da própria instituição financeira (MARTIN, 1999).

Foi notável a redução dos custos do processamento de informações nas últimas duas décadas do século XX devido a capacidade de processamento dos chips, ao aumento da memória e a atuação em rede, o custo médio do processamento da informação caiu de aproximadamente US\$ 75 por cada milhão de

operações em 1960, para menos de um centavo de dólar em 1990 (CASTELLS, 2005).

Os investimentos em TI, que possibilitam a realização de transações bancárias pelos próprios clientes através da *Internet* e o auto-atendimento em caixas eletrônicos, oferecem meios para os bancos aumentarem sua base de clientes sem expandir seu quadro de funcionários.

### **5.3 A Tecnologia no Setor Bancário**

Todos os efeitos sinérgicos que levaram a revolução tecnológica no século XX tiveram no sistema financeiro e bancário, assim como em toda a sociedade reflexos na forma de interação humana (CASTELLS, 2005).

A verdadeira revolução tecnológica por qual passou o setor foi determinada pelos avanços sinérgicos ocorridos principalmente na década de 1970. A rápida disseminação dos computadores pessoais contaminou também o sistema financeiro Castells (2005), Murakami (2003).

A partir da década de 1970, observou-se uma fase de descentralização dentro das empresas do setor financeiro. Primeiro com os terminais conectados diretamente aos mainframes, depois ainda rudimentares microcomputadores. A Central de Processamento de Dados ainda controlava todas as operações de informática, porém as demandas dos usuários passaram a ter maior autonomia (MURAKAMI, 2003).

No Brasil, o desenvolvimento da tecnologia no setor financeiro teve suas peculiaridades e excentricidades. O desequilíbrio econômico no qual o país imergiu principalmente nos anos 1980 fez com que enfrentássemos várias crises econômicas (MURAKAMI, 2003).

O ganho com a inflação diminuiu drasticamente. Foi necessário criar novas fontes de renda e o foco passou a ser no cliente, que passou a pagar mais tarifas, ter mais produtos disponíveis e com maior volume de crédito sendo oferecido, ainda

que tenha que disputar a disponibilidade de crédito no sistema bancário com o Governo Central (MURAKAMI, 2003).

Nesse movimento os bancos passaram a investir na automação do seu atendimento, possível graças ao desenvolvimento tecnológico predecessor e a desregulamentação do setor de telecomunicações. As soluções para o auto-atendimento passaram a ser um diferencial de mercado (MURAKAMI, 2003).

Os clientes tiveram que rapidamente aprender a realizar a maioria de suas operações bancárias autonomamente. A eficiência dos bancos significava, a partir de meados da década de 1980 em frente, qualidade de auto-atendimento (MURAKAMI, 2003).

O cliente, preocupado com a desvalorização diária do seu dinheiro, exigia dos bancos um rápido processamento, no qual as movimentações financeiras eram contabilizadas em pouco tempo. Aliado a isso, os diversos planos econômicos e a necessidade de se manterem lucrativos, fez com que os bancos brasileiros desenvolvessem tecnologias avançadas no setor (PORTER, 1999).

Os serviços financeiros possuem um inerente e forte componente de intangibilidade. Assim, a sua avaliação, do ponto de vista do cliente, parte da forma como o serviço é oferecido. Por isso, os bancos se vêem na obrigação de oferecer facilidades para que o cliente possa realizar operações com o banco a qualquer hora e em qualquer lugar. Além disso, esses canais disponibilizados intermitentemente servem, também, para que os próprios provedores de serviços financeiros passem, aproveitando os contatos feitos pelo cliente para realizar suas transações, a conhecer com mais acuidade as necessidades de sua clientela (GALLEGO *apud* OLIVEIRA, 2000).

Na mudança para sistemas de entrega baseados em tecnologia, poucas perguntas foram feitas a respeito dos clientes. Muitas das transações que ocorriam face a face, agora podem ser realizadas através de canais eletrônicos. Esse movimento, por um lado, atendeu as necessidades da clientela de conveniência, economia de tempo e flexibilidade, mas, por outro lado, obrigou uma massa de

clientes a interagir com seus bancos por meio de canais novos e, para alguns, estranhos. É necessário que os bancos se preocupem com essa migração na forma de atendimento, para evitar a rejeição aos novos canais (BIERE *apud* OLIVEIRA, 2000).

A tecnologia está permitindo o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e mudando a interação entre bancos e consumidores.

#### **5.4 Resistência à tecnologia**

O relacionamento entre tecnologia e empresa ocorre em três níveis: o das pessoas (indivíduos), o dos grupos de indivíduos e o da empresa. A adoção da tecnologia traz impactos diferentes para cada um desses grupos.

