

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
BIBLIOTECA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

MBA ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

A SATISFAÇÃO DO CLIENTE COM O AUTO-ATENDIMENTO NA AGÊNCIA DO
BANCO DO BRASIL DE PORTO XAVIER RS

José Ricardo Birck

Porto Alegre
2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
BIBLIOTECA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

MBA ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

A SATISFAÇÃO DO CLIENTE COM O AUTO-ATENDIMENTO NA AGÊNCIA DO
BANCO DO BRASIL DE PORTO XAVIER RS

José Ricardo Birck

Trabalho de conclusão de curso apresentado
à Universidade Federal do Rio Grande do
Sul e ao Banco do Brasil como requisito para
obtenção do título de especialista em Gestão
de Negócios Financeiros.

Orientadora: Prof^ª. Cristiane Pizzutti dos Santos

Porto Alegre

2007

Nome do autor: José Ricardo Birck

A SATISFAÇÃO DO CLIENTE COM O AUTO-ATENDIMENTO NA AGÊNCIA DO
BANCO DO BRASIL DE PORTO XAVIER RS

Conceito final:

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

BANCA EXAMINADORA

Prof.....- UFRGS

Prof.....- UFRGS

Prof.....- UFRGS

Orientadora – Prof^a. Cristiane Pizzutti dos Santos - UFRGS

RESUMO

O presente trabalho propõe fazer uma análise da satisfação dos clientes da agência do Banco do Brasil S.A., de Porto Xavier RS com o serviço de auto-atendimento disponibilizado, com enfoque nos Terminais de Auto-atendimento, uma das tantas inovações tecnológicas na área financeira.

O foco principal do trabalho de pesquisa foram os clientes pessoas físicas, excluindo-se deste público os pensionistas e aposentados, pois este público tem acompanhamento permanente por contratados e estagiários da agência.

Pretende-se ao final desta pesquisa reunir subsídios para repasse à agência, de modo que haja melhora no auto-atendimento, gerando um nível de satisfação mais elevado para seus clientes.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA	7
PROBLEMA DE PESQUISA	7
OBJETIVOS	7
JUSTIFICATIVA	7
SUMÁRIO DO MÉTODO	8
ESTRUTURA DO TRABALHO	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO	9
2.2 O AUTO-ATENDIMENTO HOJE	10
2.3 A SATISFAÇÃO DO CLIENTE.	13
2.4 O RELACIONAMENTO DO CLIENTE COM O AUTO-ATENDIMENTO	17
3. METODOLOGIA	19
CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA CIENTÍFICA	19
TIPO DE PESQUISA	19
FASES DO LEVANTAMENTO	20
ESPECIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS.	20
ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .	20
SELEÇÃO DA AMOSTRA	21
COLETA E VERIFICAÇÃO DE DADOS.....	21
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	22
5. CONSIDERAÇÕES SOBRE O RESULTADO DA PESQUISA.....	30
AMBIENTE DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	30
ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	30
CONCLUSÃO.....	32
REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

O auto-atendimento bancário é a bandeira das instituições bancárias atualmente. Retirar os clientes das agências físicas e transportá-los para espaços virtuais ou terminais de auto-atendimento faz parte das preocupações primordiais das instituições financeiras neste novo milênio. A idéia é simples: fazer com que boa parte, ou todos os tributos, impostos e contas sejam pagos nos diversos canais alternativos de auto-atendimento, permitindo às instituições financeiras reduções de custos com pessoal.

O aumento da oferta de serviços bancários mediante automatização do atendimento, por meio de terminais eletrônicos, vem proporcionando maior grau de conforto para os clientes na utilização desses serviços, inclusive pela ampliação do horário de sua disponibilidade aos usuários, melhorando, assim, a qualidade do atendimento. Embora haja tecnologia disponível, muitos clientes não estão preparados para utilizar este serviço, quer por aspectos culturais, falta de conhecimento ou habilidade, por exemplo, quer por falta de confiança na segurança propiciada pelo auto-atendimento.

Muitas são as reclamações dos clientes bancários em relação ao auto-atendimento nos bancos, divulgadas principalmente pelas redes de televisão do país, quando se trata dos aspectos de segurança, pois as "invasões" de contas correntes com saques e transferências sem o consentimento já são considerados fatos corriqueiros.

A pesquisa será desenvolvida junto ao segmento cliente pessoa física correntista, escolhidos aleatoriamente, para que o universo pesquisado traduza realmente o reflexo do auto-atendimento no segmento, sendo excluídos deste bloco os beneficiários do INSS, pois este bloco de cliente-usuário é acompanhado pelos atendentes do Banco do Brasil, composto principalmente por contratados temporários, e se resume aos primeiros dias de cada mês.

Tema: O Auto-atendimento no setor Bancário

Delimitação do Tema: A satisfação do cliente com o Auto-Atendimento na Agência do Banco do Brasil de Porto Xavier RS

Objetivos da pesquisa

O Objetivo do trabalho é verificar qual o grau de satisfação do cliente bancário em relação ao serviço de auto-atendimento propiciados pelas agências bancárias. O foco da pesquisa serão os clientes da agência do Banco do Brasil de Porto Xavier RS, pois temos conhecimento de diversas manifestações de insatisfação dos clientes desta agência, quando o assunto é auto-atendimento.

Levantar dados sobre o auto-atendimento do Banco do Brasil de Porto Xavier, para que se possa verificar se há eficiência no auto-atendimento desta instituição bancária.

Objetivo Geral

Identificar o grau de satisfação dos clientes com o auto-atendimento da agência do Banco do Brasil de Porto Xavier.

Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo principal foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar os pontos críticos no auto-atendimento da agência do Banco do Brasil de Porto Xavier.
- b. Identificar o grau de satisfação dos clientes do Banco do Brasil de Porto Xavier com o auto-atendimento, gerando subsídios para a melhoria do mesmo.

Justificativa

A pesquisa se justifica para que os dirigentes da instituição financeira tenham conhecimento do grau de satisfação de seus clientes com o seu serviço de auto-atendimento.

Sumário do Método

Será realizado uma pesquisa bibliográfica, para que se possa fazer uma aviliação precisa das respostas colhidas a partir de um questionário elaborado e respondido pelos clientes da agência do Banco do Brasil de Porto Xavier.

Estrutura do trabalho

O trabalho será apresentado através de capítulos

Primeiramente teremos um breve histórico do Banco do Brasil seguido pela evolução da tecnologia dentro das instituições bancárias e um referencial teórico onde serão comentadas as principais idéias dos autores lidos, onde este trabalho estará embasado.

Inicialmente serão efetuadas considerações relativas ao estágio atual da automação bancária, o objetivo do crescimento do auto-atendimento e a evolução tecnológica.

A partir do resultado das pesquisas de campo, serão feitas as análises das repostas, comparando-as com as principais idéias dos autores pesquisados. Nesta análise dos resultados será percebido o grau de satisfação dos clientes da agência do Banco do Brasil de Porto Xavier em relação ao auto-atendimento disponibilizado pela agência. Para uma maior clareza dos resultados para o leitor serão apresentadas também em gráficos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de embasar o trabalho em questão, foram realizados estudos sobre o histórico do auto-atendimento bancário, sua evolução tecnológica e sobre a satisfação do cliente bancário.

