

# Atendimento Personalizado no Ambiente do Auto-Atendimento Bancário: o desafio dos bancos

**Audrey Merlin Leonardi de Aguiar:** Especialista em Marketing pela Universidade Federal do Paraná e Professora do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná CEFET/PR Unidade de Pato Branco. Endereço eletrônico: [audrey@pb.cefetpr.br](mailto:audrey@pb.cefetpr.br)

**Jairo Leonardi de Aguiar:** Mestre em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina e Professor da Faculdade de Pato Branco - FADEP. Endereço eletrônico: [jairo@fadep.br](mailto:jairo@fadep.br)

**Resumo:** Este artigo apresenta os resultados de investigação a respeito da produção de serviços bancários no auto-atendimento da Caixa Econômica Federal na cidade de Pato Branco/PR. Utilizando-se da técnica de grupos focais como instrumento de coleta e do construcionismo social para a análise de dados, o artigo analisou os sentidos construídos pelo cliente ao utilizar os caixas automáticos para realizar serviços bancários. As conclusões do estudo sugerem que o aumento na usabilidade do sistema se dará através de uma maior interação dos atendentes com os usuários dos serviços, indicando que o atendimento personalizado induz ao atendimento automatizado.

**Palavras-chave:** Novas tecnologias. Auto-atendimento. Automação bancária.

**Abstract:** This article presents the results of an investigation about banking services in self-attendance room in the units of Caixa Econômica Federal in Pato Branco/PR. The central problem of the article consisted in identifying and analyzing senses built constructed by the client as a natural person when using machines and equipment for the production of services. The conclusions point to the popularization of automatized attendance. The increase in the frequency of services will be done through a bigger personal interaction if bank-attendants indicating that personalized attendance leads to automatized attendance.

**Key words:** New technologies. Self-attendance. Banking automation.

# **Atendimento Personalizado no Ambiente do Auto-Atendimento Bancário: o desafio dos bancos**

*Jairo Leonardi de Aguiar*

*Audrey Merlin Leonardi de Aguiar*

## **1 INTRODUÇÃO**

A industrialização dos serviços bancários no Brasil transformou-se rapidamente de uma experiência altamente positiva em uma estratégia fundamental para o funcionamento dos bancos. Entretanto, ao eliminar o intermediário humano na produção dos serviços bancários, a automação do atendimento ao público provocou profundas mudanças na relação banco-cliente.

Atualmente, é impossível negar a importância adquirida pelo uso da tecnologia no processo de mecanização do atendimento e na oferta de canais eletrônicos para a distribuição dos serviços bancários. Contudo, a instalação de caixas automáticos no auto-atendimento das agências e quiosques eletrônicos bem como a ampliação e diversificação dos canais eletrônicos externos,

principalmente internet *banking*, transformaram as transações bancárias em processos “carregados de tecnologia.”

Hoje, através de terminais e computadores pessoais e munidos de códigos de entrada, a clientela bancária tem acesso à maioria dos serviços antes realizados de forma manual no interior das agências.

Entretanto, o auto-atendimento ou auto-serviço apresenta características diferenciadoras quando comparado ao atendimento tradicional realizado pelos atendentes no interior das agências bancárias. Isso decorre pela participação ativa do consumidor na produção dos serviços, “o que elimina as singularidades do atendimento personificado.” (DIAS, 2002, p. 2).

Tal situação conduz a uma forma inédita de interação com os serviços e os bancos, pois a produção dos serviços e as relações interpessoais passam a ser intermediadas não mais pela tradicional figura dos atendentes, com quem na maioria das vezes o cliente estabelecia laços pessoais de amizade e confiança, mas sim com uma máquina, em tudo assemelhada a um computador.

Além de receio e insegurança, dado o caráter intangível da transação bancária, tal fato gera resistência junto a segmentos da clientela, em face do reduzido conhecimento acerca da funcionalidade do sistema, ou pelas mudanças de hábito e de comportamento que o seu uso requer.

Este artigo aborda a crescente industrialização dos serviços bancários e têm como objetivo analisar os sentidos construídos pelo cliente pessoa física ao utilizar as máquinas do auto-atendimento das unidades da Caixa Econômica Federal (CAIXA) na cidade de Pato Branco/PR para realizar serviços bancários.

O interesse pelo tema decorre do pressuposto de que a preocupação essencialmente técnica do avanço tecnológico no setor bancário, concentrado na busca da eficiência operacional e organizacional dos bancos, requer um entendimento acerca do comportamento do cliente ao defrontar-se com um serviço autônomo e impessoal, realizado com equipamentos de elevada complexidade operacional e que requerem intenso manuseio de dados e informações, códigos e numerários, num ambiente de grande exposição e movimentação de pessoas.