No grupo das pessoas, temores e resistências emergem, requerendo ajustamentos (GONÇALVES *apud* OLIVEIRA, 2000).

O papel de crescente importância da tecnologia propicia benefícios tanto para firmas quanto para consumidores. No entanto, afirmam Bitner *apud* Oliveira (2000), a difusão da tecnologia pode também despertar preocupações junto aos clientes quanto a privacidade, confidencialidade e recebimento de comunicações não solicitadas. Estes e outros aspectos negativos da difusão levam muitos a agir com precaução quando estão diante de novas aplicações tecnológicas.

Essa precaução faz com aconteça uma restrição, no mínimo, ao uso da tecnologia.

A resistência, por outro lado, revela indivíduos com estados particulares de ansiedade quando obrigados a lidar com computadores. A sensação de angústia faz com que o cliente se sinta em perigo quando em contato com a tecnologia. Essa resistência diminui o grau de motivação para uso de equipamentos de informática, sobretudo porque impede o indivíduo de sentir prazer no uso da máquina e de achar fácil o seu manuseio (DIAS *apud* OLIVEIRA, 2000).

A resistência ao uso do auto-atendimento e sua tecnologia por alguns clientes e usuários deve-se ao aspecto de inovação ou ao conceito de que uma máquina não substitui um contato humano.

### **5.5 Resistência a mudanças**

Todas as forças que contribuem para estabilidade na personalidade ou nos sistemas sociais são percebidas na resistência à mudança. São tendências de perceber como mais salutar a preservação do equilíbrio (WATSON *apud* OLIVEIRA, 2000).

Ainda para Watson *apud* Oliveira (2000), isso não quer dizer que a resistência possa ser entendida como fruto da inércia na natureza humana, já que as pessoas estão sempre andando em direção a algum lugar (buscando melhores condições de vida, mais liberdade para satisfazer os seus desejos, mais saúde, mais dinheiro, etc.).

Assim, quando a resistência a uma inovação é detectada, deve-se proceder de modo a evitar que surja a tensão, sob a forma de pressões para que a inovação ou mudança seja aceita. A neutralização da resistência passa pela adoção das forças naturais de mudança, presentes em todo o ser humano.

A resistência na personalidade do indivíduo se manifesta de várias formas: por meio de uma homeostasia comportamental, que leva o sujeito a temer o desconhecido; o hábito, que transforma algumas atividades rotineiras em momentos de satisfação, levando o indivíduo a realizá-las sempre da mesma forma; insegurança; e ansiedade, entre outros fatores (WATSON *apud* OLIVEIRA, 2000).

A constante introdução da tecnologia nas vidas pessoais e profissionais dos indivíduos pode instilar em seus comportamentos sentimentos de medo. A natureza do trabalho que envolve tecnologia diminui as interações humanas e produz confusão e ambigüidade entre as pessoas.

Os indivíduos se sentem intimidados pela tecnologia, sem privacidade e envergonhados quando não sabem lidar com ela. A partir daí, a resistência se faz presente (PAYNE e MINNEMAN *apud* OLIVEIRA, 2000).

Para Shumaker *apud* Oliveira (2000), há um fator de intimidação presente na utilização da tecnologia, enervando as pessoas. Isso acontece porque, em primeiro lugar, é vendida a idéia de que a tecnologia disponível aos clientes é fácil de ser usada, provocando frustração naqueles que não conseguem resolver os seus problemas através dela e inibindo outros tantos que não conseguem realizar tarefas tidas como simples.

Hemby *apud* Oliveira (2000), detectou através de pesquisas, alguns grupos como sendo mais sensíveis à tecnologia, e que passaram a ser chamados de tecnosensíveis ou tecnofóbicos, por revelarem maior ansiedade no uso de computadores.

Em geral, os mais velhos, por terem menos vivência com computadores, não tem atitude positiva em relação a equipamentos de informática, embora isso não seja fruto de ansiedade em relação às máquinas. As mulheres também apresentam atitudes negativas em relação aos computadores, e, pode-se dizer, aproximam-se das máquinas com menos confiança e mais ansiedade do que homens, embora outros estudos desmintam essa tendência. A experiência anterior positiva com máquinas é uma variável que reduz a ansiedade, porém, essa experiência deve ser acompanhada de algumas habilidades e conhecimento prévio de informática para que a ansiedade seja efetivamente reduzida. O nível educacional, em si, não parece interferir na ansiedade, porém, imagina-se que a natural exposição à tecnologia ao longo do processo educacional reduz a ansiedade (HEMBY *apud* OLIVEIRA 2000).

Já Ellis e Allaire *apud* Oliveira (2000), afirmam que a ansiedade é positivamente relacionada com a idade. Por outro lado, em contraposição à Hemby afirmam Ellis e Allaire *apud* Oliveira (2000) que quanto mais alto o nível educacional, maior o conhecimento e interesse em computadores e menor a ansiedade.