2.1 Histórico e Evolução

Há alguns anos toda inovação tecnológica era considerada surpresa, ao contrário de hoje, onde são aguardadas cotidianamente pela maioria da população. Existe uma relação inversamente proporcional entre o tamanho físico dos equipamentos e sua capacidade de processamento.

A evolução tecnológica provoca alterações na sociedade, principalmente no modo de agir, conforme Agrasso e Abreu (2000).

Obter competitividade, considerando os desafios existentes exige que a organização conheça claramente seus objetivos para que assim possa definir as estratégias mais adequadas à consecução destes, considerando o cenário no qual está inserido. Alguns avanços tecnológicos produzem um grande impacto nas organizações empresariais, inclusive na sociedade como um todo, exigindo uma completa alteração na forma de agir diante desta nova realidade. Atualmente, devido à revolução da informação, uma extraordinária mudança está fazendo com que passemos da sociedade industrial para a sociedade da informação. Os pilares desta nova sociedade, que é fortalecida a cada dia, estão baseados na TI e nos valores intangíveis (AGRASSO; ABREU, 2000, p. 13).

A sofisticação da tecnologia nos bancos acompanha de forma proporcional a evolução mercadológica com a diminuição dos custos operacionais. A evolução tecnológica bancária brasileira tem impactos diversos na sociedade analisada de forma crítica por Tauil (2000, p.1).

...não existe um estabelecimento bancário que avenge a possibilidade de conciliar a automação dos serviços com a preocupação em destinar proteção aos postos de trabalho. A palavra de ordem é automatizar, custe o que custar. O serviço antes realizado por três funcionários, agora é realizado por apenas um.

As grandes inovações da rede bancária foram introduzidas no intuito de oferecer comodidade aos clientes, que poderiam realizar a quase totalidade das transações em terminais de auto-atendimento ou em seu próprio domicílio, com atendimento durante as 24 horas do dia. Segundo Ximenes (1999), a instalação de bancos estrangeiros no Brasil, com oferecimento de tecnologia internacional a custos muito mais reduzidos que a utilizada por bancos brasileiros foi o grande impulso para

a modernização tecnológica dos bancos brasileiros, uma vez que os créditos oferecidos pelos bancos internacionais tinham taxas de juros menores que os bancos nacionais, que obrigou estes últimos a buscar a modernização, sob pena de perder uma grande fatia do mercado doméstico.

2.2 O auto-atendimento hoje

Transferir o atendimento físico aos clientes para espaços virtuais ou salas de auto-atendimento tornou-se bandeira de luta das instituições bancárias na virada do milênio, além do oferecimento de grande quantidade de produtos e serviços, para que ocorra a fidelização do cliente.

A partir do momento que o sistema bancário tem a tecnologia disponível, resta saber aplicá-la, e para isso é necessário ter o conhecimento do cliente, seu perfil, suas dificuldades e anseios.

O sistema financeiro brasileiro tem consciência da importância da tecnologia para a manutenção dos clientes e conquista de novos, razão dos pesados investimentos na área, sob pena de ser excluído naturalmente pela concorrência.

Toda forma de contato do cliente com o banco, seja por telefone, internet ou auto-atendimento deve ser encarado como uma ferramenta de oferecimento de serviços ou na divulgação de produtos.

Pensando na redução de filas os bancos criaram as salas de auto-atendimento onde atendem todos os segmentos de clientes. Numa observação das atividades das salas de auto-atendimento, torna-se possível entender os motivos dos grandes investimentos nesta área. Além da possibilidade de serem efetuadas quase a totalidade das transações bancárias existe a redução de custos operacionais dos bancos, pois com o auto-atendimento a maioria dos serviços passa a ser prestada sem a intervenção de funcionários do banco, permitindo economia com custo de pessoal como também em instalações físicas.

De acordo com Abensur (1999), “a necessidade dos bancos em reduzir custos administrativos e operacionais sem prejuízo da qualidade de atendimento tem levado o segmento a um elevado investimento em automação.”

Nesse sentido, o investimento em tecnologia tornou-se a principal bandeira dos bancos, que estão, cada vez mais, expandindo seus canais de auto-atendimento tendo como conseqüência menor quantidade de clientes no interior das agências.

O maior objetivo dos bancos é o deslocamento da mão de obra para as atividades de venda, deixando as operações tradicionais para os terminais de auto-atendimento, que repetem as operações de forma continuada mantendo o mesmo padrão de atendimento e eficiência. Nesse sentido, os bancos estão direcionando os clientes para o auto-atendimento, forçando-os a realizarem suas operações sem a interferência de bancários, abrindo espaço para as atividades negociais, aliando ainda a diminuição de custos operacionais.

As vantagens na implantação do auto-atendimento para os bancos, em termos de custos operacionais, são enfatizados por Scheuer (2001, p. 10),

O conceito de auto-atendimento inclui o cliente como mão-de-obra no processo de disponibilização de serviços. Para as instituições financeiras, esta mão-de-obra é gratuita e substituiria, parcialmente, o funcionário tradicional de atendimento. A economia de custos com o uso destes novos canais de distribuição pode ser significativa.

Resta descobrir se o cliente bancário está em condições de se auto-atender com tranquilidade, de forma segura e se possui conhecimento da forma de operacionalização do sistema. Para usufruir das vantagens oferecidas pelos canais de auto-atendimento com a conseqüente confiança é necessário ensinar a operacionalização dos sistemas aos clientes usuários.

A questão da confiança nos equipamentos também deve ser analisada na quantificação da satisfação dos clientes com o auto-atendimento. Segundo Dantas, (2004, p. 150),

....Acham o atendimento nas máquinas, assim como o atendimento telefônico, "frio", complicado (as mensagens nem sempre estão claras), e o que é pior têm receio de que seu cartão magnético não consiga ser lido por elas (como costuma acontecer em muitas das vezes).

Nesse sentido torna-se necessária uma análise sobre os efeitos que o auto-atendimento exerce na satisfação do cliente bancário, tendo em vista que o atendimento humano é personalizado, e mudá-lo de forma drástica trará repercussões que necessitam ser analisadas. O atendimento pessoal gera confiança nos clientes, pois o contato freqüente com o funcionário acaba por torná-lo amigo e confidente. Costa Filho; Plonski e Sbragia (1999, p, 11) enfatizam que:

A automação desprioriza atendimento, reduz contato humano, gera resistência e fobias por parte dos clientes. O atendimento personalizado prestigia o relacionamento com o cliente, transmite segurança pessoal e psicológica. Entretanto, é bem mais caro que

automação, além de apresentar problemas de padronização, pois é realizado por pessoas.

É necessário mostrar para o cliente que o caminho para a otimização e melhoria da qualidade dos serviços com o auto-atendimento é inevitável além de eficiente, para que se possa transmitir confiança neste tipo de serviço precisa-se, também, disponibilizar todas as informações necessárias sobre o funcionamento das máquinas. Com estas informações os clientes entenderão que a tecnologia, tem mudado de forma irreversível, nos últimos anos, o cenário do sistema bancário nacional brasileiro e a insegurança para a utilização de terminais pode-se tornar em curiosidade para a sua eficiente utilização. O conceito de dinheiro mudou totalmente nos últimos anos, pois os melhores investimentos são aqueles que não têm barreiras geográficas, sendo que o tino para os negócios foi substituído por máquinas velozes e eficientes. O mundo financeiro nunca mais será o mesmo.