A expectativa é a de que os resultados do estudo tornem-se relevantes para o avanço e reflexão sobre o tema e contribuam para o estabelecimento de relações cooperativas entre as partes interessadas, bancos e consumidores. A compreensão, sob o ponto de vista do usuário, das formas de atuação preferidas para realizar os serviços pode vir a subsidiar os administradores da CAIXA no gerenciamento da qualidade dos serviços ofertados no auto-atendimento de suas unidades na cidade.

## 2 A MECANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS

As agências bancárias no Brasil, por muito tempo, foram consideradas sinônimo de banco e um local onde a clientela recebia atendimento personalizado nas suas demandas por serviços e produtos bancários. A ida ao banco, em algumas ocasiões, especialmente nas pequenas e médias cidades brasileiras, era considerada um compromisso rotineiro, habitual, e cumprido com zelo pelos clientes.

Durante a década de 1990, o fenômeno da globalização aliado a implantação do Plano Real radicalizou a necessidade por maior competitividade e eficiência operacional das empresas brasileiras. No setor bancário, a rápida queda da inflação e a redução das receitas ocasionada pela perda dos recursos originados do *float*<sup>1</sup> levaram os bancos a adoção de programas de reestruturação em busca de alternativas de geração de receitas e lucros. Análise do setor realizado pela consultoria Ernst & Young (1996, p. 35) apontou que, somente nos primeiros dezessete meses do Plano Real, os bancos deixaram de arrecadar algo em torno de R\$ 32 bilhões em receitas, “sendo que os custos de sua estrutura de funcionamento continuaram idênticos.”

A racionalização das operações e a busca de eficiência operacional se deram, utilizando-se principalmente, da tecnologia de

---

<sup>1</sup> Receitas provenientes de recursos de terceiros em poder dos bancos e aplicados no mercado.

informação (TI), através do desenvolvimento e aplicação de um *mix* de tecnologia e informação visando aumentar o desempenho de processos-chave, principalmente os que envolviam a automação de atividades de atendimento ao público.

Albertin (2001) salienta que os bancos utilizaram as inovações tecnológicas como poderosas ferramentas para racionalizar atividades e promover mudanças estratégicas em suas operações. A intensa mecanização e o aumento do volume dos serviços contribuíram para que os bancos obtivessem aumentos expressivos de produtividade. Isso se deu através da substituição, por máquinas, de atividades normalmente executadas por pessoas. Num período de dez anos, o número de postos de trabalho no setor bancário reduziu-se em 285 mil vagas, “passando de 815 mil, em 1985, para 530 mil, em 1995.” (ERNST & YOUNG, 1996, p. 33).

Outro fator contribuinte para o processo de ajuste dos bancos foi o rápido desenvolvimento da indústria de computadores e equipamentos de telecomunicações, o que possibilitou a expansão da rede eletrônica de atendimento bancário. Ao contrário dos primeiros carnês, que levaram muito tempo para serem aceitos pelos bancos, hoje a TI possibilita aos clientes realizar um sem número de transações bancárias fora do expediente normal das agências, através de caixas automáticos, quiosques eletrônicos e *internet banking*.

No Brasil, o setor bancário lidera os investimentos realizados em tecnologias de transmissão de dados e processamento

de informações. Os bancos destinam, anualmente, cerca de 10% do seu patrimônio no desenvolvimento de TI, mais do que o dobro da média nacional. Em 2002, os investimentos em informatização e telecomunicações atingiram a quantia de 3,5 bilhões de reais e os recursos aplicados em equipamentos e linhas de comunicação chegaram a 193 milhões. (FEBRABAN, 2003).

Os altos investimentos em TI contribuíram para tornar o uso das máquinas e equipamentos uma realidade presente na vida da maioria dos consumidores de serviços bancários, desempenhando funções e processos de trabalho cada vez mais importantes e oportunizando acesso rápido a informações, velocidade em operações e custos.

A ampliação do número de caixas eletrônicos e do espaço destinado aos caixas eletrônicos nas agências, bem como a criação de uma rede de atendimento complementar, através de convênios com estabelecimentos comerciais e casas lotéricas retirou um número cada vez maior de clientes do interior das agências. A estratégia permitiu aos bancos consolidar o processo de mecanização dos serviços prestados à população brasileira.

Dados da Febraban (2003) indicam um crescimento da ordem de 177,9% no número de acessos ao sistema através do internet *banking* em 2002. Os serviços bancários efetuados sem a participação dos atendentes já significam 73,0% do total dos serviços realizados pelos bancos.

