



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

SALATIEL PEREIRA DE OLIVEIRA

**O MARKETING E A GESTÃO ESTRATÉGICA DO AUTO  
ATENDIMENTO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DO  
DISTRITO FEDERAL**

Brasília – DF

2011

SALATIEL PEREIRA DE OLIVEIRA

**O MARKETING E A GESTÃO ESTRATÉGICA DO AUTO  
ATENDIMENTO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DO  
DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Profa. Msc. Monique Vidal Pires

Brasília – DF

2011

Oliveria, Salatiel Pereira de.

O Marketing e a Gestão Estratégica do Auto Atendimento em uma agência bancária do distrito federal / Salatiel Pereira de Oliveira. – Brasília, 2011.

54 p.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Profa. Msc. Monique Vidal Pires, Departamento de Administração.

1. Gestão Estratégica; 2. TAA (Terminal de Auto Atendimento); 3. Marketing de Relacionamento; 4. Satisfação; 5. Clientes.

I. Título.

**SALATIEL PEREIRA DE OLIVEIRA**

**O MARKETING E A GESTÃO ESTRATÉGICA DO AUTO  
ATENDIMENTO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DO  
DISTRITO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Salatiel Pereira de Oliveira**

Profa. Mestra, Monique Vidal Pires  
Professor-Orientador

Thiago Gomes  
Prof. Examinador

Brasília, 03 de dezembro de 2011



Este trabalho é dedicado aos mestres Tutores e orientadores que com muita sabedoria e dedicação contribuíram para que este trabalho fosse concluído.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, meus pais, meus Tutores, ao Banco do Brasil S.A. e a UnB pela oportunidade proporcionada.

"Parece que o povo usando apenas as máquinas eram um pequeno número de prostitutas e jogadores que não querem lidar com caixas face a face".  
Simjian.



## RESUMO

Este trabalho se propôs a analisar a atuação do Marketing de Relacionamento e da Gestão Estratégica para os serviços do Auto-Atendimento bancário na percepção do cliente. Para tanto foi utilizado o método quantitativo e o questionário como instrumento de pesquisa, o universo da pesquisa foi os clientes de um banco público brasileiro, desse universo foi selecionado 50 (cinquenta) clientes aleatoriamente que no período da coleta dos dados utilizaram o TAA (Terminal de Auto-Atendimento) em uma agência bancária do Setor Comercial Sul no DF. Como referencial teórico foram considerados temas relativos à Gestão Estratégica, Marketing de Serviços e de Relacionamento, satisfação do cliente, encantamento do cliente, a Matriz SWOT (em português Pontos Fortes e Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças) e o instrumento que o marketing bancário se utiliza para gerir o relacionamento com o seu cliente o CRM (*Customer Relationship Management*) gerenciamento da relação com o cliente. Também foi verificado se o cliente, usuário desse serviço o auto-atendimento, conhece todos os serviços disponíveis nessa modalidade de atendimento bancário. Os resultados demonstraram que os respondentes estão satisfeitos com o serviço do auto-atendimento, porém na discussão dos resultados coletados, chegou-se ao questionamento dos resultados coletados em relação ao percentual de satisfação e o percentual de serviços utilizados bem como o de erro demonstrando o desconhecimento das possibilidades no terminal de auto-atendimento, pois no mesmo percentual de satisfação tem-se a utilização do sistema apenas para uma única transação. Assim, concluiu-se que com a satisfação apontada pelos clientes respondentes existe uma lacuna entre a utilização e os serviços disponíveis no TAA, ou seja, os clientes desconhecem os serviços existentes nesse atendimento. Assim como solução, foi apontada como sugestão para o Marketing de Relacionamento da instituição analisada a criação de um instrumento capaz de levar o cliente ao conhecimento e utilização do terminal.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Satisfação; Marketing de Relacionamento; Cliente; TAA (Terminal de Auto Atendimento).



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fontes que geram valor para o consumidor .....	26
Figura 2 – Modelo antigo de um TAA em exposição no Instituto Smithsonian.....	36
Figura 3 – Modelo TAA moderno .....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Manual do Terminal de Auto Atendimento de 2000 .....	39
Tabela 2 – Variáveis quantitativas 1 .....	42
Tabela 3 – Variáveis quantitativas 2 .....	45

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATM – (*Automatic Teller Machine*) Máquina Contadora Automática.

CDC – Código de Defesa do Consumidor.

CDCB – Código de Defesa do Consumidor Bancário.

CRM – (*Customer Relationship Management*) Gerenciamento da relação com o cliente.

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente.

SWOT – (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças.

TAA – Terminal de Auto Atendimento.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	Contextualização.....	15
1.2	Formulação do problema .....	17
1.3	Objetivo Geral .....	17
1.4	Objetivos Específicos.....	17
1.5	Justificativa.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	O Terminal de Auto-Atendimento e a Gestão Estratégia .....	20
2.1.1	Manual de um Terminal de Auto-Atendimento/2000.....	23
2.2	Planejamento Estratégico .....	27
2.3	Satisfação e valor para o cliente .....	28
2.3.1	Filosofia da satisfação .....	28
2.3.2	Filosofia da otimização .....	28
2.3.3	Filosofia da adaptação.....	28
2.4	Mecanismos de gestão bancária: Modelo CRM e Matriz <i>SWOT</i> .....	34
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	35
3.1	População e amostra .....	36
3.2	Caracterização do instrumento de pesquisa .....	37
3.3	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	39
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	41
4.1	O questionário e os resultados.....	41
4.2	Discussões a luz das teorias da satisfação e de Marketing .....	46
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	49
	REFERÊNCIAS .....	51
	APÊNDICES.....	53
	Apêndice A – Questionário.....	53

## 1 INTRODUÇÃO

O auto-atendimento ao longo dos anos tem se firmado como estratégia eficiente à prestação de serviços pelo comércio em geral. Assim o serviço bancário não poderia ficar de fora, e nesse sentido o auto-atendimento bancário tem crescido consideravelmente em relação aos demais e a cada dia um número maior de opções para utilização são disponibilizados aos seus clientes visando à satisfação em dias de concorrência acirrada nesse setor. Porém para que uma única máquina de auto-atendimento esteja em funcionamento e disponível para o cliente utilizar existem todo um processo que precisa ser considerado entre eles estão o Marketing de Relacionamento, a Gestão Estratégica e os instrumentos utilizados para dar suporte à administração do relacionamento com o cliente bancário.

A estratégia empresarial clássica tinha por foco apenas o produto eficaz, ou seja, em se produzir um bem ou serviço de alta qualidade, cujo pensamento era de que isso bastaria para gerar valor e satisfação ao cliente, entretanto, essa linha foi deixada de lado cedendo espaço para a estratégia com foco no cliente, nessa visão é o cliente quem vai dizer o que lhe satisfaz.

É nesse contexto que surge o Marketing de Relacionamento. Menck e Moriguchi (2008) destacam o Marketing de Relacionamento como o instrumento que uma empresa pode alcançar a fidelização do cliente.

Para Monteiro e Carvalho (2007) a gestão de produtos e serviços ganhou um grau a mais de complexidade com o surgimento de fatores que potencializaram mudanças organizacionais com o surgimento de novos elementos assinalados, dentre outros, a abertura comercial, as influências ambientais, inovações tecnológicas, processos de fusão no setor, além de uma maior preocupação com gastos e custos entre concorrentes.

Menck e Moriguchi (2008) percebem o surgimento de novas estratégias visando proporcionar competitividade, além da busca por diferenciar-se na prestação de serviços que possa dinamizar o atendimento ao cliente, para que paralelamente a isso ocorra à venda de produtos e serviços com maior valor agregado gerado pelo diferencial do atendimento.

Até bancos considerados públicos tiveram que se voltar para a idéia de encantar o seu cliente, nesse sentido, diferenciando-se em seus produtos, serviços e no atendimento a fim de superar desafios e se posicionar como competitivo nesse mercado.

Com a elevada concorrência existente no setor bancário e a corrida para ser o melhor em atendimento e satisfação do cliente bancário, a conquista de novos clientes e a busca por resultados que superem a cada ano o anterior, tem levado os bancos brasileiros, a trilharem caminhos e teorias nesse sentido, tudo para atender a sua gestão estratégica cujo foco é sempre satisfazer seus clientes e a valorização do seu capital.

Este trabalho propôs-se a analisar a atuação do Marketing de Relacionamento, da Gestão Estratégica bancária e a utilização do TAA (Terminal de Auto Atendimento) bancário de um Banco público, mais especificamente, em uma Agência no Setor Comercial Sul de Brasília DF.