No momento em que as empresas conseguem fazer com que os clientes se sintam seguros e confiantes no que estão fazendo, começa um outro elo, o de fidelização e satisfação dos mesmos, fazendo com que eles sintam prazer nas operações em que estão realizando.

## **5.6 Satisfação do cliente**

A satisfação do cliente é um imperativo de sobrevivência empresarial. Há quem entenda a satisfação como um sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo serviço em relação às expectativas da pessoa.

Como se pode depreender, a satisfação do cliente passa, necessariamente, pela qualidade do serviço prestado que, por sua vez, “está relacionada a um conjunto de características que conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas e implícitas” (OLIVEIRA, 2004).

A satisfação do cliente é um tema de natureza multidisciplinar, por ser abordado por diversas áreas do conhecimento, que vão da antropologia ao marketing, passando pela economia, psicologia e sociologia. O marketing recebe contribuições de todas essas áreas, possibilitando uma multiplicidade de enfoques e conceituações. Para Kotler (1991), marketing é uma orientação da administração que pretende satisfazer o cliente no longo prazo.

Dentre os conceitos de satisfação de cliente, um dos mais simples é o que a define como o resultado de uma experiência de consumo (PRADO, 2002). É o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas. (KOTLER, 1991).

Segundo Rossi e Slongo (1997), as informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes. Para eles, elevados escores de satisfação dos clientes são acompanhados por uma rentabilidade acima da média

das empresas. A satisfação dos consumidores também é importante por ser considerada um agente-chave na mudança de atitude baseada na experiência.

A satisfação dos clientes constitui-se nos pontos de partida e de chegada da gestão da qualidade, o que corrobora as necessidades de conhecimento das empresas sobre os índices de satisfação manifestados por sua clientela (ROSSI, 1995).

Com o crescente número de operações autônomas, para que as tarefas sejam realizadas de forma satisfatória é necessário que os clientes se sintam confortáveis para utilizar os sistemas de informação dos bancos.

### **5.7 A Questão da qualidade**

Dentre as mais tradicionais formas de se conceituar o termo qualidade, pode-se citar Gerson (1999), que apresentou a qualidade como "o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer".

A definição de qualidade apresentada por Moura (1999) e muito utilizada sustenta que "a qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor". Para este autor, a satisfação total do consumidor é a base de sustentação da sobrevivência de qualquer empresa. Esta satisfação do consumidor, ainda segundo Moura (1999), deve ser buscada nas duas formas - defensiva e ofensiva. A satisfação na forma defensiva se preocupa em eliminar os fatores que desagradam o consumidor, através da retroalimentação das informações do mercado. E, a satisfação na forma ofensiva, busca antecipar as necessidades do consumidor e incorporar estes fatores no produto ou serviço.

É importante observar que a qualidade do atendimento aos "clientes internos" é tão vital quanto a do proporcionado a clientes externos, e que em empresas bem-sucedidas todos agem como se cada colega fosse um estimado e importante cliente.

### **5.8 A importância do atendimento ao cliente para o funcionário**

Bee (2000) afirma que:

é de extrema importância o funcionário entender que o seu atendimento é relevante porque pode ser que ele seja responsável por metas de vendas e atendimento, ou por uma equipe e suas metas; estar querendo obter um certificado ou apenas porque o seu superior disse que se trata de um assunto muito importante. Talvez seja ainda muito importante porque seu emprego depende da sobrevivência da empresa e que o atendimento ao cliente é um elemento vital para sobrevivência da organização.

Além desses motivos para se acreditar na importância do atendimento ao cliente, Bee (2000) afirma que existem alguns outros, para os quais devemos estar atentos:

- clientes satisfeitos provocam menos estresse. São poucos os que, tendo que lidar com um cliente insatisfeito, não conhecem as pressões que tais situações causam;
- clientes satisfeitos tomam menos tempo. Lidar com queixas e problemas pode consumir muito tempo e eles sempre surgem quando está mais ocupado;
- clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia a boa reputação;
- clientes são seres humanos – é natural querer proporcionar um atendimento atencioso, prestativo e eficiente.

Os bancos seguiram a evolução ocorrida em todo o mundo nos últimos anos. A população atendida pelos bancos cresce a cada dia e os seus serviços estão cada vez maiores, tendo em vista sempre, a busca pela satisfação do cliente.

## **5.9 A Excelência no atendimento ao cliente**

Conforme Bee (2000) os dois princípios fundamentais da excelência em atendimento ao cliente são:

- a empresa está totalmente comprometida em proporcionar um excelente atendimento ao cliente e ele é o principal centro de atenção em toda organização; e
- todos os funcionários estão cientes e comprometidos com a visão de excelência em atendimento ao cliente.