No mundo globalizado, a instituição financeira que não se adequar será automaticamente excluída do sistema financeiro. Isso explica o alto investimento que os bancos realizam periodicamente em seus sistemas de informática, tudo sendo feito para que o cliente possa acessar os serviços de forma tranqüila, inclusive fora dos horários comerciais. Os investimentos em tecnologia foram fundamentais para que os bancos brasileiros enfrentassem a invasão do capital estrangeiro nos últimos anos. Aumentou a presença de estrangeiros, mas os maiores bancos brasileiros conseguiram elevar suas fatias de mercado. Isso é resultado do acesso que tem aos clientes, a cultura empresarial, a gestão profissional e também dos investimentos na tecnologia adequada. Num cenário de alta competição, os investimentos em tecnologia permitiram que a indústria bancária no Brasil avançasse na criação de produtos e serviços. A tecnologia tornou acessíveis produtos financeiros que antes eram viáveis apenas para grandes investidores.

Podemos perceber que a otimização e a melhora da qualidade dos serviços prestados pelos bancos, passam pelo uso adequado dos recursos tecnológicos disponíveis. Nesse cenário o auto-atendimento do cliente vem à tona, pois existe também o esforço de facilitar a vida do cliente. O percentual das transações bancárias realizadas através dos canais de auto-atendimento vem crescendo anualmente, e na mesma proporção a quantidade de pontos de auto-atendimento, e se contar-mos com a expansão de outros canais de auto-atendimento, como a *Internet*, teremos concretizado um novo modelo financeiro.

O velho estilo de escolha do parceiro financeiro foi abandonado com a *Internet*, pois todas as informações sobre tarifas e taxas cobradas pela instituição estão disponíveis *on line*, na hora que o usuário da rede quiser acessá-las, além de ferramentas interativas, onde o cliente pode simular situações de compra, reduzindo a possibilidade de efetuar um negócio que o desagrada.

Se analisar-mos a situação dos bancos, veremos que uma das maiores armas das instituições financeiras, para que estas consolidem sua posição no mercado é a gestão interna e manuseio inteligente do banco de dados, não bastando, somente, ter equipamentos modernos. O maior conhecimento do perfil de seus clientes traz a possibilidade do oferecimento de um serviço de maior qualidade, personalizando ao máximo os produtos e serviços. As ferramentas tecnológicas e a correta análise do perfil dos clientes, utilizando para isso o banco de dados, criam maior liberdade de combinação de variáveis, de forma que gradualmente o mercado migre da padronização de contratos para os mais adequados às necessidades pessoais dos clientes.

2.3 A Satisfação do Cliente

O número de pesquisas envolvendo o tema satisfação vêm crescendo, não só no meio empresarial, mas também no mundo acadêmico. O objetivo de obter o máximo de satisfação dos clientes é buscado através de esforços na área de Marketing pelos fornecedores de produtos e serviços. A área de serviços engloba o auto-atendimento bancário, que por ser extremamente competitivo, é alvo de pesquisas das empresas financeiras com o objetivo de se manter nesse mercado. De acordo com Albrecht & Zemke apud Kotler (1998, p.39), as empresas deveriam medir regularmente o grau de satisfação de seus clientes, pois não se pode esperar que todos os clientes insatisfeitos façam a reclamação. As empresas devem encorajar seu cliente a postar suas reclamações, para descobrir o grau de satisfação no seu atendimento, pois, de forma voluntária, apenas 5% o fazem.

A satisfação do cliente é o julgamento avaliativo pós-escolha referente a uma específica seleção de compra, podendo a satisfação global ser composta por três elementos: a qualidade percebida, o valor percebido e as expectativas do cliente. A qualidade percebida é a avaliação do desempenho de um produto em uma aquisição

recente pelo cliente. O valor percebido é o nível do preço em relação à qualidade do serviço e por sua vez, as expectativas do cliente representa a expectativa antes e após o consumo, sendo a satisfação um índice que mede experiência passada e expectativa futura.

Para Vavra (1993, p. 165), considerando as expectativas dos consumidores de forma básica, satisfação pode ser definida como: “a extensão pela qual as expectativas, dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem”. De acordo com Kotler (2000, p. 58) satisfação é definida como: “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

O aspecto temporal relacionado à satisfação é enfatizado por Lovelock (2001, p. 106) com a seguinte definição: “uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço”. Existem posições claras por parte destes autores em relação à satisfação com uma resultante da relação existente entre expectativas e percepção do atendimento dessas expectativas.

Em teorias de outros autores é demonstrada uma maior relação entre a satisfação e a percepção de valor. Como exemplo, podemos citar Cobra (2000, p. 94), que representa a satisfação do consumidor através da seguinte forma: Nessa equação, o autor define como custo do valor, os sacrifícios demandados na obtenção de produtos ou serviços, já os benefícios são justamente as expectativas dos clientes.

A satisfação funcional, a emocional e a relação dos benefícios de uso são citadas por Semenick (1995, p.21), da seguinte forma:

Satisfação funcional: “refere-se àqueles atributos tangíveis de um produto ou serviço que podem ser medidos de algum modo padronizado”. São exemplos desse tipo de satisfação: a economia de energia de um aparelho de ar condicionado, a pontualidade da empresa de transporte ou a potência de uma furadeira elétrica.

Satisfação emocional: “é perseguida pelos consumidores na forma de status, prestígio, segurança ou qualquer outro benefício que seja intangível ou não mensurável por meio de um padrão”. Caberiam aí como exemplos, o esforço e a disposição para ingressar numa faculdade de renome, ou para a aquisição de um carro de luxo. Nessas situações, estariam envolvidos aspectos relacionados a status e maior projeção profissional.

Satisfação relacionada aos benefícios de uso: para o autor, esse tipo de satisfação está relacionada com o valor alcançado pela propriedade e uso de um produto ou serviço. Por exemplo, uma máquina de lavar roupas envolve aspectos funcionais como capacidade de lavagem e economia, envolve aspectos intangíveis como a marca, e também apresenta

benefícios de uso, uma vez que, facilita a atividade de lavar roupas, deixando maior tempo para outras atividades mais agradáveis.

Notamos que as conceituações de valor e satisfação até aqui apresentadas, são abordadas por diversos autores de forma muito semelhante. Churchill (2000) desdobra os componentes do valor para o cliente de forma extremamente abrangente, mantendo sintonia com os demais autores. Aprofundando a análise da abordagem desses autores ao definirem valor e satisfação, percebemos que falam praticamente do assunto da mesma forma, tendo fatores como expectativas, percepções, benefícios e custos envolvidos em maior e menor intensidade, nas definições de valor e satisfação até aqui apresentadas. São unânimes na citação de expectativas e percepções, tanto na formação de valor como no processo de satisfação.