## **1.1 Contextualização**

Não é de hoje que se relata a grande importância e conveniência que a tecnologia propicia ao homem. Desde a revolução industrial, do surgimento das fábricas e máquinas de manufaturas que a humanidade tem se beneficiando com a tecnologia, primeiramente a relação trabalhista teve seu momento com o surgimento das máquinas industriais, para uns trouxe alívio, já para outros, tristeza, pois a cada máquina utilizada na produção significa desemprego da força braçal, ensejando a demissão de várias pessoas que tiveram seus serviços substituídos por uma única máquina. Depois com o surgimento da telecomunicação unida ao computador deu-se a revolução tecnológica que só aumenta o grau de satisfação do homem com a tecnologia, muitas são as facilidades e conveniências ao alcance da sociedade, que vai desde um simples café da manhã disponibilizado por máquinas automáticas em que o cliente se serve do produto até a financiamento de um bem como a casa própria ou o carro através da internet, sem que para isso haja a intervenção de um funcionário da empresa.



É nesse contexto que o terminal de auto-atendimento bancário surge somando mais uma facilidade ao cliente em que dispensa o horário de funcionamento comercial dos bancos e a presença física, na hora de se realizar uma transação financeira, de um funcionário da instituição.

A demanda pela utilização do auto-atendimento bancário cresce a cada dia. Segundo dados do FEBRABAN (2011) esse aumento deve-se ao crescimento da economia brasileira, as transações bancárias chegaram a 56 bilhões de operações em 2010, e a maioria delas foram realizadas em TAA (Terminal de Auto-Atendimento), estes tiveram um crescimento de 43%, principalmente em pontos públicos, o que reforça a busca dos bancos para ampliar a conveniência para seus clientes.

O cliente bancário vê na oferta desse serviço grande conveniência e valores de satisfação, pois nos dias atuais em que “tempo é dinheiro” a procura por facilidades e rapidez à resposta a sua demanda é o grande motivador e de amadurecimento do relacionamento entre o cliente bancário e a instituição eleita como mais capaz de atender sua necessidade.

Nesse contexto as relações comerciais tem se alterado consideravelmente com o surgimento de Leis e Resoluções que regulamentam os contratos entre fornecedores de um bem e serviço e o cliente consumidor. No Brasil, a maior expressão legal nesse sentido foi o CDC (Código de Defesa do Consumidor) instituído pela Lei 8078/90, somando a ele o CDCB (Código de Defesa do Consumidor Bancário) publicado pelo Banco Central de Brasil conforme a Resolução 2878/2000. O que antes servia apenas de orientação na relação de consumo, agora virou Lei e tem previsão de multa e até o fechamento do estabelecimento que infligir o Código. Para atender essas demandas a Gestão Estratégica e o Marketing de Relacionamento se mostram dinâmicos e a cada mudança social e de mercado apresentam novas teorias, pensamentos e modelos inovadores com vistas a satisfazer o cliente e a conquistar os da concorrência pela agregação de valor ao melhor atendimento.

Por fim, o cenário do setor bancário tem se alterado dia-a-dia pela manutenção dos seus clientes e a conquista de novos, o que passou a ser o foco total das organizações para o encantamento dos mesmos.

## **1.2 Formulação do problema**

A estratégia que visa satisfazer o cliente bancário prega que a excelência no atendimento deve ser sua missão, ou seja, o norte a seguir para a consecução do bom atendimento, que inclui o tempo de espera na fila, a excelência, ambiência confortável, soluções rápidas às demandas do cliente e um parque tecnológico capaz de atender de forma eficaz e eficiente a clientela.

No âmbito da tecnologia disponível para facilitar a vida do cliente existem várias formas de auto-atendimento, entre elas e especificamente para este trabalho, foi analisado apenas a percepção do cliente quanto à utilização do TAA (Terminal de Auto Atendimento) bancário, em uma perspectiva quanto ao uso desse serviço, a fim de verificar aspectos do Marketing e da Gestão Estratégica para esse tipo de auto-atendimento.

Logo, cabe a questão: O Marketing de Relacionamento e a Gestão Estratégica para o auto-atendimento da agência em estudo resultaram em satisfação na percepção do cliente?

## **1.3 Objetivo Geral**

Identificar a percepção do cliente em relação aos serviços disponíveis no Terminal de Auto-Atendimento e sua utilização.

## **1.4 Objetivos Específicos**

Pesquisar junto aos clientes bancários que se utilizam do serviço de auto-atendimento, suas opiniões sobre essa opção de atendimento e seu grau de satisfação com o mesmo.

## 1.5 Justificativa

O Marketing de Relacionamento e a Gestão Estratégica são ramos da ciência que se propõe a melhorar a vida do indivíduo na relação de consumo. No caso do serviço bancário não é diferente e como já citado a cada dia aumenta-se o número de pessoas usuárias do auto-atendimento bancário, e o que a tempo atrás era para poucos, hoje é uma obrigação ser correntista de um banco, seja para receber proventos, ou pela comodidade proporcionada. Segundo dados do FEBRABAN (2011) esse aumento deve-se ao crescimento da economia brasileira, as transações bancárias chegaram a 56 bilhões de operações em 2010, e a maioria delas foram realizadas em TAA (Terminal de Auto Atendimento), estes com crescimento de 43% em pontos públicos.

Esse crescimento exponencial de consumidores, nesse setor da economia, tem levado as instituições bancárias a correrem contra o tempo de anos de atrasos da tecnologia brasileira em relação ao resto do mundo a fim de atenderem às necessidades básicas dos seus clientes.

É nesse contexto, e a situação de que o usuário do auto-atendimento está demandando mais esse serviço é inevitável a ocorrência de estresse nessa relação. Bem como a ocorrência de instrumentos legais que ora regulamentam essa dinâmica desse mercado, é que geraram elementos para esta pesquisa. Uma vez que, a simples observação das demandas dos clientes bancários e as constantes insatisfações com o serviço bancário de uma forma geral, somaram elementos para este trabalho, cujo foco é a análise dessa relação.

E nesse sentido o Marketing de Relacionamento e a Gestão Estratégica são os instrumentos chaves do processo pelo qual se conhece novos pensamentos e modelos inovadores para o atendimento diferenciado agregando valor ao produto bancário. Os estudos sobre esse tema abordam que a estratégia empresarial no passado tinha como foco apenas em produzir um bem ou serviço de qualidade sem a devida atenção a satisfação do cliente, entretanto, esse pensamento foi substituído com o advento da estratégia com foco no cliente e o já frisado Marketing de Relacionamento.

Segundo Menck e Moriguchi (2008) é preciso fazer mais do que se espera de uma prestação de serviço ou da aquisição de um bem, é o que prega o Marketing de Relacionamento. A agência alvo desta pesquisa faz parte de uma rede com milhares espalhadas pelo Brasil e até fora dele e tem um parque tecnológico de ponta com máquinas e sistema de comunicação considerado um dos melhores do país.

É nesse sentido que este projeto de pesquisa visa quantificar de forma descritiva se a gestão estratégica, praticada na agência bancária, alcançou a satisfação do cliente, bem como, *in loco*, verificar também se o Marketing para o auto-atendimento foi adequado à realidade e necessidade do usuário.

Espera-se que os resultados desta pesquisa tragam elementos significativos e reflexivos no processo de gestão estratégica de modo que as atitudes, opiniões, grau de satisfação, dificuldades e avanços no atendimento aos clientes sejam vistos como dados à transformação de práticas de gestão estratégica a fim de representarem fielmente o discurso pregado. Além de contribuir para a melhoria agregando maior valor aos produtos e serviços destinados a clientes e a sociedade.

Por fim, vale desvendar os anseios dos clientes por serem fundamentais no processo ativo da funcionalidade do sistema financeiro e econômico e para o desenvolvimento dessa atividade considerando a razão existencial desse setor exige da prestação do serviço bancário um plano de gestão estratégica que tenha por objetivo e missão respeitar e valorizar as opiniões, sugestões, grau de satisfação e dificuldades de seus clientes e dos demais sujeitos no contexto da instituição.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O Terminal de Auto Atendimento e a Gestão Estratégia**

Se todas as referências sobre Gestão direcionam para o termo administração. Logo, pode-se inferir que gerir é o mesmo que administrar, ou seja, é o processo pelo qual se conduz um projeto, se comanda uma empresa ou qualquer ação que vise à produção de um bem ou serviço.

Nem uma ação ou atividade humana pode ser bem sucedida se para o seu desenvolvimento não existir a elaboração da estratégia, ou seja, toda atividade que vise um resultado satisfatório e retorno garantido tem que passar primeiramente pela formulação da estratégia. Segundo Chandler (1962 apud MAXIMIANO, 2008, p. 35) estratégia é a determinação das metas e objetivos básicos de curto e longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.

Assim, a estratégia bancária desenvolvida para o auto-atendimento nesse setor, no que tange ao serviço disponível no terminal de auto atendimento, segue essa ordem, uma vez que, o mercado bancário é muito competitivo e a garantia de se manter existindo nesse cenário é ofertar ao cliente o que se tem de mais moderno e atual para a prestação do serviço, que a cada dia cresce a adesão a essa tecnologia.