A promoção dos serviços automatizados aliou a conveniência do atendimento 24 horas por dia com a praticidade de serviços inovadores realizado por equipamentos de automação. Cada vez em maior número e abrigados em locais de fácil acesso e de grande circulação de pessoas a automação possibilita o acesso rápido para a confecção de talonários de folhas de cheques, transferências de recursos entre agências, realização de depósitos e outras operações para além do expediente normal de atendimento das agências.

Mesmo contando com uma clientela conservadora e pouco familiarizada com as novas tecnologias de automação, dada a sua característica de banco social, a CAIXA multiplicou por cinco, a partir de 2000, o número de transações realizadas nos canais eletrônicos. As operações de auto-atendimento, fora dos guichês das agências, representaram 65% do total do banco. (AZEVEDO, 2002).

Contudo, a crescente industrialização dos serviços tem gerado certa reação junto a alguns segmentos de consumidores. Dentre elas, Pires e Costa Filho (2001, p. 61), apontam como disfunções causadas pela mecanização do atendimento ao público “produtos e serviços padronizados, despersonalização do atendimento e fobia e desconforto em relação às novas tecnologias.”

Para Maçada e Becker (2001), estas disfunções ocorrem devido à visão limitada do *back-office*<sup>2</sup> dos executivos do setor

---

<sup>2</sup> Processo operacional interno de tratamento de informações.

bancário, ao utilizarem-se da TI preferencialmente para a transformação e substituição de processos e atividades internas e como mecanismo de corte de custos e aumento de receitas dos bancos. Os autores assinalam que, embora o desenvolvimento da tecnologia bancária tenha atingido esses objetivos, isso não lhes assegura ampla aceitação pela clientela.

Esta posição é corroborada por Motta (1987, p. 119) ao afirmar que “os bancos encararam a automação, primordialmente, como uma mera substituição tecnológica na produção de serviços bancários” passando a prestar os mesmos serviços, porém de forma eletrônica.

Atualmente, dado o avanço da utilização da tecnologia, torna-se irrelevante discutir a importância de o país possuir um sistema bancário moderno e avançado tecnologicamente. Contudo, faz-se necessário que os bancos, além de utilizarem-se das novas tecnologias para definirem seus mercados e programar estratégias, considerem também o comportamento e as necessidades dos consumidores. Nesse contexto, buscar sustentar vantagens competitivas amparadas apenas nos atributos decorrentes da automação pode significar produtos e serviços rapidamente transformados em commodities. (GALLINDO, 2000).

Ademais, essa estratégia, de acordo com Cobra e Ribeiro (2000, p. 23), possibilita que as inovações possam ser facilmente incorporadas pela concorrência, e o processo de decisão de compra

dos consumidores passe a basear-se unicamente em critérios de volume e preço.

Assim, é importante que a estratégia empresarial oferecida pela TI aos bancos extrapole as questões unicamente ligadas à disponibilidade de sistemas, escalabilidade dos serviços e automação do atendimento. A TI possibilita conhecer padrões de compra, atitudes e significados atribuídos pelo cliente aos serviços realizados no sistema, de modo a usarem dados e informações de marketing que possam detectar tendências de comportamento e a consolidação do sistema.

A consideração desses aspectos, sob o ponto de vista do cliente, pode contribuir para definir a medida com que os recursos tecnológicos devem ser utilizados pelos bancos, se como instrumento de apoio a um serviço realizado de maneira personalizada ou como meio para substituir o próprio serviço.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A opção metodológica para a pesquisa foi o método qualitativo. Como instrumento para a coleta de dados, utilizou-se a técnica de grupos focais (GF). Os GF permitem identificar e analisar valores, atitudes, opiniões, cognições, e outros aspectos subjetivos dos clientes relacionados ao auto-atendimento. Da mesma forma, definiu-se pelo construcionismo social para a análise dos dados

coletados na pesquisa, pois esta abordagem possibilita a compreensão de como o atendimento automatizado é descrito, compreendido e avaliado pelos consumidores dos serviços.

A pesquisa foi realizada em unidades bancárias da CAIXA na cidade de Pato Branco, região Sudoeste do Estado do Paraná. Segundo dados do IBGE (2000), a cidade de Pato Branco conta atualmente com uma população estimada em 62.234 habitantes, sendo 5.429 ocupantes da área rural e 56.805 da área urbana.

A escolha de unidades da CAIXA deveu-se à forte presença da instituição no setor bancário local e também porque permitiu que a abrangência da pesquisa cobrisse grupos sociais diversificados. Além da agência central, a cidade abriga outras três unidades, instaladas no Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (PAB CEFET/PR); na Prefeitura Municipal de Pato Branco (PAB Prefeitura Municipal) e na Vara Federal do Trabalho (PAB Justiça do Trabalho).