O atendimento às necessidades do consumidor tem sido a meta, de uma forma geral, das discussões em torno da qualidade dos serviços, em especial na área de marketing, deixando uma carência no desenvolvimento de ações que uma organização deveria fazer para atender o objetivo de satisfação dos clientes. Conforme DENTON (1990, p. 203) “É o gerenciamento operacional que produz os altos níveis de serviço. Serviços nada têm a ver com promoções, publicidade ou marketing.” DENTON (1990, p.195) ainda fala que “as companhias que fornecem bons serviços são capazes de entregar serviços efetivamente porque aplicam princípios básicos da qualidade em serviços. Esses princípios - e não promoções, dinheiro ou diretrizes corporativas – é que são o cerne dos serviços com qualidade.”

A utilização de uma visão gerencial; desenvolvimento de um nicho estratégico; demonstração de apoio da alta administração; entendimento do negócio; aplicação dos fundamentos operacionais; entendimento, respeito e monitoração do cliente; uso da tecnologia apropriada; inovação; contratação das pessoas certas; treinamento baseado no perfil do cliente; definição de padrões, medidas de desempenho e agir; estabelecimento de novos incentivos são os princípios básicos citados por DENTON (1990, P.206).

A satisfação do cliente pode ser com uma transação específica, ou acumulada ao longo do tempo, além disso dois clientes diferentes têm percepções diferentes experimentando um mesmo serviço. Diante disso é importante saber o que o cliente valoriza, para que a pesquisa reflita, realmente, o que é sentido na população.

Na utilização de um serviço, o nível de satisfação do cliente pode ser medido entre a diferença do desempenho obtido pelo desempenho esperado. De acordo com Kotler (1998, p.53), “satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas”. Nesse sentido o consumidor pode experimentar três níveis de satisfação: insatisfeito, satisfeito e muito satisfeito.

A principal missão da administração nas empresas, é preservar e melhorar a imagem de excelência de serviço. Na visão de ALBRECHT (1998, p.13),

“um nível de qualidade de serviço, comparado a de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes.”

O cliente insatisfeito é o que percebe um desempenho abaixo do esperado e, neste caso, muito provavelmente irá procurar um estabelecimento que tenha um desempenho melhor. A tendência do cliente satisfeito é pela continuidade do relacionamento com a empresa e o muito satisfeito certamente continuará o relacionamento e o indicará a outras pessoas, razão pela qual a importância do encantamento das pessoas com a prestação de serviços.

Um outro aspecto importante a destacar tangue ao conhecimento. O poder é dado ao cliente através do conhecimento e isso acontece quando os funcionários são altamente treinados, especialistas experientes e dispostos a compartilhar seus conhecimentos com todos. Eles dão poder aos clientes através do conhecimento de que necessitam para resolver seus próprios problemas. Dar poder através do conhecimento não precisa ser dispendioso; não requer nenhum gasto de capital e nenhuma nova tecnologia. Usado para dar ao cliente o poder de fazer o que quer, solucionar seus problemas e criar oportunidades, o conhecimento também se torna algo mais - uma valiosa ferramenta estratégica. Uma empresa deve administrar as dificuldades do cliente de tal forma que torne-se profundamente envolvido no negócio dele. Isso tem benefícios mútuos no resultado financeiro e pode começar administrando o seu estoque. O cliente deve ter algum nível de conforto, a um preço justo para ambas as partes e níveis de estoque e de compras que sejam apropriados. Portanto, a empresa pode administrar as dificuldades do cliente capacitando-o a fiscalizar qualquer parte das compras do sistema, a qualquer momento. Assim, de que maneira se pode gerenciar o ativo do cliente de forma mais

eficiente que o próprio cliente? Como se pode assumir o comando de uma parte do negócio do cliente que seja uma dificuldade para ele, mas simples para a empresa?

Como a empresa pode diminuir os incômodos do seu cliente e reduzir os custos dele ao mesmo tempo? Uma vez que operar um negócio hoje é tão complicado, as empresas recebem bem aqueles que podem administrar suas dificuldades de uma forma lucrativa para ambos. Ao se envolver mais profundamente no negócio do cliente, a empresa poderá tornar-se indispensável.

2.4 O Relacionamento do cliente com o auto-atendimento bancário

O auto-atendimento bancário baseia-se principalmente na venda automática de serviços e produtos bancários durante as 24 horas do dia. Groonroos (1990) afirma que “o sucesso do self-service depende do grau de envolvimento dos usuários e dos benefícios por eles percebidos...”, e nesse sentido é fundamental para o usuário a conveniência de tempo, lugar e acesso, para que o cliente perceba valor na disponibilização do serviço, fazendo o seu uso uma rotina.

Para que o auto-atendimento bancário atinja o sucesso esperado é necessária orientação por parte dos bancos, principalmente para as pessoas que possuem pouca orientação sobre automação e aos que não confiam em máquinas. Mesmo para os que se sentem em condições de realizarem suas operações em terminais, estes se sentem mais confortáveis se existirem orientadores para esclarecimento em eventual dificuldade.

Segundo Garcia (1998, p. 133), “a concorrência, cada vez mais acirrada, o impacto da tecnologia da informação e a presença de novos clientes são fatores determinantes de mudança radical na política de comercialização das instituições financeiras”. Isso torna o marketing bancário muito diferenciado do praticado por outros setores, mesmo na área de serviços. Toda atividade bancária fundamenta-se em interação humana com o público, a própria natureza dos produtos/serviços bancários e o comportamento individual são fatores que concorrem com esta especificidade. A ação pessoal no atendimento confunde-se com o próprio produto, tendo o poder de desenvolver no cliente o sentimento de fidelidade.

O produto bancário está intimamente associado a um serviço cujo valor para o cliente pressupõe uma estratégia de materialização. Xavier (1990, p.12) destaca que

“o fator visibilidade no marketing bancário é contrastante com aquele marketing industrial”. O banco procura compensar a imaterialidade através do contato pessoal, ou de recursos físicos, como decoração, arquitetura ou estacionamento.

3 METODOLOGIA

A pesquisa será realizada com clientes da agência do Banco do Brasil de Porto Xavier RS. Os clientes desta agência são, na sua grande maioria, pequenos comerciantes e agricultores familiares. Grande parte da população carece de acesso à tecnologia, em função da condição sócio-econômica e da falta de investimentos públicos na área.

Neste tópico serão abordados o tipo de pesquisa a que se refere este estudo e as etapas necessárias para o atingimento dos objetivos.

3.1 Considerações sobre a metodologia científica

Para a elaboração de um trabalho confiável, o pesquisador necessita estar provido de critérios científicos. É necessário conhecer os métodos e suas características para optar pelo caminho adequado na construção do pensamento científico e alcançar os objetivos propostos.

De acordo com Ruiz (1996, p.137), “método é de origem grega e significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”. O método ideal é aquele que traz segurança e economia ao pesquisador, traçando as etapas e a maneira como deverão ser executadas. O método traça o caminho a ser seguido, auxiliando o pesquisador nas suas decisões.