A implantação de equipamento que possibilita ao cliente bancário se auto-atender não foi uma obra do acaso, é muito mais que isso, foi pensado e criado a partir de uma necessidade humana, bem como pela impossibilidade de se atender ao número crescente de usuários no atendimento convencional. A ciência tecnológica que sempre trabalhou para facilitar a vida do ser humano desenvolveu esse equipamento que realiza a solicitação do cliente, que era exclusividade do atendimento do homem há algumas décadas passadas.

Antes dos resultados, vale fazer referencia a este equipamento que por muitos é considerado um problema, mas para outros é uma solução.

A história, segundo Herman Watson (2003), registra varias patentes para o surgimento da maquina bancária conhecida como Caixa Eletrônico, ATM (*Automatic Teller Machine*) ou no Brasil, TAA (Terminal de Auto Atendimento), entre outros está Luther George Simjian a quem cabe o primeiro registro da invenção da máquina em 1939, porém assim que foi apresentada ao público não teve grande adesão. Segundo o sítio, em inglês, do Programa Lemelson-MIT, em consult a história do ATM, citando Simjian apresenta o texto a seguir: "Parece que o povo usando apenas as máquinas eram um pequeno número de prostitutas e jogadores que não querem lidar com caixas face a face", "escreveu Simjian".

Figura 1 – Modelo inicial de TAA em exposição no Instituto Smithsonian



Fonte: <http://www.thocp.net>

Figura 2 – Modelo moderno do TAA



Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Caixa\\_eletr%C3%B4nico](http://pt.wikipedia.org/wiki/Caixa_eletr%C3%B4nico)

Fato curioso registrado no texto acima de Simjian, desde os primórdios do TAA que existe certa resistência quanto a sua utilização, pelo que se percebeu na escrita do inventor o equipamento era utilizado apenas por pessoas que queriam evitar estar frente a frente com o funcionário do banco. Não muito diferente, na coleta de dados percebeu-se, em uma análise de observador do comportamento das pessoas, que os clientes ainda encontram no terminal o refúgio ao enfrentamento pessoal bancário, principalmente na hora de sacar um pequeno valor ou transferir dinheiro. Isso foi percebido na abordagem aos respondentes, muitos apresentaram desculpas diversas para não responderem ao questionário.

Entretanto, não bastou apenas à invenção da máquina foi preciso orientar a sua disponibilidade em atender as necessidades de cada cliente, e é nesse contexto que se insere o Marketing e a Gestão Estratégica para o auto-atendimento bancário.

### 2.1.1 Manual de um Terminal de Auto-Atendimento/2000.

Segundo o manual de serviços do TAA (2000), tem-se os serviços disponíveis no TAA de um banco conforme apresentado a seguir na tabela 1 (um). Esse manual dispõe as transações para clientes que possuem o cartão múltiplo, débito e salário. O cartão múltiplo é exclusivo de cliente correntista, isto é, que possui conta corrente ativa no banco, o que permite transações na função crédito, ou seja, realizar compras em parcelas com o cartão no comércio, também pode ser utilizado para sacar dinheiro em terminal eletrônico e em compras na função débito, a vista, com o mesmo. O cartão débito é exclusivo de cliente correntista que não possuem a função crédito. Já o salário é exclusivo para cliente detentores de conta corrente do tipo salário, isto é, apenas para sacar os proventos creditados pelo empregador nessa conta, conforme Resolução do Banco Central nº 3424/2009.

Tabela 1: Manual do TAA em 2000

Transações disponíveis no TAA de 2000			
MENU PRINCIPAL	Sub menu 1	Sub menu 2	Sub menu 3
FORNECIMENTO DE CHEQUES	IMPRIMIR CHEQUES		
SAQUES/ENVELOPES	Conta corrente Poupança Cartão de Crédito Rural Rápido		
	ENVELOPES	Depósito em conta corrente Depósito em poupança Pagamento de contas	
INVESTIMENTOS APLICAÇÕES/ RESGATES	BB APLIC	Aplic 30 Aplic pré Aplic programado Aplic pos Aplic plus	
	POUPANÇA	POUPANÇA RESGATE POUPANCA SALÁRIO	Para esta data Para data futura Programada
	FUNDOS	Aplic curto prazo Plus curto prazo Fix 30 Fix 60 Fix DI 30 Fix DI 60 Dólar Fundo de Ações	Principal garantido FIEIX FAPI Commodites
	OUROCAP	Aquisição Cancelamento	
TRANSFERÊNCIAS	CONTA CORRENTE PARA CONTA CORRENTE	Para esta data Para data futura	
	CONTA CORRENTE PARA POUPANÇA	Para esta data Para data futura Programada	
	CADASTRO DE CONTA PARA TRANSFERENCIA	Exclusão de conta Demonstrativo de contas	



		cadastradas		
	POUPANCA PARA CONTA CORRENTE			
	CONTA CORRENTE PARA CONTA ÚNICA DO TESOUREIRO			
	CANCELAMENTO DE AGENDAMENTO DE TRANSFERÊNCIA			
EMPRESTIMOS FINANCIAMENTOS	EMPRÉSTIMO PESSOAL	Cheque financiado Empréstimo Renovação empréstimo Antecipação 13º salário e IRPF		
	FINANCIAMENTO DE VEICULO NOVO/USADO	Registro Cancelamento Cálculo prestação		
EXTRATOS/SALDOS/ COMPROVANTES	EXTRATOS	EXTRATOS UNIFICADO VIA CORREIO	Adesão Cancelamento	
		CONTA CORRENTE	Mês atual Mês anterior 6 meses anteriores	
		INVESTIMENTO/ POUPANCA AGENDA FINANCEIRA/ EMPRÉSTIMO/FINANCIAMENTO/ CARTÃO DE CRÉDITO/ CARTÃO ELECTRON/ CLUBE OURO/DEBITOS PROGRAMADOS/ LANÇAMENTO FUTURO/ VALORES BLOQUEADOS/ AÇÕES/ CHEQUES/ IPVA E TAXAS DO DETRAN/ DARF		
	COMPROVANTES	EMISSÃO		
	SALDOS	CONTA CORRENTE POUPANCA FATURA SAQUE CARTÃO DE CRÉDITO/ PARA SAQUE CARTÃO DE CRÉDITO/ AÇÕES		
	DE SUA OPINIÃO SOBRE O ATENDIMENTO			
PAGAMENTOS	COM CODIGO DE BARRAS	Água/ Luz/ Telefones Outros convênios Títulos/ IPVA e demais Taxas DETRAN		
	SEM CÓDIGO DE BARRAS	DARF INSS – GPS IPVA e Taxas DETRAN Cartão de crédito	Renavam Placa	
	CANCELAMENTO DE AGENDAMENTO			
OUTRAS OPÇÕES	PLANO OURO DE SERVIÇOS			
	DEBITO PROGRAMADO	Cadastramento de autorização Cancelamento de autorização Cancelamento de débito agendado		
	OUVIDORIA(RESPONDE)			
	CARTÃO DE CREDITO	Liberação de Cartões Clube ouro	Catálogo de prêmio Cupons para sorteio Solicitação de prêmios Transferências para SMILE Transferência de pontos para outro cliente Cancelamento de conversão de pontos prescritos	
		Limite extra pra cartão de crédito	Registro de limite extra Cancelamento de limite extra Alteração de limite extra	
	Proteção ouro 48 horas	Adesão Cancelamento		

		Recebimento de cartão via correio	Solicitação Cancelamento
		Autorização de crédito – IRPF/PASEP	Restituição PASEP abono/rendimentos
	SENHAS	Cadastramento/ Alteração/ Desbloqueio	Personal Banking Conta corrente
	DOAÇÕES	SOS Seca	
	RECARGA DE CELULAR PRÉ-PAGO		

Fonte: Manual do TAA. Sistema TAA, de 05/2000.  
Com adaptações do autor.

A Tabela 1 descreve as transações disponíveis no TAA, cuja configuração é do ano de 2000, a opção pelo ano do manual utilizado como fonte dessa tabela foi devido a considerar-se um tempo significativo entre a disponibilidade do serviço na máquina e a realização desta pesquisa, pois é tempo suficiente para ser conhecido por todos os clientes que se utilizam desse serviço bancário.

É justamente aqui que mora a problemática deste trabalho, o Marketing de Relacionamento e a Gestão Estratégica do Banco favoreceu ao cliente, usuário do serviço no terminal auto-atendimento, em que tivesse o conhecimento necessário de todos os serviços disponíveis nesse instrumento de transação bancária? A comunicação e o bom relacionamento com o cliente foram suficientes para gerar esse valor ao mesmo? A satisfação do cliente foi atendida quanto aos serviços disponibilizados no TAA?