Para a coleta de dados, foram formados dois grupos de discussão (GF), selecionados e caracterizados de acordo com a intensidade de uso dos serviços do auto-atendimento. Como critério de seleção estabeleceu-se que os participantes deveriam ser usuários do auto-atendimento, possuidores de conta de depósitos em uma das unidades da instituição da cidade e não bancários.

A formação dos GF se deu através de amostra intencional definida pela própria instituição com base na frequência de utilização dos serviços. Os GF foram formados por usuários com menor

freqüência (GFM) e os de maior freqüência (GFT), observando-se, portanto, os extratos do perfil do cliente.

A Tabela 1 relaciona as características gerais de composição dos GF.

TABELA 1 – CARACTERÍSTICAS DOS GRUPOS DE DISCUSSÃO

|                         | GRUPO FOCAL (GFM)                   | GRUPO FOCAL (GFT)                  |
|-------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Critério de Composição: | Baixos usuários do auto-atendimento | Altos usuários do auto-atendimento |
| Local:                  | Hotel Província                     | Hotel Província                    |
| Data:                   | 02/MAIO/2003                        | 02/MAIO/2003                       |
| Período:                | Manhã                               | Tarde                              |
| Início/Término:         | 08h30min/10h45min                   | 13h40min/15h50min                  |
| Participantes:          | 10                                  | 08                                 |

FONTE: Dados da Pesquisa, 2003.

Para a realização das discussões foi utilizado um roteiro flexível e composto de questões norteadoras elaboradas a partir do objetivo do estudo, sendo apresentado aos participantes à medida que se fazia necessário.

Na maior parte do tempo os participantes puderam falar à vontade, dentro de sua perspectiva pessoal, com o moderador interferindo somente para esclarecer melhor algum ponto, ouvindo as manifestações cuidadosamente, procurando não desafiá-los e tampouco fazer com que se sentissem desconfortáveis nas suas colocações.

A Tabela 2 descreve a constituição dos GF, utilizando-se de nomes fictícios, com vistas à preservação da identidade dos participantes.

TABELA 2 – PARTICIPANTES DA PESQUISA

| GRUPO FOCAL (GFM)<br>BAIXOS USUÁRIOS                              | GRUPO FOCAL (GFT)<br>ALTOS USUÁRIOS                     |
|---|---|
| Participante 1:<br>Peter, 45 anos, aposentado.                    | Participante 1:<br>Jose, 35 anos, professor.            |
| Participante 2:<br>Tom, 40 anos, advogado.                        | Participante 2:<br>Antonio, 45 anos, administrador.     |
| Participante 3:<br>Maria, 39 anos, funcionária pública municipal. | Participante 3:<br>Joaquim, 42 anos, vendedor.          |
| Participante 4:<br>Terezinha, 40 anos, comerciante.               | Participante 4:<br>Severino, 45 anos, comerciante.      |
| Participante 5:<br>Bil, 32 anos, corretor de imóveis.             | Participante 5:<br>Benedito, 50 anos, aposentado.       |
| Participante 6:<br>Bob, 45 anos, psicólogo.                       | Participante 6:<br>Humberto, 45 anos, micro-empresário. |
| Participante 7:<br>Tim, funcionário público municipal.            | Participante 7:<br>Elizabeth, 54 anos, zeladora.        |
| Participante 8:<br>Don, 38 anos, oficial de justiça.              | Participante 8:<br>Diana, 34 anos, engenheira agrônoma. |
| Participante 9:<br>Salete, 32 anos, técnica-administrativa.       |   |
| Participante 10:<br>Hugh, 42 anos, professor.                     |   |

FONTE: Dados da Pesquisa, 2003.

Como possíveis limitadores podem ser relacionados a delimitação do estudo às unidades da CAIXA e a representatividade no âmbito dos GF, haja visto existirem diferenças importantes de hábitos de consumo entre áreas urbanas de grande densidade populacional e pequenas e médias cidades do interior do país.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A análise dos dados descreve os resultados observados a partir das práticas discursivas dos participantes no âmbito dos GF, na tentativa de buscar “identificar os processos pelos quais as pessoas descrevem, explicam e compreendem o mundo em que vivem, incluindo elas próprias.” (SPINK e MEDRADO, 1999, p. 60).

O estudo apontou que a conveniência e praticidade são consideradas como pontos fortes do auto-atendimento, ou seja, cada vez mais a clientela busca economia de tempo, redução de filas de espera, horários ampliados e locais alternativos para realizar serviços bancários.