3.2 Tipo de pesquisa

A pesquisa será efetuada através do método survey, com pesquisa quantitativa. Esta metodologia é a mais indicada para estudar fenômenos em um grupo de pessoas através de questionário dirigido a um segmento específico, no caso clientes pessoas físicas da agência do Banco do Brasil de Porto Xavier. O questionário será dirigido, de forma aleatória, a uma parcela de clientes do segmento selecionado para permitir, através da amostra, a análise da satisfação dos clientes com o auto-atendimento.

O método tem a intenção de garantir, em princípio, a precisão dos resultados, evitando distorção de análise e de interpretação, possibilitando boa margem de segurança. O estudo descritivo pode abordar alguns aspectos da sociedade como o levantamento de opinião e atitudes da população acerca de determinada situação. Citando Gil (2002), “é necessário classificar as pesquisas segundo o procedimento técnico de coleta e análise de dados”, dessa forma, o tipo de pesquisa utilizado neste trabalho foi do tipo levantamento.

3.3 Fases do levantamento

Os levantamentos de dados desenvolvem-se em diversas fases, que podem ser enumeradas, geralmente, na seguinte seq”uência:

- a. especificação dos objetivos
- b. elaboração do instrumento de coleta de dados
- c. seleção da amostra
- d. coleta e verificação dos dados
- e. análise e interpretação dos dados

3.3.1 Especificação dos objetivos

Os objetivos específicos tentam descrever, nos termos mais claros possíveis, exatamente o que será obtido num levantamento. Enquanto os objetivos gerais referem-se a conceitos abstratos os objetivos específicos referem-se a algumas características que podem ser medidas em determinado grupo. Os objetivos deste trabalho encontram-se descritos no primeiro capítulo.

3.3.2 Elaboração do instrumento de coleta de dados

Para a coleta de dados será utilizada a técnica de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário. O questionário é o conjunto de questões formuladas que serão respondidas por escrito pelo entrevistado. Entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas, colocadas “frente a frente”

onde uma delas formula questões e a outra responde. Formulário é a coleta de dados com questões previamente elaboradas trazendo as respostas do entrevistado.

Neste estudo foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário. Com oito questões objetivas em que o entrevistado deverá simplesmente concordar ou não com a questão colocada. As questões encaminhadas na pesquisa visam buscar as respostas do trabalho, ou seja, verificar o grau de satisfação com o auto-atendimento bancário da agência pesquisada. Será considerada a agilidade no atendimento, o grau de segurança e, sobretudo, a ausência de pessoas no atendimento. O relacionamento humano faz falta ou a agilidade compensa esta ausência?

3.3.3 Seleção da amostra

Para que os resultados obtidos pela pesquisa reflitam aproximadamente a situação real, será considerada uma amostra de clientes do segmento objeto da pesquisa, escolhida de forma aleatória. Para Gil(2002), “os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade”, por isso nessa pesquisa optou-se por se trabalhar com uma pequena parte do universo de clientes alvo da pesquisa. No estudo foram enviados questionários para um universo de 300 pessoas, com retorno de 200 questionários respondidos.

3.3.4 Coleta e verificação de dados

Para que uma coleta de dados seja confiável é necessário contar com a isenção de pesquisadores e dos pesquisados, razão pela qual da importância de se supervisionar a equipe coletora de dados e garantir que a pesquisa seja respondida pelos diversos segmentos econômico-sociais do segmento escolhidos.

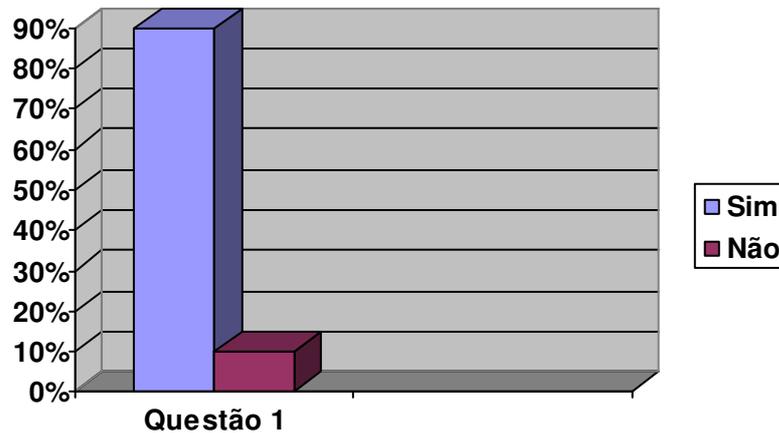
O questionário foi entregue em mãos aos usuários da sala de auto-atendimento da agência do Banco do Brasil de Porto Xavier, de forma aleatória, por funcionários, contratados temporários e estagiários, de modo a garantir que a amostra selecionada realmente represente o segmento objeto da pesquisa.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A seguir será feita a análise individualizada de cada questão e interpretação dos resultados obtidos na pesquisa.

Questão 1 - O atual estágio da tecnologia bancária facilita o atendimento bancário?

Objetivo: Identificar se há facilitação com a implantação das novas tecnologias, ou não.



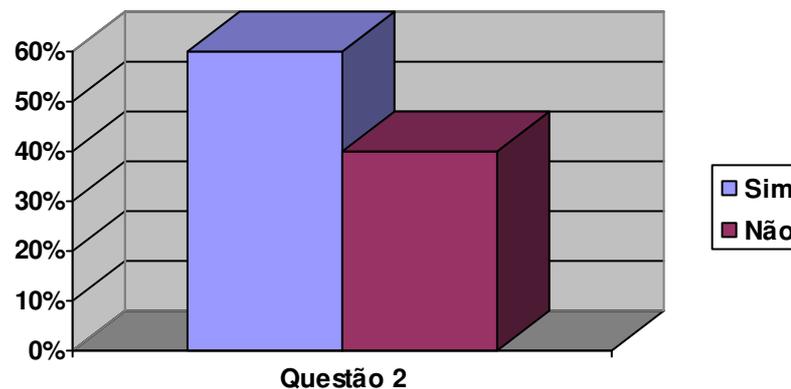
-Dos 200 questionários respondidos, 90% dos entrevistados afirmaram que o estágio tecnológico bancário é um facilitador, e 10 % afirmaram que houve complicação.

Análise do resultado: A grande maioria dos respondentes afirmou que a tecnologia facilita o atendimento bancário, pois oferece agilidade e pode ser acessado a qualquer hora. Este resultado coincide com o que diz Kotler (1998), que as vantagens que essas máquinas automáticas oferecem, 24 horas de venda, facilitam e proporcionam aos clientes vantagens que podem se traduzir de grande importância a seus usuários, por conveniência de local, de horários e de locais de acesso, demonstrando que no processo de compra os clientes buscam o melhor equilíbrio entre custos e convenientes facilidades.

Podemos concluir que a população está consciente do facilitador auto-atendimento proporcionado pelos bancos.

Questão 2 - Os bancos prestam orientação para a correta utilização dos meios de auto-atendimento?

Objetivo: Identificar o nível de satisfação do entrevistado com o atendimento recebido.



-Dos 200 questionários recebidos, 60% dos entrevistados afirmaram que os bancos prestam orientação e 40% responderam que não.