Meirelles et al. (2000 apud MONTEIRO; CARVALHO, 2003, p. 2), apresenta a Gestão Estratégica como sendo cada vez mais utilizado na seara da administração, porém o conceito é realmente mais amplo e o uso permite associá-lo desde a um curso de ação bastante preciso até um todo organizacional. Esse autor chama a atenção para a abordagem de que a estratégia é um paradoxo instigante à “visão convencional”, a organização deve estar constantemente se adaptando às mudanças, às quais são dinâmicas.

Motta (1996) assenta que a gestão estratégica é um processo contínuo e sistêmico de direcionar a organização para atingir a sua missão. A missão, anteriormente considerada imutável, passou a sofrer alterações de tempo em tempo em função das demandas do ambiente externo. Algumas unidades administrativas ajustaram-se imediatamente para enfrentar desafios das mudanças, adotando a postura estratégica nas áreas sensíveis de resultados como produção, marketing,

vendas e finanças. As pessoas envolvidas nessas atividades mudaram sua forma de pensar e agir para garantir o sucesso e a sobrevivência dos negócios.

Para reforçar o assunto vale referendar a observação de Mintzberg et al. (2010), mesmo não apresentando um conceito definido e em tom de crítica aos demais apresenta os “Ps” para estratégia, quais sejam: planos e padrões: algo deliberado e emergente; posições e perspectivas: a estratégia como um truque. Continuando ele apresenta que um plano diz respeito a olhar para frente como um padrão diz respeito a olhar o comportamento passado. Ainda, e nesse contexto aponta que na prática fica evidente, que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas. Nesse autor acha-se guardada e justifica-se esta pesquisa, aquiescendo o seu dizer: “As estratégias emergentes não são necessariamente más, nem as estratégias deliberadas são sempre boas”. (MINTZBERG, et al, 2010, p. 27).

Na visão desse autor o termo posições dizem respeito à localização de determinados produtos em determinados mercados e olha para **baixo**, ou seja, o ponto em que o produto encontra o cliente; Já a perspectiva diz respeito à maneira fundamental de uma empresa fazer seus negócios, isto é, olha para **dentro** das mentes dos estrategistas e para **cima** numa referência a visão de futuro da organização; e o truque diz respeito a manobra determinada para ludibriar um oponente ou concorrente, ou seja, fazer de conta, simular deliberadamente, iludir através de uma falsa realidade.

Por fim, nesse contexto, as assertivas de Mintzberg et al. (2010) são válidas para este estudo, uma vez que, é percebido que a estratégia bancária apresenta as características referidas pelo autor, principalmente com relação a citação direta, acima postada, no que concerne a elaboração e prática da estratégia aplicada ao gerenciamento do auto atendimento, neste caso, está relacionado ao terminal. Visto que, não obstante ser a gestão estratégica do Banco, imposta ao seu parque tecnológico de auto atendimento, a melhor que possa existir no mercado, não garante que a sua aplicação ou prática atingirá sua meta traçada. É importante frisar que o estresse nesse processo não se dá apenas pela falha da máquina, é verdade que atuam para a insatisfação e a subutilização do equipamento a falta de conhecimento dos serviços disponíveis no equipamento, a falta de informação aos usuários, a insegurança quanto ao serviço por parte dos clientes e soma-se a tudo

isso a falta de treinamento ou um manual suficiente com as opções de serviços disponíveis e o caminho de acesso a eles aos usuários.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

Segundo Las Casas (2008) planejar consiste em tomar antecipadamente um conjunto de decisões, para desenvolver atividades coerentes, a partir da análise do ambiente e suas influências. Corroborando com ele Oliveira (2009) acentua que o propósito do planejamento pode ser definido com o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes pela administração, para uma situação viável de avaliar as possibilidades de decisão futuras que podem ser influenciadas pelo presente, ainda mais, é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.

Entre outras, cabe lançar mão da diferenciação entre planejamento estratégico que não se confunde com gestão estratégica. Segundo Oliveira (2009) o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Ainda mais, o Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, que busca fortalecer a relação da mesma com os fatores externos não controláveis, desempenhando suas atividades de forma inovadora e diferenciada.

Assim, inferimos dos conceitos que o primeiro é responsável pela execução e gerência do planejamento. Já que a gestão estratégica é o processo administrativo com foco em um objetivo a ser alcançado e uma meta a ser perseguida, cada empresa possui a sua, que pode ser conhecida também por “visão” e “missão”, dentro desses termos estão os objetivos futuros da empresa, a primeira aponta para o futuro da organização, aonde quer chegar, e a segunda o caminho a se percorrer para se alcançar a meta esperada.

## **2.3 Satisfação e valor para o cliente**

Sobre esse tema Oliveira (2009) apresenta três filosofias do planejamento, a ser considerada pela sua importância para este trabalho:

### **2.3.1 Filosofia da satisfação**

Esse pensamento filosófico trata dos esforços a serem empreendidos para satisfazer em um grau mínimo de satisfação, não pretendendo assim excedê-la, pois satisfazer é ser apenas suficientemente bom. Pois a preocupação básica defendida está voltada para o aspecto financeiro, por ser a principal ênfase no orçamento e as suas projeções, deixando para segundo plano conceitos como recursos humanos, tecnologia, equipamentos, materiais e serviços.

### **2.3.2 Filosofia da otimização**

Admite que o planejamento não existe apenas para realizar algo, ou para alcançar uma meta, mas sim para satisfazer os objetivos de forma tão bem quanto possível, cuja característica é a utilização da matemática e estatísticas, de modelos de simulação e de pesquisa operacional.

### **2.3.3 Filosofia da adaptação**

É voltada para a inovação na tomada de decisão dentro da elaboração do planejamento, pois as respostas aos eventos externos e internos, podem ser percebidos de forma antecipada e adaptada, adequando assim a organização às mudanças de forma proativa.

Nesse sentido, o planejamento estratégico da Agência bancária alvo deste trabalho tem o objetivo de satisfazer o cliente, o mesmo observado nas filosofias apresentadas, já que elas dão a base e uma maior compreensão do mundo dos clientes e o que significa satisfação para os mesmos, uma vez que, perceber o

ambiente interno e externo e suas mutações é de suma importância para o sucesso do planejado, bem como propiciam ao gestor quando da tomada de decisão o sentido da estratégia, pois dependendo do contexto em que se encontra poderá estabelecer qual delas é a mais vantajosa para ser aplicada a sua gestão ou a impossibilidade de utilização das mesmas.

Por fim, analisando os pressupostos apresentados neste capítulo fica evidente o contexto em que se insere a gestão do auto-atendimento, bem como a estratégia montada para que através da utilização dele o fim da administração seja alcançado, cujo objetivo deve ser assegurado pela disponibilidade deste sistema eletrônico em que o cliente se auto atenda e sinta-se satisfeito com a conveniência de não mais precisar depender do horário de atendimento bancário para ter suas demandas atendidas.

Segundo Rocha (2008) satisfazer o cliente deve ser um dos maiores objetivos de uma empresa que deseja manter-se no mercado por longo tempo. Nesse sentido o marketing é que tem a expertise de disseminar a idéia de encantar o cliente através de postura que surpreenda o cliente entregando a ele mais valor do que ele espera. Os defensores dessa idéia acreditam que um cliente encantado com uma marca sempre irá voltar e será leal a essa marca.

Já o “valor” segundo Kotler (2008) é a possibilidade de um produto ou serviço atender aos anseios do cliente. Os quais satisfazem um número maior de desejos tem maior valor.

Para Menck e Moriguchi (2008, p. 72) percebem que o ideal de valor para o cliente tem um problema motivador, qual seja: “Uma necessidade não satisfeita representa um problema para o consumidor. Ela gera um estado de tensão. O consumidor se sente assim motivado a agir, visando reduzir esse estado de tensão.” Para eles o valor pode ser definido como “a diferença (ou como a razão) entre os benefícios que o consumidor obtém com o produto e os custos de obtê-lo.”

Em sua obra Menck e Moriguchi (2008) dão um exemplo prático de como se processa o valor diante de uma situação real para o cliente através da relação benefícios/custos de um bem, isto é, uma pessoa que tenha necessidade de adquirir um veículo para ir ao trabalho, já que o sistema de transporte disponível é precário e

pode ocasionar falta e conseqüentemente a perda do emprego, o que geraria a situação de tensão, diante da situação o mesmo se vê obrigado a adquirir um carro para se deslocar até ao seu trabalho, porém a compra desse bem tem seu custo, o valor, que será mensurado através da relação benefício/custo, assim dependendo dessa avaliação decidirá pela que melhor o satisfaça, se o custo for menor que o valor efetivo e o benefício para a sua satisfação ele o compra.