A fala de Bob revela esse sentido: “Se tiver fila eu volto depois das 18, 19 horas. Isso é uma outra vantagem [...]” (Bob, GFM).

A vantagem competitiva em relação ao atendimento convencional assume maior importância, pois para as pessoas físicas, a conveniência refere-se estreitamente a possibilidade de se

obter tempo extra, aumentando, por conseguinte, o seu período de descanso, lazer ou trabalho. (ZINGLER, 1993).

Dessa forma, a extensão do expediente bancário e do acesso aos serviços para as 24 horas do dia e sete dias por semana, transformou-se em benefício percebido e valorizado, sendo marca registrada do auto-serviço.

Por sua vez, a praticidade do auto-serviço possibilitou o acesso de serviços antes encontrados somente na própria agência detentora da conta de depósitos. Assim, o auto-atendimento transformou os usuários em “clientes de banco”, em oposição ao antigo “cliente de agência”, dado que o atendimento tradicional restringia a realização dos serviços somente à própria agência detentora da conta. (COSTA FILHO, 1996, p. 230).

Contudo, as falas no GFM sugerem que a complexidade operacional das tecnologias que envolvem o auto-atendimento limita o uso dos serviços a funções simples e tradicionais. A própria condição de baixo usuário parece determinar uma menor habilidade com as máquinas, com as operações restringindo-se a saque de valores e consulta a saldos e extratos, conforme revelam os participantes do GFM:

[...] basicamente pra extrato [...] saldos e retiradas. (Hugh, GFM).

[...] eu chego ali, tiro um extrato ou saco o dinheiro. (Tim, GFM).

[...] parece ser assim, mais para alguns serviços como extratos, essas retiradas assim [...] o que eu mais uso, acho que todo mundo usa é a retirada de dinheiro, né?. (Tom, GFM).

O caráter limitado e eventual das operações indica desconhecimento do *mix* de serviços e baixa familiaridade com os principais processos de produção dos serviços. A compreensão de como esse sentido possa estar ligado a pouca familiarização com a variabilidade de produtos e serviços e com a operação dos equipamentos pode ser observada através do procedimento adotado por Maria (GFM) de executar no atendimento tradicional da agência os serviços que requeiram maior complexidade operacional: “[...] só pego talão de cheque e pago a guia de INSS no caixa!.” (Maria, GFM).

As falas no GFM indicam que a ampliação do acesso às máquinas e do volume de transações realizadas no sistema depende de maior orientação acerca da utilização dos equipamentos. Contrariamente ao que é propalado pelos bancos, de que “os modernos caixas automáticos são simples de operar” (FEBRABAN, 2002, p. 08), os baixos usuários ainda preferem usar o cheque ao cartão magnético, conforme a fala de Bob (GFM): “Eu não uso todas as possibilidades do auto-atendimento porque eu não sei lidar muito bem com a máquina. Tudo aquilo que eu posso fazer no caixa eu faço.” (Bob, GFM).

Motta e Siqueira (1984) realçam que o ponto de partida para a adoção da inovação tecnológica está centrado na necessidade

de envolvimento dos usuários com os equipamentos. De acordo com os autores, os serviços dependem primordialmente de experiências bem sucedidas para serem bem avaliados.

Considerando-se que a frequência de uso é um parâmetro bastante utilizado para mensurar o desempenho de produtos disponibilizados em meio eletrônico, Jorge e Santana (2002) recomendam aos bancos viabilizar canais de relacionamento que promovam a orientação e adaptação ao sistema. Dessa forma, um maior incentivo ao uso do sistema automatizado poderá se dar através da definição de funções de operação que possam ser executadas com um sim ou não pelo cliente, facilitando a familiarização e reduzindo a necessidade de qualificação do operador.

Nessa direção, Motta e Siqueira (1984) consideram que a atitude dos bancos em propiciar informação e auxílio no ambiente do auto-atendimento contribui para uma menor resistência ao uso das máquinas, ao mesmo tempo em que elimina situações de incertezas, ansiedade e risco percebido. A fala de Joaquim (GFT) indica que a superação da complexidade de operação das máquinas e equipamentos e o desenvolvimento de uma primeira experiência positiva com o uso do sistema são fundamentais para a adoção dos serviços automatizados: “[...] o manuseio não tem dificuldades, fez uma vez, a primeira, funciona normalmente [...]”.(Joaquim, GFT).

O baixo volume do potencial de serviços também pode estar relacionado à ausência de contato com tecnologia no dia-a-dia

da clientela. As discussões no GFT apontaram que o contato prévio com tecnologias semelhantes acarreta uma maior interação com as várias funções operacionais disponíveis no sistema:

Então eu achei uma certa facilidade porque já tinha contato com o computador [...]. (Diana, GFT).