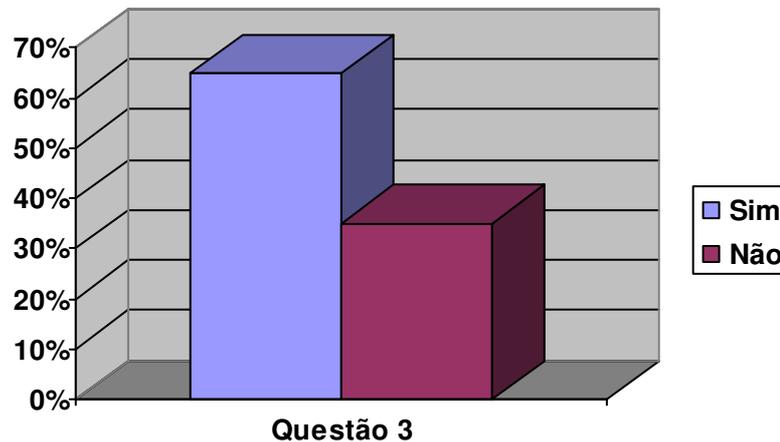
Análise do resultado: Nesta questão houve razoável parcela de respondentes (40%) que afirmaram não haver orientação suficiente para a correta utilização dos terminais de auto-atendimento. De acordo com Costa Filho; Plonski e Sbragia, (1999, p.10):

deixar os clientes à própria sorte não é uma boa alternativa; é temerário instalar o auto-atendimento e deixar que o cliente aprenda a operá-lo sozinho. É preciso ensinar os empregados a usar a nova tecnologia; não se pode esperar que os clientes sejam orientados por atendentes que nem mesmo sabem utilizar o auto-serviço. É necessário monitorar e avaliar a performance. As pesquisas de satisfação são bastante úteis nestes casos.

Concluimos, de acordo com o resultado da pesquisa e na bibliografia que, apesar de grande número de pessoas acreditarem que a tecnologia é um facilitador, ainda há carência de informações para que a população possa usufruir melhor desse facilitador de atendimento.

Questão 3 - O auto-atendimento traz segurança aos clientes que o utilizam?

Objetivo: Identificar o grau de segurança que o entrevistado sente ao utilizar a tecnologia bancária.



- Nesta questão, dos 200 entrevistados, 65% responderam que sim e 35% que não há segurança no auto-atendimento bancário.

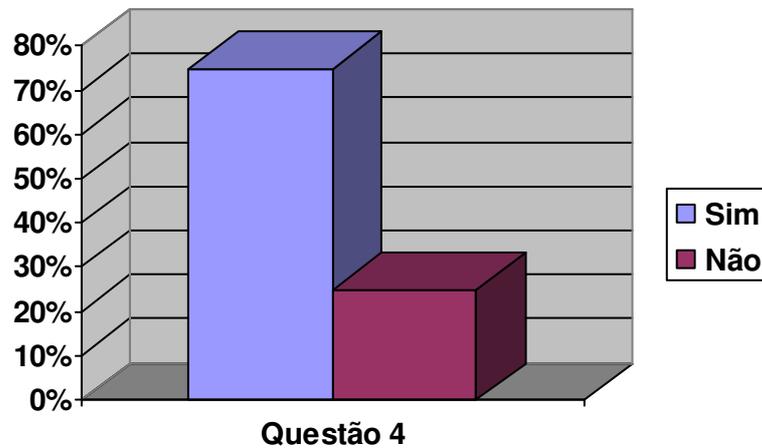
Análise do resultado: Percebe-se que ainda há boa parcela da população que não se sente segura na utilização dos terminais de auto-atendimento. Segundo SCHEUER, 2001;

A confiança do público quanto à segurança e à eficiência oferecidas por uma rede de caixas eletrônicas é extremamente importante. Fenômenos tais como “saques fantasmas” atraem a atenção dos meios de comunicação e podem prejudicar enormemente a confiabilidade dos clientes e o uso das redes.

Conclui-se que grande divulgação de fraudes que ocorrem no sistema bancário, como invasão de contas através de métodos espúrios, é um dos motivos de ainda haver 35% da população insegura na utilização dos terminais.

Questão 4 - Você sente alguma dificuldade na utilização dos meios de auto-atendimento bancário?

Objetivo: Descobrir se os clientes têm dificuldades na utilização do auto-atendimento bancário.



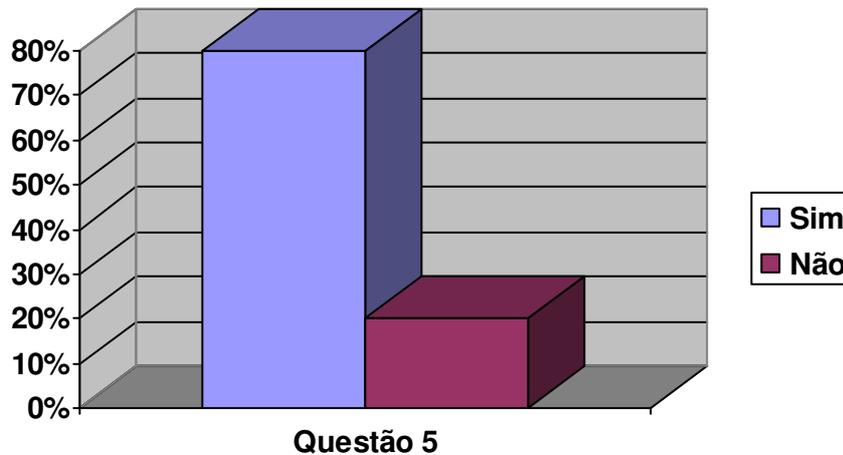
-Dos 200 questionários recebidos, 75% responderam que sentem dificuldades enquanto 25% responderam que não existe dificuldade na utilização do auto-atendimento bancário.

Análise do resultado: Nesta questão a grande maioria respondeu que ainda persistem dificuldades na utilização dos meios de auto-atendimento do banco. Segundo Rosa (2001), a aceitação de canais eletrônicos não é unânime, depende dos clientes se sentirem confortáveis com o uso do computador.

Como ainda existe grande parcela da população sem acesso à tecnologia virtual, chegamos à conclusão que se faz necessário disponibilizar funcionários na sala de auto-atendimento para prestar informações e orientações à parcela de clientes que manifestam dificuldades no manuseio com as máquinas.

Questão 5 - Você utiliza com frequência os meios de auto-atendimento bancário?

Objetivo: Descobrir se o entrevistado tem experiência na utilização do auto-atendimento bancário.



-Nesta questão, 80% afirmaram que utilizam com alguma freqüência o auto-atendimento bancário, enquanto 20% afirmaram que não possui experiência.