Diante das colocações relativas à satisfação e valor, o cliente bancário não é diferente, já que para ele o atendimento tem que ser o melhor e no tempo mínimo de espera e máximo de sua tolerância bem como a resposta a sua demanda deve atender sua expectativa, do contrario, procura os canais disponíveis para protestar, reclamar e sugerir mudanças na estrutura que gerou tal insatisfação. É nesse sentido que a gestão do auto-atendimento bancário foca sua ação ao ponto de investir milhões nesse setor para que o seu cliente ao demandar o serviço no auto atendimento tenha de forma eficiente e eficaz sua expectativa satisfeita, tanto no processamento quanto no tempo despendido para a transação. É percebido também que quando o equipamento gera um ponto de tensão por erro ou quebra se não for de imediato corrigido a situação ocasiona imediatamente novas demandas de e insatisfação pela possível perda gerada, podendo provocar até a ida do cliente para outro banco.

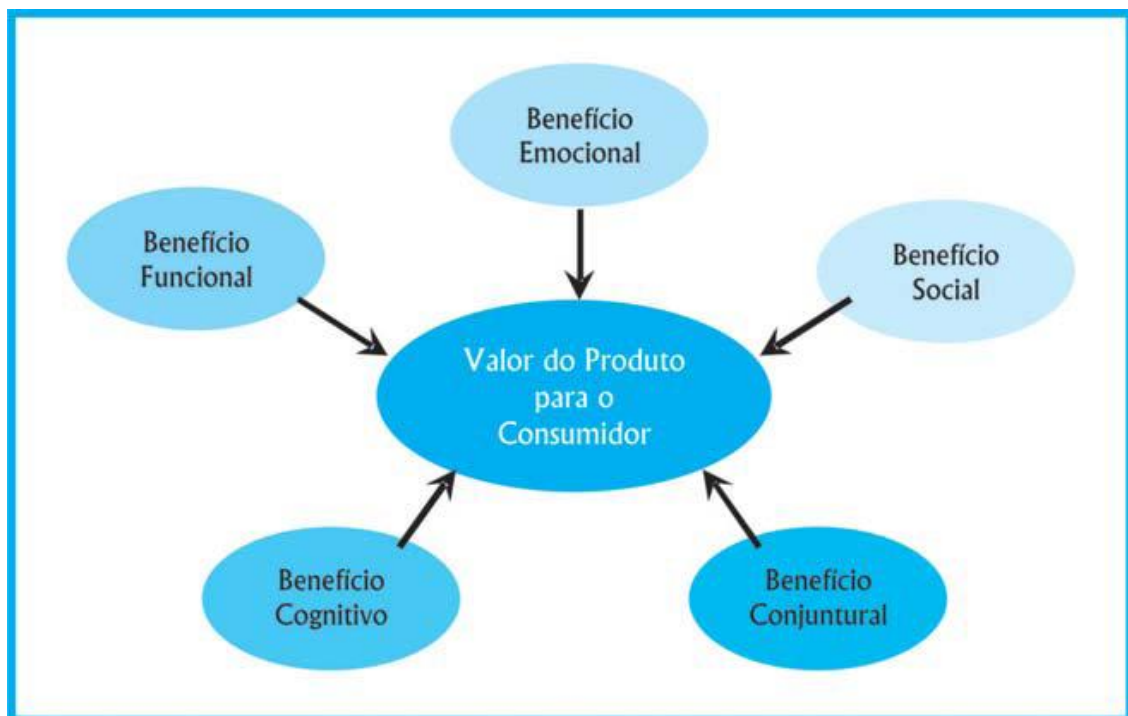
Portanto um cliente que decide manter uma conta em um banco e por ela pagar um certo valor em taxas e tarifas por sua manutenção, vê no atendimento de sua demanda o valor que o serviço lhe proporciona, se foi bem atendido naquilo que está realizando estará satisfeito, se sua demanda não foi realizada a contento estará insatisfeito.

Em fim, vale fazer deferência as fontes de valor segundo Jagdish Shethe et al. (1998 apud MENCK; MORINGUCHI, 2008, p. 73), apresentam os cinco tipos de benefícios como fontes de valor para o consumidor em marketing, sendo eles:

- Benefício funcional: apresenta-se quando o bem adquirido atende ao fim esperado, como um veiculo que transporta o dono ao seu destino;
- Benefício social: apresenta-se quando da necessidade da pessoa em ter seu ego satisfeitos perante os demais devido ao bem adquirido;

- Benefício emocional: apresenta-se quando a pessoa sente-se realizado com o bem conquistado;
- Benefício cognitivo: apresenta-se quando a pessoa satisfaz sua curiosidade e aprende a operar um equipamento ou um bem adquirido; e
- Benefício conjuntural: apresenta-se quando uma situação natural ou necessária é resolvida com a utilização do bem adquirido.

Figura 1: Fontes que geram valor para o consumidor.



Fonte: Jagdish Sheth et al. (1998 apud MENCK; MORINGUCHI, 2008, p. 74).

## 2.4 Marketing de serviços de Relacionamento e o encantamento e fidelização do cliente



Sempre que se faz referência ao atendimento, satisfação e encantamento do cliente é natural a menção ao Marketing de Relacionamento, que é a ciência responsável pelo estudo da relação comportamental da pessoa e sua interação com bens e serviços adquiridos.

Nesse sentido vale a definição apresentada por Las Casas (2008) “os serviços são intangíveis e estão presentes em quaisquer ofertas comerciais”. Corroborando com ele a Associação Americana de Marketing diz que serviço é “aquelas atividades, vantagens, ou mesmo satisfações que são oferecidas a venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

Kotler (2008), em seu livro *Administração de Marketing*, conceitua o termo como sendo uma filosofia empresarial que resume outros três conceitos, sendo:

O CONCEITO DE MARKETING assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades de desejos dos mercados-alvos. (KOTLER, 2008, p.32).

Logo, um dos objetivos do marketing de serviços é encantar o cliente agregando valor ao produto ou serviço cujo objetivo é fazer com que o cliente seja fiel a sua marca.

Pela ordem, seria correto uma demonstração de como acontece a fidelização do cliente, o como e quando. Porém por ser o termo fidelização já ultrapassado para o marketing de relacionamento, que foi trocado por “encantar o cliente”, e assim será trabalhado neste capítulo.

Nesse contexto é a teoria do Marketing de Relacionamento que define bem o encantar o cliente “(...), não é mais suficiente satisfazer o cliente. Seria necessário surpreender o cliente, entregando a ele mais valor do que ele espera.” (MENCK; MORIGUCHI, 2008, p. 82).

Uma empresa com visão de ser a mais lembrada por clientes e usuários precisa além de satisfazer seus conflitos, ofertar algo a mais, que podemos definir como “superar suas expectativas”.

Os advogados do encantamento do consumidor crêem nisso. Sua principal alegação é que clientes que se sentem encantados têm maior probabilidade de serem leais à marca que os encantou. Muitas pesquisas em marketing têm atestado repetidamente que é muito mais econômico reter um cliente do que conseguir atrair um cliente novo. Assim, “encantar o cliente” seria o objetivo do marketing. (MENCK; MORIGUCHI, 2008, p. 83).

E assim Menck e Moriguchi (2008) apresentam que quando uma empresa entrega mais do que o cliente espera, produz em sua mente lembranças todas as vezes que ele tiver necessidade de adquirir novamente o produto ou serviço, neste caso o bancário.

Defensores da necessidade de encantar o cliente argumentam que, ao entregar ao cliente mais do que ele espera, estarão plantando um poderoso elemento na memória do consumidor. Isto facilitará a lembrança da marca na compra seguinte: o produto que encanta o cliente é colocado no topo da mente, levando à lealdade e à recompra. (MENCK; MORIGUCHI, 2008, p. 84).

Esses conceitos e definições são tão importantes para o atendimento bancário quanto para os demais bens do mercado, principalmente neste caso o do serviço do auto-atendimento através de terminais. Essa garantia é possível ao se analisar que todos os demais bancos também possuem o serviço o que diferencia um do outro é a ambiência, a segurança do serviço, a acessibilidade e a disponibilidade dos equipamentos. Nesse jogo ganha o que entendendo as necessidades de seus clientes agi proativamente para ofertar a ele algo a mais do que ele espera.

Por fim, de tudo isso infere-se que para acontecer a fidelização de um cliente a uma marca ou serviço é necessário trabalhar para ele a fim de garantir o que bem notou Las Casas (2008), os clientes sempre compram de uma mesma empresa por acreditar que ela tenha os melhores produtos e serviços que na concorrência.

## 2.4 Mecanismos de gestão estratégica bancária: Modelo CRM e Matriz SWOT

De tudo que já foi apresentado nos capítulos anteriores só é realizável com suporte de mecanismos que possibilitem a quantificação e qualificação dos eventos relativos ao atendimento do cliente, bem como o de saber como o cliente se sente ao utilizar o serviço do auto-atendimento. Nesse sentido cabe fazer menção aos mecanismos que os bancos utilizam para mensurar o grau de satisfação, tipo de serviço, o perfil do cliente, ocorrências de insatisfação com o serviço, quantidade de utilizações do serviço e o motivo de possível tensão na utilização do equipamento, entre outros o modelo CRM (*Customer Relationship Management*) e a Matriz SWOT ((*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*)).