Foi um acontecimento, um prolongamento normal [...] até pelo fato de eu já estar trabalhando [...] com o computador, talvez isso facilite. (Antonio, GFT).

Contudo, à medida que os altos usuários aumentam a frequência de uso, eleva-se igualmente o grau de exigência em relação à funcionalidade do sistema, e fatores como o eficiente processamento das transações e do sistema de comunicação adquire grande importância.

De acordo com o grupo de altos usuários, as dificuldades de acesso aos serviços, decorrentes de interrupções na comunicação (sistema “fora do ar”, queda de linha e mensagem de transação não concluída) e o elevado tempo de espera para o uso dos equipamentos são fatores limitadores de uma maior frequência de uso do sistema.

[...] geralmente na segunda feira ou no começo do mês é muito preocupante você ir ao terminal e dá lá: ‘sistema fora do ar’, né? Sem comunicação. (Diana, GFT).

Uma das dificuldades que eu tive é a [...] ‘sistema fora do ar’, muitas vezes não conclui. (Severino, GFT).

Os participantes do GFT indicam que uma maior utilização do sistema poderia se dar na medida em que os baixos usuários adquiram maior familiaridade com os caixas automáticos:

Tem gente que fica ali e poderia usar a outra máquina, lá do outro lado, e fica ali emperrando aquela fila, fica demorando ali. [...] vai do outro lado que é o caixa pra saldo e extrato [...] que leva um tempão ou quando tá fora do ar, [...] essa é a dificuldade que eu tenho. (Benedito, GFT).

Nesse aspecto, Zingler (1993) indica que disponibilizar suporte técnico no momento da produção dos serviços, principalmente aos usuários que detêm pouca ou nenhuma familiaridade com o uso dos equipamentos, pode estabelecer uma barreira de mobilidade, fortalecendo a interação banco-cliente e contribuindo para o aumento de escala dos serviços.

As discussões nos GF apontaram a confiabilidade e segurança das informações que envolvem numerários como uma grande preocupação do usuário dos serviços automatizados. A possibilidade de que ocorram erros de computação e o receio de que não se possa corrigi-la a tempo, causando prejuízos financeiros ao usuário, são dois importantes fatores de avaliação do sistema: “[...] tem aquele negócio lá [...] sujeito à confirmação [...] as primeiras vezes você fica meio assim: ‘Ai meu Deus, será que aceito?’” (Maria, GFM).

A ausência de recibos autenticados da transação eletrônica e o descrédito atribuído ao comprovante emitido pela máquina,

considerado ineficaz para comprovar a realização da transação, também se configuram em fatores de insegurança e insatisfação.

A fala de Peter retrata essa questão:

Parece-me que quando pago um documento e depois chego pra grudar um clips naquele papelzinho, com o comprovante, e eu fico com tudo aquilo na mão, há uma impressão [...] de que eu não paguei aquilo. (Peter, GFM).

A emissão de comprovantes nos moldes do fornecido pelo caixa, no instante da solicitação do serviço, pode significar um aumento na percepção de segurança quanto à transação e, por conseguinte, ampliar a utilização dos serviços, conforme a fala da participante abaixo:

[...] não vi comprovante, nada; a operação foi acatada pelo sistema? No meu entendimento não tinha sido. Houve problema de comunicação [...] demorou muito, já tinha tentado três vezes [...] saí dali, fui lá pra cima pegar o meu talão. (Maria, GFM).

A pesquisa sugere que os clientes desejam utilizar o sistema a qualquer momento e sem empecilhos, tendo a garantia de que quaisquer problemas, tais como pane elétrica, fraudes eletrônicas, erros de *hardware*, de *software* ou erros pessoais venham ameaçar a segurança da transação.

Para evitar que erros mecânicos causados pelos próprios usuários dos serviços possam vir a causar prejuízos, Zingler (1993)

sugere o desenvolvimento de sistemas cada vez mais funcionais e simples de operar. Por sua vez, Lazzari (2002) recomenda aos bancos o uso da certificação digital em todas as transações realizadas em meio eletrônico, de modo a evitar a movimentação fraudulenta da conta por terceiros.

O estudo também apontou que a estrutura física e o *layout* das salas do auto-atendimento (acesso livre ao local e operação vulnerável das máquinas) são considerados insatisfatórios, tanto para garantir a segurança pessoal do usuário, quanto para a proteção e sigilo de dados e informações utilizados nas transações com as máquinas. O sentido de insegurança atribuído ao sistema automatizado deve merecer atenção especial dos bancos, pois se contrapõe ao princípio que norteou o processo de mecanização dos serviços bancários, de proporcionar aos usuários agilidade e segurança na auto-operação de máquinas e equipamentos.