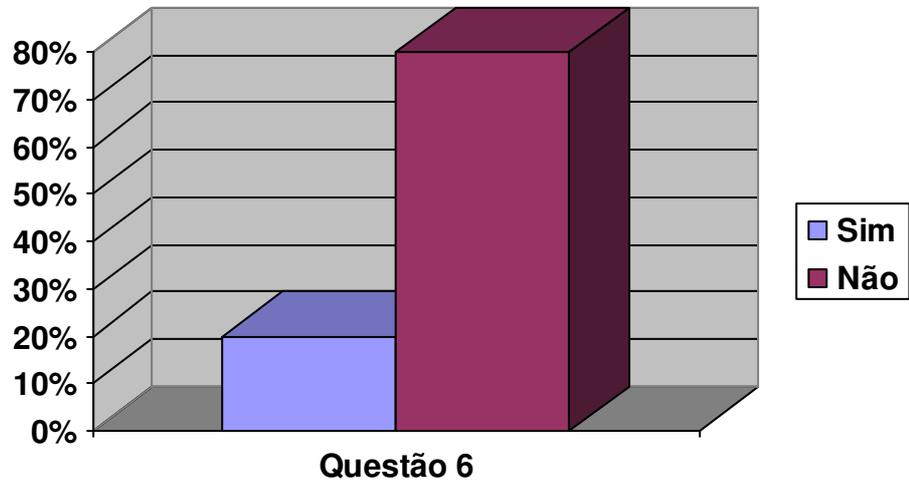
Análise do resultado: A grande maioria dos respondentes utiliza com freqüência os meios alternativos de atendimento apesar das dificuldades enumeradas nas questões anteriores. XIMENES (1999), enfoca que:

Existem clientes que não querem ir às agências, não gostam de receber visitas, mas desejam o atendimento humano e resistem ao auto-atendimento eletrônico. Isso explica o sucesso e a sofisticação das centrais de atendimento, que quase se transformaram em bancos virtuais. Por fim, há a nova geração de consumidores, que não apenas se sentem confortáveis com a tecnologia, como demandam, de forma cada vez mais intensa e sofisticada, o auto-atendimento eletrônico.

Chega-se à conclusão que a população está disposta à utilizar os terminais de auto-atendimento, sendo necessária apenas a disponibilização de orientadores por parte dos bancos e melhorar a segurança nas transações.

Questão 6 - Os sistemas de auto-atendimento conseguem suprir todas as necessidades dos clientes?

Objetivo: Descobrir se o auto-atendimento consegue atender o cliente na totalidade de suas necessidades.



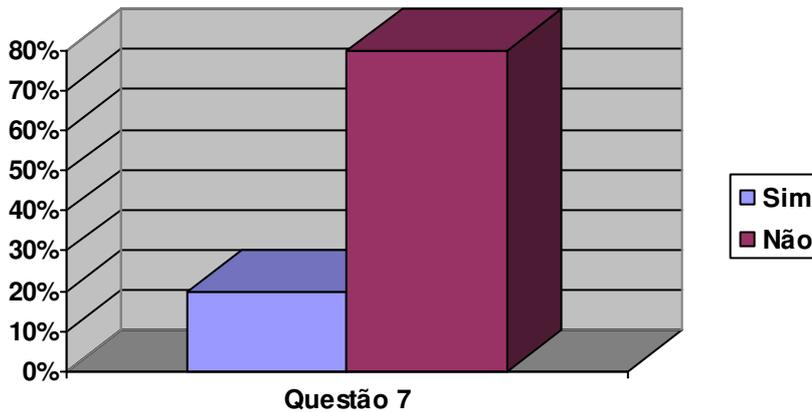
-Dos 200 entrevistados, 20% afirmaram que o sistema atende às suas necessidades, enquanto 80% afirmaram que não é completo.

Análise do resultado: A grande maioria dos respondentes afirmou que o auto-atendimento não consegue suprir todas as suas necessidades. Para SHIOZAWA (1993), atendimento ao cliente, significa, portanto, tudo aquilo que, em conformidade com os requisitos, ou seja, o fornecimento dos produtos ou a prestação dos serviços solicitados, ajuda a criar o produto ou serviço potencial.

Isso ajuda a entender que o cliente tem expectativas crescentes. O produto apresentado transforma-se em produto esperado. Daí concluímos que devem haver investimentos por parte dos bancos para disponibilizar outras transações que atenderiam aos anseios de seus clientes, numa inovação permanente.

Questão 7 - As telas dos equipamentos dão orientação para a correta utilização das operações disponibilizadas?

Objetivo: Descobrir se as instruções contidas nos equipamentos de auto-atendimento são suficientes para a total compreensão das operações disponibilizadas.

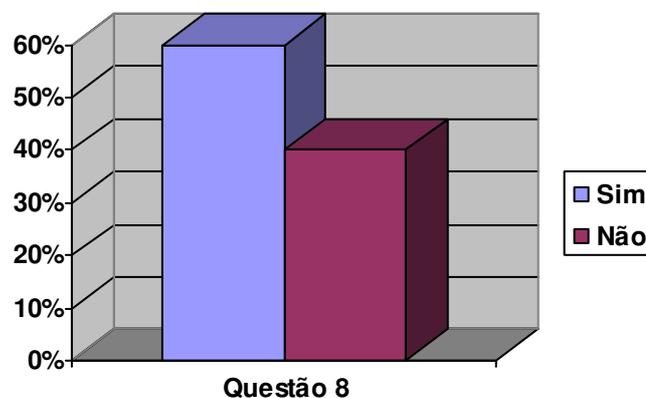


- Nesta questão, dos 200 entrevistados, 20% responderam que existe orientação suficiente enquanto 80% afirmaram que poderia haver melhorias nas orientações.

Análise do resultado: A grande maioria dos clientes entrevistados respondeu que há carência de informações nas telas de auto-atendimento, onde concluímos que os bancos deveriam simplificar as orientações para que seus clientes tivessem maior facilidade na utilização dos terminais.

Questão 8 – Você se sente satisfeito com o auto-atendimento bancário?

Objetivo: Descobrir o grau de satisfação dos clientes em relação ao serviço de auto-atendimento bancário.



-Dos 200 entrevistados, 60% responderam que estão satisfeitos enquanto 40% responderam que não.

Análise do resultado: Apesar da falta de orientação do banco e a sensação de insegurança demonstrados pelos clientes nas pesquisas, a maioria dos respondentes estão satisfeitos com o auto-atendimento disponibilizado pela agência. Toda mudança que ocorre com a pessoa provoca alguma resistência, em consequência da incerteza que gera. Conforme Tauil (2000), “enquanto os bancos estão convertendo os serviços antes realizados por pessoas, para máquinas, verifica-se que o usuário, de um modo geral, não habituou-se à idéia e, pior, mesmo quando tem discernimento para tanto, não possui a necessária confiança no equipamento, o qual, fato público e notório, não está isento de erros”. Mesmo assim, podemos afirmar que a população está disposta a utilizar os canais alternativos e, se houver disponibilização de pessoal com capacidade de orientar e investimentos na segurança das transações, haveria um elevado percentual de clientes satisfeitos com o auto-atendimento.

Questão 9 – Quais as suas sugestões para a melhoria do auto-atendimento da agência do BB em Porto Xavier?

Objetivo: Descobrir junto aos entrevistados quais as principais carências da agência de Porto Xavier relacionados com o auto-atendimento.

Análise do resultado: A análise desta questão consta do item 5.2 abaixo.

5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O RESULTADO DA PESQUISA

A seguir serão abordados alguns aspectos sobre o resultado da pesquisa realizada com clientes, bem como variáveis que podem ter influenciado nesse resultado.