Na busca de métodos e técnicas capaz de proporcionar encantamento ao cliente com o atendimento de suas demandas, os bancos buscam modelos que garantam maior valor aos seus produtos e serviços, cuja preocupação é saber qual o melhor para o seu cliente, no caso do Marketing e da Gestão Estratégica do auto-atendimento bancário, cabe a análise do modelo CRM, que segundo Las Casas (2008), apresenta como significado para CRM (*Customer Relationship Management*) em português (Gerenciamento da relação com o cliente). Segundo a obra, a administração de relacionamento com o consumidor tem fundamentos na evolução da filosofia de Marketing de Relacionamento, nesse sentido a tática mercadológica permite conquistar e fidelizar o consumidor. Esse instrumento serve para retornar dados relativos às interações dos clientes na relação de consumo com o fornecedor que servirá como parâmetros de tomada de decisão da gestão de marketing do relacionamento com o cliente, bem como balizador para uma análise da satisfação do cliente, pois fornece dados quantitativos da interação do cliente com o auto-atendimento quantas demandas atendidas e não atendidas o que servirá como elemento na avaliação do Marketing de Relacionamento em relação a necessidade do cliente.

No mesmo sentido e não menos importante tem-se, segundo Pereira (2008), a Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que em português pode ser traduzido como Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças.

É um instrumento muito eficaz para analisar aspectos internos e externos de uma organização comercial, ou seja, com a aplicação dessa matriz é possível visualizar, em relação à concorrência, onde a empresa está precisando de intervenção e onde ela deve potencializar sua atuação. Bem como, engendrar esforços para a satisfação do cliente no setor que for diagnosticado como ponto fraco ou ameaças no que concerne à satisfação do cliente. Uma aplicação prática desse instrumento pode ser percebido no feedback do cliente ao fornecedor de produtos e serviços, como o bancário, e a instituição de novas legislações que quantificado pela análise SWOT emitirá ao marketing empresarial aonde precisa ser trabalhado para a satisfação do cliente. Assim, a atenção dispensada a essa matriz é importante para medir o quanto a Gestão Estratégica do banco tem levado em consideração os dados fornecidos por este instrumento no sentido de satisfazer seu cliente que demanda por um melhor reconhecimento perante seu banco e o quanto a opinião do mesmo é relevante como fator externo para orientar a tomada de decisão na hora de trabalhar os pontos fracos e ameaças da organização. Neste trabalho será comparado com a aplicação do Marketing de Relacionamento visando a satisfação do cliente no auto-atendimento.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este trabalho teve como método de pesquisa o quantitativo, uma vez que, para alcançar o objetivo específico procedeu-se a coleta de dados através de questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha. Segundo apresentado por Zanella (2006), esse método tem por preocupação a medição objetiva e a quantificação dos resultados, e que a pesquisa quantitativa é bem empregada para quantificar entre uma população amostral quantos compartilham um mesmo pensamento ou divergem deles. Pode-se acrescentar que esse tipo de pesquisa é o mais indicado para medir opiniões e preferências, nesse sentido foi aplicada à amostra para quantificar as opiniões em relação a utilização do terminal e o conhecimento dos serviços disponíveis.

Com base em Zanella (2006), definiu-se o método de abordagem desta pesquisa e foi utilizado como técnica de pesquisa o questionário fechado, com 10 (dez) perguntas diretas de múltipla escolha.

### **3.1 População e amostra**

Para Barbetta (2005 apud ZANELLA, 2006, p. 25), apresenta a seguinte definição para população: "população é o conjunto de elementos que formam o universo de nosso estudo e que queremos abranger no nosso estudo. São os elementos para os quais desejamos que as conclusões oriundas da pesquisa sejam válidas". (BARBETTA, 2005 apud ZANELLA, 2006, p. 25)

Vale fazer referência a Mattar (1999 apud ZANELLA, 2006, p. 57), na definição de tipos de amostra este apresenta a amostra probabilística sendo aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e maior que zero de ser selecionado, e a não probabilística depende do julgamento do pesquisador na hora de executar a pesquisa de campo.

Seguindo essas definições a pesquisa deu-se entre clientes exclusivamente do Banco aonde foi realizada a abordagem de campo, pois para utilizar o equipamento é necessário possuir conta corrente ou conta de poupança ativa, bem como cartão ativo naquela instituição, e que utilizaram o auto-atendimento na agência localizada no Setor Comercial Sul de Brasília - DF, no período pesquisado. A escolha da população deste trabalho levou em consideração a instituição mais antiga no cenário bancário, com mais de 200 anos de história, seu parque tecnológico ser um dos mais modernos do país, acessibilidade do pesquisador ao pesquisado, e pela familiaridade com a instituição pesquisada.

Da população foi considerado como amostra o número de 50 (cinquenta) clientes para responderem o questionário, cuja seleção deu-se de forma aleatória e, segundo Mattar (1999 apud ZANELLA, 2006, p. 56), de forma não probabilística, ou seja, por não ser possível determinar o número de clientes que utilizariam o serviço durante a abordagem, bem como o perfil de cada cliente respondente e nem controlar que só clientes da agência campo utilizassem o serviço, levou a compor

como potencial respondente ao questionário qualquer cliente do banco. Entretanto, são conhecidos pelo fato de serem obrigatoriamente clientes dela e utilizarem essa forma de atendimento. Assim, aleatoriamente foi abordado no ambiente do auto-atendimento da agência clientes que utilizaram o equipamento no período da coleta de dados de 10 de outubro a 07 novembro de 2011.

Por fim, sendo essa técnica a mais viável, levando em conta o tempo para coleta de dados, a conveniência dos clientes em horário comercial, os recursos financeiros, materiais e pela disponibilidade do pesquisador, optou-se pelo uso da amostragem não probabilística por conveniência. Assim, no local indicado da pesquisa foi solicitado aos clientes que respondessem ao questionário ao julgamento do pesquisador.

### **3.2 Caracterização do instrumento de pesquisa**

Segundo Zanella (2009), foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário constituído por uma série ordenada de perguntas com uma resposta fechada dicotômica e nove de múltipla escolha, isto é, o questionário continha 10 (dez) perguntas estruturadas com respostas fechadas de múltipla escolha, cujo objetivo foi o de identificar variáveis relativas ao respondente, bem como conhecer o grau de satisfação e de conhecimento dos serviços disponíveis no TAA bancário.

O questionário tendo como consecução os objetivos específicos foi elaborado com questões pertinentes a percepção do cliente quanto ao uso do equipamento e aos serviços disponíveis. As variáveis asseguram um maior nível cultural dos respondentes da pesquisa, ou seja, elaboraram-se questões quanto à faixa etária e o grau de escolaridade com o objetivo de medir o nível das dificuldades na leitura das informações que o terminal de auto-atendimento, em estudo, dispõe, comprando-se com sua formação e idade, uma vez que, não foi possível escolher clientes apenas de um nível cultural ou faixa etária. Portanto, segue a estrutura do questionário:

Na primeira questão foi solicitado ao pesquisado que marcasse a faixa etária que lhe era pertinente com cinco opções de respostas distribuídas em períodos de

tempo de 18 a 30 anos, 31 a 40 anos, de 41 a 50 anos, de 51 a 60 anos e maiores de 60 anos.

Na segunda questão foi solicitado ao pesquisado que marcasse ente as cinco alternativas a opção que correspondesse a sua escolaridade a começar por fundamental, médio, superior incompleto, superior completo e pós graduado.

Já na terceira questão foi perguntado ao cliente se o mesmo era cliente da Agência alvo da pesquisa, ambiente da aplicação do questionário que deveria marcar uma das questões dicotômicas sim ou não.

Outra questão foi quanto ao tempo de cliente do banco ele tinha em que foi disponibilizado 4 (quatro) opções de resposta por faixa de tempo sendo de 1 a 5 anos, 6 a 10 anos, 11 a 15 anos e mais de 16 anos.

Na quinta questão foi perguntado ao respondente a quantidade de vezes que o mesmo se utilizava dos terminais do auto-atendimento independente se naquela agência ou em outra e como resposta tinha 4 (quatro) opções sendo de 1 a 5 vezes, de 6 a 10 vezes, de 11 a 15 vezes e mais de 16 vezes por mês.

Porém na sexta questão foi dado como opção de resposta vários serviços disponíveis no TAA, para que o cliente marcasse quantos ele tinha conhecimento e se já havia utilizado as opções sendo: saque, depósito, pagamento, transferência, DOC, TED, desbloqueio de senha, aplicação financeira, resgate de aplicação financeira, impressão de cheque, sustar cheque, atualizar cadastro e adquirir produtos do banco.