O uso da TI para a produção de serviços bancários mudou o comportamento e alterou hábitos da clientela bancária. A despersonalização da relação com o banco, provocada pela transferência e participação direta do cliente nas várias tarefas ligadas à produção dos serviços, antes a cargo dos atendentes, é apontada como restrição ao sistema.

A fala abaixo aborda essa questão: Se eu quiser falar [...] eu tenho que entrar dentro da agência, né? Mas, antigamente, antes, não era assim, você tinha mais esse contato [...] (Terezinha, GFM)

Isso por que enquanto na produção dos serviços tradicionais é fundamental a presença dos atendentes, no caso dos serviços automatizados uma grande parte deles passa ser realizada sem o seu envolvimento e cooperação, o que pode levar o cliente a demonstrar insatisfação com o uso compulsório das máquinas. Não importa qual banco seja, hoje em dia, como a gente não tem mais essa gerência, não tem mais funcionário, pra quê que eu quero o banco? Pra quê me serve o banco? Pra mais nada! (Hugh, GFM).

Motta e Siqueira (1984) reforçam essa questão ao alertarem os bancos quanto a crescente eliminação do intermediário humano no ambiente do auto-atendimento, sobretudo nas operações em que o cliente necessita de apoio e de orientação técnica para realizar os serviços.

O apoio técnico como fonte de informação acerca da usabilidade dos serviços em detrimento da resposta fria que o uso da tecnologia proporciona e, sobretudo, a valorização do relacionamento com os atendentes são demandas de quem deseja ser visto e reconhecido pelo banco. A fala de Peter aborda essa questão:

A gente tem a impressão que entrando no banco, o próprio menino ou menina que está atendendo ali, junto às máquinas [...] a gente parece que tem uma possibilidade de acesso diferente, eu não sei! Eu noto muito essa diferença [...] (Peter, GFM).

Motta e Siqueira (1984) consideram que a atitude dos bancos em propiciar informação e auxílio no ambiente do auto-atendimento contribui para uma menor resistência ao uso das máquinas pelos clientes, ao mesmo tempo em que elimina situações de incertezas, ansiedade e risco percebido.

Desta forma, a abordagem de clientes de forma segmentada, através de central de atendimento, de tele marketing e atendimento personalizado no auto-atendimento constitui-se em estratégias eficazes para a valorização do auto-serviço junto à clientela usuária.

O estudo aponta uma maior independência do GFT em relação ao uso das máquinas e equipamentos, sugerindo que os altos usuários dispensam o atendimento presencial por possuírem maior contato no seu dia-a-dia com as ferramentas tecnológicas.

A maior autonomia demonstrada no GFT parece indicar que quanto mais familiarizado com as funções e com o *mix* de serviços, maior a tendência dos usuários em reduzir as barreiras de entrada no sistema automatizado.

Contudo, permanece nos participantes da pesquisa o desejo de serem vistos e reconhecidos pelo banco, em oposição à impessoalidade que caracteriza o auto-serviço. Tal situação, somada a rejeição provocada pelo uso compulsório das máquinas deve merecer por parte dos bancos uma atenção redobrada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo atual, torna-se lugar comum contestar as profundas modificações culturais e econômicas que as inovações tecnológicas trouxeram na vida de milhões de pessoas. No setor bancário, a substituição do esforço humano pela interatividade do uso das máquinas já é uma realidade, alterando de forma irremediável hábitos e comportamentos da clientela bancária.

As conclusões deste estudo sugerem a crescente intensificação do uso das máquinas na produção de serviços bancários, estendendo-se inclusive aqueles segmentos de usuários ainda refratários à tecnologia. Claramente, a comodidade da ampla rede de atendimento eletrônico somada à conveniência e praticidade do horário de atendimento ampliado constitui-se em fatores importantes para a adoção do atendimento automatizado pela clientela.

Contudo, uma parte dos usuários demonstra receio, desconfiança e baixa interação com o uso do canal eletrônico, decorrente da ausência e/ou reduzida experiência prévia com tecnologias semelhantes, realçadas em face do caráter intangível da transação automatizada.

Nesse aspecto, o estudo aponta para a importância da presença nas salas de auto-atendimento de gerentes e atendentes habilitados tecnicamente sobre os procedimentos específicos para

cada operação. Adicionalmente, deve-se dedicar atenção à crescente perda de contato humano na relação do banco com a clientela, indicando que tal situação pode ser minimizada por uma maior presença de atendentes intermediando a produção dos serviços. Definidos quantitativamente a partir da demanda existente, os atendentes atuam, sobretudo, no estabelecimento de relacionamentos de confiança e amizade com a clientela.