A visão de futuro de várias empresas aparece muitas vezes na forma de declarações de princípios ou de intenções apoiadas pelo que chamamos de “valores

essenciais”. Essas declarações são planejadas para expor aos clientes, funcionários, fornecedores, etc. o objetivo que a empresa deseja alcançar e o modo como deseja alcançá-lo.

Pode parecer óbvio que atender as necessidades dos clientes é parte essencial da excelência do atendimento ao cliente. Certamente tudo gira em torno desse fator: somente irá existir interação se estiver fornecendo algo de que o cliente precise. A verificação das necessidades básicas dos clientes e o que mais pode ser importante para ele, são fundamentais para qualquer empresa.

### **5.10 Aspectos psicológicos do atendimento**

A Psicologia é definida como “o estudo o comportamento humano”.

Segundo Nobre (2004) “o ato de prestar atendimento está relacionado com atitudes e hábitos que se desenvolvem para proporcionar, ou não, a satisfação do cliente”.

Hábitos e atitudes fazem parte do comportamento humano. Conseqüentemente, os aspectos psicológicos do atendimento nada mais são do que o comportamento assumido quando se atende alguém.

Assim sendo, existem comportamentos que facilitam o atendimento ao cliente, enquanto que outros tipos de comportamentos são ineficazes, ou seja, dificultam o atendimento, transformando uma situação que poderia ser agradável e rendosa, em algo aborrecido e desanimador.

## **6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

Apesar do aumento do conhecimento dos clientes, pela quantidade crescente de transações e disponibilidade de máquinas de auto-atendimento em diversos pontos, é de fundamental importância a alocação de funcionários, ou no caso, os jovens aprendizes, especialmente treinados para orientar e estimular o usuário neste ambiente, cuja atuação não se limita a auxiliar nas operações mais corriqueiras, como saques em dinheiro e consulta a saldos ou extratos. As transações mais complexas, como por exemplo, depósitos em conta corrente ou em caderneta de poupança, pagamentos de contas pela captura eletrônica de código de barras, requerem, num primeiro momento, uma orientação específica, principalmente àqueles clientes menos familiarizados com o uso da tecnologia.

Um ponto relevante é a tendência da tarifação dos serviços nos guichês de caixa de uma agência como incentivo ao acesso aos canais eletrônicos disponibilizados pelos bancos.

A automação e a informatização dos produtos e serviços oferecidos pelos bancos, na opção de auto serviço, são alternativas eficazes no atendimento das demandas dos clientes, entretanto, a sua continuidade e expansão dependerá, em muito, da forma como eles assimilarão e incorporarão essas inovações no seu dia-a-dia.

## **7 – Questões**

**7.1 - Se você fosse João Vitor que outra idéia teria para aumentar a migração dos clientes e usuários para o auto-atendimento?**

**7.2 - A idéia de contratar jovens aprendizes foi boa? Ainda existe resistência ao auto-atendimento. O que fazer?**

## **8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BEE, R. Fidelizar o Cliente. São Paulo. Nobel, 2000.

CASTELLS, Manuel: "A Sociedade em rede" – Ed. Paz e Terra – 8ª Edição – São Paulo – 2005.

GARCIA, M. A tecnologia na prestação de serviços bancários. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

GERSON, R. F. A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

KOTLER, Philip. Administração do Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip. Administração do Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTIN, C. O futuro da Internet. São Paulo: Makron, 1999.

MOURA, J. A. M. Os frutos da qualidade: a experiência da Xerox do Brasil. São Paulo: Makron Books, 1999.

MURAKAMI, Milton: "Decisão estratégica em TI : Um estudo de caso" – USP – São Paulo – 2003.

NOBRE, J.A Sua excelência o cliente. São Paulo: Passaporte para o Sucesso, 2004.

OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da Qualidade: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

OLIVEIRA, Roberto A. C. O Internet Banking e os hábitos de uso entre os clientes pessoa física - atributos e resistências, Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Dissertação de Mestrado, UFRGS, 2000.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRADO, Paulo H.M. Integração da Qualidade Percebida, Resposta Afetiva e Satisfação no Processo de Compra/Consumo de Serviços. Anais do 26º Enanpad, 2002.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Estado-da-arte da Pesquisa em Comportamento do Consumidor e Sugestão de um Agenda de Pesquisa Brasileira. Anais do 19º Enanpad, 1995.

ROSSI, Carlos A V.; SLONGO, Luiz A. Estado-da-arte e Proposição de um Método Brasileiro de Satisfação de Clientes. Anais do 20º Enanpad, 1997.