Já na sétima questão da mesma forma que a sexta questão, porém com algumas opções não disponíveis no TAA, para que ele marcasse quais serviços descritos nas respostas não existem, podendo marcar quantas julgasse correta, sendo: saque sem cartão, depósito identificado, pagamento de título vencido, depósito para outro banco, desbloqueio de senhas, compra de ações, venda de ações, resgate de aplicações financeiras, impressão de cheque, atualizar cadastro e telefone, pagamento de título de qualquer valor, depósito em cheque qualquer valor, recarga de celular pré pago e pagamento de tributos governamentais.

Na questão oitava com três opções de resposta, sendo: sim, não e às vezes, foi feita a pergunta ao respondente se ele concordava que o TAA facilita a vida do cliente que utiliza o auto-atendimento bancário.

Nesta questão nona divergindo das demais foram apresentados aos respondentes vários itens avaliativos do serviço no auto-atendimento, naquela Agência, e solicitado aos mesmos que marcassem como percebiam os itens apontados, cujas respostas eram: excelente, regular, bom e ruim. E os itens sendo: clareza das informações, produtos e serviços ofertados, qualidade dos TAAs e suporte técnico.

Por fim, solicitou-se ao cliente respondente que manifestasse como se sentia em relação ao serviço disponível no TAA e se o mesmo se considera satisfeito com esse serviço. Como resposta, as seguintes opções: sim, não e às vezes.

### **3.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Após a definição do método e do instrumento de coleta de dados, saiu-se ao campo da pesquisa, aonde se deu a abordagem aos clientes para que respondessem ao instrumento desta pesquisa.

As abordagens aconteceram em horário comercial, isto é, das 8:00 (oito) às 18:00 (dezoito) horas, através de abordagem direta em que consistia saber se o abordado poderia responder o questionário apresentado em caso afirmativo lhe era fornecido o questionário e um caneta esferográfica. Deu-se toda liberdade para que o mesmo respondesse ao instrumento de pesquisa, para isso utilizou-se das bancadas do próprio ambiente da agência em que o cliente utilizou para apoiar o questionário. No local da abordagem a sala de auto-atendimento, e neste mesmo ambiente o cliente respondia ao questionário, cuja aplicação deu-se do dia 10 (dez) de outubro ao dia 07 (sete) de novembro de 2011. A quantidade de dias despendidos na coleta de dados foi devido à dificuldade de encontrar clientes que se dispusessem a responder o questionário, pois os que respondiam negativamente apresentavam como motivo a pressa em retornar ao trabalho, que pode ser entendido devido à Agência campo estar localizada no Setor Comercial Sul de Brasília DF, onde em sua maioria os usuários são pessoas que trabalham na proximidade nesse setor.

A análise dos dados seguiram as orientações de Kerlinger (1980 apud ZANELLA, 2006, p. 353) a sistemática de análise de dados é a categorização,



ordenação, manipulação e sumarização de dados, cujo objetivo é transformar grandes números de dados em elementos mensuráveis e que possibilite a interpretação dos mesmos.

Assim, os dados coletados foram analisados segundo a análise de conteúdo apresentada por Roesch (1999 apud ZANELLA, 2006, p.156 e 157), segundo ele, tem por finalidade dar suporte aos padrões da análise quantitativa, que é método definido nesta pesquisa, e tem como meta enumerar a repetição de um fenômeno e procurar comparar relações entre esses fenômenos, onde a interpretação dos dados recorre aos modelos definidos anteriormente. Em que a organização da análise perpassa por três fases: pré-análise, onde é feita a escolha e a organização do material da pesquisa, que depende da visão, dos objetivos da pesquisa e dos dados coletados, neste caso, o questionário utilizado; de posse das unidades de registro que são palavras ou expressões ou mesmo fenômenos classificados em categorias, que podem ser encontrados no material da fase um; na fase três ocorre a interpretação dos resultados, cujo princípio é correlacionar o material analisado com as teorias que serviram de base teórica para a pesquisa.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste ponto, serão apresentados os resultados dos dados coletados na pesquisa de campo em uma perspectiva descritiva e quantitativa sob a ótica do referencial teórico que deu suporte a este trabalho. Bem como, discutir a relação que há entre os resultados obtidos no questionário e as implicações no contexto da satisfação do cliente que se utiliza dos serviços disponíveis no terminal de auto-atendimento.

Na análise e discussão dos dados coletados, levou-se em consideração 10 (dez) variáveis relativas aos objetivos desta pesquisa, que foram separadas por categorias, as variáveis ou questões de 1 (um) a 7 (sete) levaram em consideração conhecer o cliente em relação a: faixa etária; grau de instrução; se era cliente ou não da agência pesquisada; tempo de banco; frequência de vezes que se utiliza do TAA; os serviços já utilizados por ele; e a questão sete que testou o conhecimento dos respondentes em relação a todos os serviços disponíveis e os não disponíveis no terminal. Cujo principal objetivo desta última variável foi o de quantificar o quanto o equipamento está sendo utilizado pelo cliente, relativo aos serviços disponíveis.

Já as variáveis de 8 (oito) a 10 (dez), foram estruturadas de forma a testar a satisfação, propriamente dita, do respondente em relação ao caixa eletrônico, aos serviços ofertados e a sua satisfação com o conjunto que compõe a estrutura para o funcionamento do TAA, ou seja, equipamento, qualidade das informações dos serviços e facilidade para se operar o equipamento.

### **4.1 O questionário e os resultados**

De posse dos 50 (cinquenta) questionários quantidade atribuída pela definição da população amostral desta pesquisa, pela seleção e tabulação das variáveis apontaram os resultados que serão apresentados a seguir. As variáveis foram distribuídas em 10 (dez) questões, sendo apenas uma com resposta dicotômica e as demais de múltipla escolha, vale lembrar que as sete primeiras variáveis foram

elaboradas para qualificar e quantificar os respondentes, das quais se abstraiu a tabela abaixo:

Tabela 2 – Variáveis quantitativas 1

Variável	Descrição	Dados quantitativos dos respondentes em percentual (%)							Totais (%)
		1	2	3	4	5	6	7	
01	Faixa etária	40	34	16	10	0			100
02	Grau de instrução	20	32	28	12	8			100
03	Cliente ou não	58	42						100
04	Tempo de cliente do banco	54	18	8	6	14			100
05	Frequência de uso	58	24	6	10	2			100
06	Total de serviço que utiliza	82	42	18	12	6	12	2	
07	Serviços que não existem	2	4	8	11	15	26	28	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Antes das ponderações sobre os dados da Tabela 2, vale esclarecer que, para melhor compreensão dos resultados, os mesmos foram divididos em duas fases, nesta fase os elementos coletados serviram para descrever e conhecer os respondentes, segundo as variáveis de um a sete, já na segunda fase a análise demonstra às variáveis de oito a dez relativas à satisfação do cliente.

Conforme a essa tabela, a variável faixa etária revela que 40% (quarenta por cento) dos respondentes tinham idade entre 18 (dezoito) e 30 (trinta) anos, 34% (trinta e quatro por centos) tinham entre 31 (trinta e um) a 40 (quarenta) anos, 16% (dezesesseis por cento) tinha idade entre 41 (quarenta e um) e 50 (cinquenta) anos, 10% (dez por cento) tinham idade entre 51 (cinquenta e um) e 60 (sessenta) anos e nenhum dos que responderam ao questionário eram maior de 60 (sessenta) anos de idade. Os dados além de revelar que os clientes eram em sua maioria de idade até 50 (cinquenta) anos, demonstra ainda a realidade brasileira de que a população ativa está abaixo dessa faixa etária. Cujas importâncias para esta pesquisa diz respeito a condição de compreensão e mobilidade dos que responderam ao

questionário. Sabendo-se que quanto mais idade se tem maiores são as limitações de visão e percepção na hora de utilizar o equipamento.

A variável grau de instrução revela que a maioria dos respondentes só tem o ensino médio como formação acadêmica, pois 32% (trinta e dois por cento) responderam ter estudado até o ensino médio. A importância dessa variável está na análise do grau de percepção cultural e da capacidade em se entender e compreender a tecnologia e sua importância fundamental para a melhoria da vida do ser humano, uma vez que a maturidade intelectual é completada com a cultura aprendida na faculdade e quanto maior o grau de estudo maior será o nível de compreensão do mundo a sua volta.

Nesse sentido a variável 3 (três) em que verifica se o respondente é cliente da agência campo desta pesquisa, revela que 58% (cinquenta e oito por cento) eram clientes daquela unidade bancária. Sua importância neste estudo é a de que se deve ponderar quanto às respostas dadas as variáveis de satisfação do cliente, uma vez que, pode existir uma proteção intencional com aquela, os motivos podem ser vários entre eles a amizade com funcionários, favores já alcançados e favorecimentos em alguma demanda junto ao banco. Portanto, deve-se ponderar as resposta para não prejudicar a cientificidade desta pesquisa.