Tais procedimentos constituem-se em ações-chave visando o aumento da usabilidade do sistema e adoção do auto-atendimento como canal preferencial de distribuição dos serviços bancários.

Como redutores de risco à vulnerabilidade do manuseio de dados e informações e a segurança física dos usuários durante a operação dos equipamentos, sugere-se a redefinição do *lay out* e controle de acesso no ambiente do auto-atendimento. Esse procedimento visa restringir a entrada de pessoas alheias ao processo nas salas bem como o acesso a dados e informações manuseados durante as operações com as máquinas.

Finalizando, é importante ressaltar nos resultados do estudo, a construção de um conjunto de sentidos que nem sempre são os esperados ou conhecidos pela instituição bancária e tampouco se constituíam em expectativas do pesquisador.

Esses sentidos podem apontar alternativas aos executivos bancários que extrapolem a preocupação essencialmente técnica e voltada à eficiência operacional que embasou a automação das atividades de atendimento ao público pelos bancos no Brasil, a partir

de uma maior empatia em relação às expectativas, cognições e significados manifestados por quem efetivamente constitui-se em sujeito ativo do processo.

Uma continuação natural da abordagem sobre o tema contemplaria replicar o estudo com uma amostra de usuários do sistema pertencentes a diferentes bancos e residentes em cidades mais densamente habitadas.

Por fim e, considerando-se o método utilizado como de relativa novidade no âmbito da prestação de serviços bancários, faz-se necessário observar que os resultados encontrados e as recomendações propostas estão longe de esgotar o estudo do tema.

## 6 REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. In: **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.3, jul./set. 2001, p. 42-50.

AZEVEDO, C. L. **A nova geração dos ATMs**. Disponível em: <<http://www.bancohoje.com.br>>. Acesso em: 08 set. 2002.

COBRA, M; RIBEIRO, A. **Marketing: magia e sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.

COSTA FILHO, B. A. **Automação bancária: uma análise sob a ótica do cliente**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Administração e Economia, Universidade de São Paulo, 1996.

DIAS, R. F. V. Qualidade de serviços bancários on-line pelo telefone. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Universidade Federal Fluminense – Centro Tecnológico, LATEC: Niterói-RJ, 2002.

ERNST & YOUNG. **Bancos: análise da indústria bancária no Brasil.** São Paulo. FEBRABAN, 1996.

FEBRABAN. **Balanco social dos bancos.** São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. Disponível em <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 04 mai. 2003.

GALLINDO, E. A conquista da fidelidade. **Revista eletrônica Banco Hoje, 2002.** Disponível em: <<http://www.bancohoje.com.br>>. Acesso em: 18 ago. 2002.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2000.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 26 fev. 2004.

JORGE, A. K. & SANTANA, G.G. Marketing de serviços bancários: grau de satisfação dos clientes do Unibanco S/A – agência Blumenau-SC. **Revista de Negócios**, Blumenau-SC, v.7, n. 2, p. 27-40, jan./mar. 2002.

LAZZARI, A. **A nova geração de ATMs.** Disponível em <<http://www.bancohoje.com.br>>. Acesso em: 24 nov. 2002.

MAÇADA, A. & BECKER, J. O impacto da tecnologia de informação na estratégia dos bancos. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 41, n. 4, out./dez. 2001, p. 87-97.

MOTTA, P. C. A redefinição dos negócios bancários a partir das tecnologias de automação. **Revista Brasileira de Mercados de Capitais**, Rio de Janeiro. v. 13, n. 39, abr./jun. 1987, p. 109-121.

MOTTA, P. C. & SIQUEIRA, I. R. A inovação tecnológica e a percepção de risco do usuário na prestação de serviços: hipóteses sobre a automação bancária. **Revista de Administração da USP**, v. 19 (2), n. 2, abr./jun. 1984, p. 73-81.

PIRES, P. J. & COSTA FILHO, B. A. O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos. **Revista FAE**. Curitiba. v. 4, n. 1, jan./abr. 2001, p. 59-67. Disponível em: [http://www.suttlii.hpg.com.br/arquivos/o.atendimento\\_humano\\_como\\_.pdf](http://www.suttlii.hpg.com.br/arquivos/o.atendimento_humano_como_.pdf). Acesso em: 5 set. 2003.

SPINK, M. J. P.; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, M.J.P. (org.). **Práticas discursivas e**

**produção de sentidos no cotidiano:** aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 1999.

ZINGLER, I. E. **O papel do home banking no relacionamento banco-cliente.** Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.