5.1 Ambiente da Realização da Pesquisa

O presente trabalho foi desenvolvido com clientes usuários da sala de auto-atendimento da agência do Banco do Brasil S.A. de Porto Xavier RS, onde atua desde 1982, inicialmente como Posto Avançado e a partir de 1986 como agência autônoma. O município possui uma população aproximada de 15.000 habitantes e a economia é baseada em agricultura familiar além de comércio internacional, principalmente de importação de hortifrutigranjeiros da Argentina.

Atualmente a agência conta com um quadro de oito funcionários de carreira, além de um contratado, um estagiário e um adolescente trabalhador. Possui em torno de 2.000 clientes, com aproximadamente 1.000 beneficiários do INSS que foram excluídos da pesquisa, pois estes têm acompanhamento permanente de funcionários do banco, e o seu atendimento se restringe aos primeiros dias de cada mês.

5.2 Análise dos resultados da pesquisa

Na questão de nº 9, as principais reclamações e sugestões relacionadas pelos clientes foram:

- Terminais com inoperância constante;
- Ausência de funcionários para informações e orientações e
- Aumento de filas junto aos terminais;
- Maior número de funcionários para orientação;
- Aumentar o número de terminais;
- Terminais sempre em operação.

Levando em consideração as respostas, reclamações e sugestões obtidas junto aos entrevistados pode-se afirmar que a grande maioria dos clientes entende

que a tecnologia facilita a vida do consumidor. A agilidade no atendimento e a disponibilização permanente são fatores que pesam nesse resultado. A utilização de terminais poderia ser otimizada se houvesse disponibilização de atendentes com conhecimento suficiente para orientação dos clientes para a correta e eficiente utilização do serviço de auto-atendimento bancário. Se houvesse uma orientação eficaz, onde o cliente fosse estimulado a fazer as suas transações, apenas com acompanhamento, faria com que o aprendizado fosse otimizado, e as dificuldades iriam declinar num curto prazo.

Embora haja consciência por parte do cliente dos benefícios das máquinas ainda restam dúvidas sobre os aspectos que envolvem segurança nas transações. Devemos levar em conta que as fraudes eletrônicas são fatos corriqueiros e amplamente divulgadas na mídia. As orientações sobre os procedimentos que o cliente deve seguir para tornar as transações mais seguras talvez não sejam divulgadas de forma clara o suficiente para o entendimento.

O percentual de utilização dos terminais de auto-atendimento demonstra que os clientes sentem esse serviço como um facilitador, estando dispostos à utilização. A partir do momento em que houver orientação e os aspectos de segurança forem melhorados haveria maior fluxo de clientes para atendimento através das salas de auto-atendimento. Outro aspecto a ser considerado é a falta de clareza na orientação das telas dos terminais. Muitos clientes não conseguem seguir estas orientações que deveriam ser simplificadas para melhor entendimento.

Se houver uma melhor orientação por parte do banco além de divulgação de aspectos a considerar quanto à segurança, bem como uma simplificação nas orientações nas telas dos terminais, o percentual de clientes satisfeitos certamente seria bem mais elevado, mesmo assim, este percentual de clientes satisfeitos com o auto-atendimento bancário disponibilizado pela agência em estudo supera o dos insatisfeitos.

CONCLUSÃO

Ao concluir este trabalho, gostaria de comentar alguns resultados obtidos com a pesquisa. Com relação à utilização do auto-atendimento, nota-se que um grande percentual dos entrevistados faz uso dos terminais, mesmo tendo algumas dificuldades na utilização. Pode-se concluir que os clientes adotaram o facilitador, faltando apenas à agência prestar alguma assessoria na sala de auto-atendimento, através de funcionários com conhecimento suficiente para prestar esta assessoria. A agência está utilizando na sala de auto-atendimento mão de obra terceirizada, que talvez não tenha recebido treinamento suficiente para exercer esta função de maneira adequada.

Levando em conta que “... as organizações de serviços de qualidade sabem que as pessoas são a companhia, e procuram na tecnologia uma forma de melhorar os serviços e tornar mais fácil o trabalho dos fornecedores de serviços. A tecnologia é uma ferramenta para ajudar as pessoas e não para substituí-las...” (Denton, 1990), nota-se a carência de um maior número de funcionários, efetivos ou terceirizados, capazes e com qualidade suficiente para ajudar, ensinar e informar aos clientes. Este é um fato de relevância pois foi citado como sugestão e reclamação pelos clientes pesquisados.

Outra questão que deve ser levada em conta, para incrementar com qualidade a utilização da sala de auto-atendimento, é a manutenção dos terminais em perfeito funcionamento. Foi constatado que o terminal de cheques é o que mereceu maior destaque negativo, pois é o que apresenta o maior índice de inoperância.

Sobre a insegurança que o cliente sente na utilização dos terminais de auto-atendimento, achamos que isso poderia ser resolvido através de informações de funcionários no momento da transação, dando todas as informações aos clientes de modo que diminua sua ansiedade.

Existem ainda os clientes que não se identificam com os terminais de auto-atendimento, e para estes a agência deverá disponibilizar funcionário que efetue suas transações, pois estes clientes, geralmente pessoas com baixa escolaridade ou idosos também são merecedoras da excelência no atendimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRASSO NETO, Manoel; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação: manual de sobrevivência da nova empresa.** São Paulo: Arte e Ciência - Villipress, 2000.

ABENSUR, Eder Oliveira; BRUNSTEIN, Israel. Metodologia de custeio da virtualidade: um caso prático de serviços bancários. **Revista de Administração**, São Paulo, abr./jun. 1999.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

BHOTE, Keki R. **O Cliente na Linha de Frente. Rio de Janeiro:** Ed. Qualitymark, 1992.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro.** São Paulo: Cobra, Editora & Marketing, 2000.

COSTA FILHO, Bento Alves da; PLONSKI,Guilherme Ari; SBRAGIA, Roberto. **A influência da cultura no consumo de serviços automatizados.** Trabalho apresentado na Semana de Administração; IV SEMEAD, FEA/USP. out. 1999.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao Público nas Organizações: quando o marketig de serviços mostra a cara.** Brasília: Ed. Senac DF, 2004.

DENTON, Keith D. **Qualidade em serviços: atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1990.

GARCIA, Marcelo. A Tecnologia na Prestação de Serviços Bancários. **Dissertação no programa de mestrado em administração.** Universidade Mackenzie. São Paulo:1998

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002

GROONROOS, Christian. **Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition.** Massachussetts: Lexington Book, 1990.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2000.

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

LOVELOCK, Christopher. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.
ROSA, Fernando da. **Canais de Atendimento Eletrônico e Satisfação, Retenção e Rentabilidade de Clientes em Bancos**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHEUER, Lucio. **A qualidade do atendimento eletrônico em uma agência bancária segundo a percepção de seus clientes**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

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

SEMENIK, Richard J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: MAKRON Books, 1995.

TAUIL, Jorge Willians. Tecnologia Bancária. **Folha de Londrina**, Caderno de Economia, 23 out. 2000.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

XAVIER, Emani Pereira. **Marketing Bancário**: Supremacia do Cliente. Porto Alegre: IBCB – Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1990.

XIMENES, Sergio. **A evolução da Automação**. Computerworld. 1999,