Já as variáveis 4 (quatro) e 5 (cinco), ambas dizem respeito ao fator tempo, em que pese a condição dos respondentes quanto ao tempo de cliente do banco e o tempo ou frequência de uso dos equipamentos TAA. Essas questões demonstram que a maioria 54% (cinquenta e quatro por cento) eram clientes até 5 (cinco) anos de banco, e soma-se a isso a frequência de utilização dos caixas eletrônicos que chegam a 58% (cinquenta e oito por cento) até 5 (cinco) vezes sua utilização no mês. Dada a importância dessa variável em que sejam os clientes novos de banco e ao mesmo tempo utilizam apenas até cinco vezes o terminal de auto-atendimento, revelando que se deve ponderar também quanto a quantidade de transações conhecidas por eles e os erros e acertos percebidos nas variáveis 6 (seis) e 7 (sete), a seguir.

Por fim, as duas últimas variáveis dessa primeira fase de análise dos dados, revelam o grau de conhecimento e informação que o respondente tinha das

transações disponíveis no TAA, a primeira demonstra os serviços mais utilizados e a segunda revela o seu conhecimento de uma forma geral das transações disponíveis no caixa eletrônico. Dos serviços apresentados na questão sete apenas os de números (2), (4), (10), (12) e (13) não existem entre as disponíveis no TAA. Assim, para a questão em que se pediu para apontar quais os serviços ele realiza nos terminais foi verificado que 82% (oitenta e dois por centos) dos respondentes só realizam saques e apenas 2% (dois por cento) operam até 8 (oito) transações nos caixas eletrônicos. No mesmo sentido, foram apresentados vários serviços que não existem no TAA conjuntamente com outros que existem, para que o cliente pudesse identificar quais não fazem parte no TAA. Cujos objetivos foram de analisar o conhecimento das possíveis transações que o terminal proporciona aos clientes, bem como ponderar entre todas as variáveis o grau de veracidade nas respostas dos respondentes.

Depois de qualificadas as amostras objeto desta pesquisa, passaram-se as discussões propriamente ditas sobre o problema da gestão estratégica e satisfação do cliente que se utilizaram do terminal do auto-atendimento para realizarem operações financeiras. Nesse sentido, segue a Tabela 3 (três) com os dados relativos às variáveis 8 (oito) a 10 (dez) do questionário aplicado, as quais se servem de elementos para discussão sobre a gestão estratégica do serviço de auto-atendimento através do caixa eletrônico e a satisfação do cliente usuário deste atendimento.

Tabela 3 – Variáveis quantitativas 2

Variável	Variáveis quantitativas																											
	Var. 8				Var. 9																Var. 10							
	Facilidade				Avaliação (a)					Avaliação (b)					Avaliação (c)					Avaliação (d)					Satisfação			
Nº da resposta	1	2	3	4*	1	2	3	4	5*	1	2	3	4	5*	1	2	3	4	5*	1	2	3	4	5*	1	2	3	4*
Quant. Respostas	36	1	6	7	11	11	23	1	4	9	13	19	2	7	15	11	15	2	7	5	17	14	4	10	37	1	9	3
Total %	72	2	12	14	22	22	46	2	8	18	26	38	4	14	30	22	30	4	14	10	34	28	8	20	74	2	18	6

Fonte: Elaborada pelo autor.

\* Representam a quantidade e o percentual de clientes que não responderam a essas variáveis, isto é, sem respostas.

A Tabela 3 (três) é o instrumento utilizado para dar suporte à segunda fase da discussão dos dados relativos a esta pesquisa, ou seja, nela estão tabuladas e

descritas as respostas dadas pelos respondentes a cada situação apresentada que após analisados responderam ao cerne da questão desta pesquisa, qual seja, a gestão estratégica para a satisfação do cliente, desenvolvida na agência campo, alcançou seu objetivo, cujas respostas foram apresentadas na tabela supra.

Inicialmente cabe considerar as percepções obtidas com os dados coletados com as respostas das variáveis relativas à satisfação do cliente. Assim, em relação a variável 8 (oito) a questão se o TAA facilita o atendimento bancário, 72% (setenta e dois por cento) responderam afirmativamente que sim, o auto-atendimento proporciona facilidade as transações bancárias. Vale observar que, ainda assim, 2% (dois por cento) responderam que este serviço não facilita a vida do cliente bancário.

Em relação à variável 9 (nove) que foi sub-dividida em quatro outras questões para que o respondente desse sua opinião sobre a clareza das informações, os produtos e serviços disponíveis, a qualidade do equipamento, e o suporte técnico, todas relativas as transações disponíveis no TAA.

Quanto ao percentual de respostas consideradas para a opção (a) da variável nona, houve igualdades entre as respostas **excelente** e **regular** com 22% (vinte e dois por cento) para cada uma delas, e a maioria 46% (quarenta e seis por cento) das respostas apontaram sendo boa qualidade a clareza das informações disponíveis no caixa eletrônico. Para a questão (b) sobre a qualidade dos produtos e serviços disponíveis nesse atendimento, 38% (trinta e oito por cento) convencionaram como sendo apenas **bons** os produtos e serviços disponíveis no TAA e somente 18% (dezoito por cento) deram sua opinião considerando **excelente** essa questão. Já na questão (c) que solicita informação do respondente quanto a qualidade do equipamento, a opção mais marcada foi a **regular**, pois 30% (trinta por cento) dos clientes consideraram como aceitável nessa questão, enquanto que a resposta **excelente** obteve adesão de apenas 22% (vinte e dois por cento) na avaliação dos mesmos. Por fim, 34% (trinta e quatro por cento) dos respondentes marcaram para a questão (d) suporte técnico, sendo **regular** o serviço de auxílio as transações no TAA e apenas 10% (dez por cento) consideraram de **excelente** qualidade este suporte. Esta ultima justifica-se pelo fato de se ter um canal direto para o cliente que possa orientá-lo quanto da utilização do serviço em auto-atendimento, uma vez que, todo serviço relativo a manuseio de equipamento

eletrônico e instalação precisa ser acompanhado de um manual ou suporte técnico para sua utilização, conforme Lei 8078/90 que instituiu o Código de Defesa do Consumidor (CDC) em seu Art. 6º e inciso III, assegura que são direitos básicos do consumidor: - “a informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade e preço, bem como sobre os riscos que apresentem”, e também no mesmo sentido a Resolução N.002878/01 sobre o Código de Defesa do Consumidor Bancário.

Por fim, a variável 10 (dez), que teve por finalidade coletar dados sobre a satisfação dos clientes que se utilizaram do terminal de auto-atendimento a fim de realizarem transações bancárias, cuja pergunta: “Você se considera satisfeito com os serviços disponíveis no terminal de auto-atendimento?”. Como resposta considerou-se três respostas sim, não e às vezes, esta última foi introduzida para deixar o respondente à vontade quanto a sua observação dos aspectos de satisfação gerada pelos serviços no caixa eletrônico. Pois dependendo da transação e da disponibilidade do sistema na hora do acesso a ele, existe a possibilidade de o equipamento apresentar problemas na execução da transação do cliente. Como resultado, apenas 18% (dezoito por cento) responderam que **às vezes** se sentem satisfeitos, e 6% (seis por cento) não quiseram opinar deixando em branco esta variável. Assim sendo, pelos dados coletados, os respondentes clientes e usuários do auto-atendimento apontaram estarem satisfeitos com o serviço, pois 74% (setenta e quatro por cento) respondem a questão **sim** do questionário.

Porém o estudo não para por aqui, é preciso discutir os dados coletados a luz das teorias que versam sobre esse tema.

## **4.2 Discussões a luz das teorias da satisfação e de Marketing**

A discussão levou em consideração principalmente as variáveis seis, sete e a décima, que questionaram aos respondentes quanto ao seu conhecimento dos serviços disponíveis no TAA e sua satisfação com a prestação do serviço, cujos resultados apontam satisfação do cliente, entretanto existem resultados apontando

para uma subutilização, desconhecimento e a real variedade de serviços disponíveis nesse meio de atendimento bancário. Segundo o manual do TAA/2000 apresentado, existem mais de 20 (vinte) opções de serviços disponíveis ao cliente os mesmos que um cliente enfrentaria horas em uma fila para ser atendido no atendimento convencional, isto é, dentro da agência por um funcionário, por exemplo: desbloqueio de senha e de cartão, atualização de cadastro e telefones, baixa e sustação de cheques, e etc. todos ocorrência do cotidiano do cliente, cuja situação demanda reclamação contra o banco em ouvidorias, Órgãos de proteção ao consumidor e ao Banco Central do Brasil, ponto de estresse e insatisfação para o cliente.

Nesse contexto, Menck e Moriguchi (2008, p. 72) percebem que o ideal de valor percebido pelo cliente tem um problema motivador, cuja necessidade não satisfeita representa um problema gerando um estado de tensão. O consumidor se vê motivado a tomar atitudes, visando reduzir esse estado de tensão. Ainda, o valor pode ser definido como a diferença ou a razão entre os benefícios que o consumidor obtém com o produto e os custos de obtê-lo.

O Marketing é o responsável para dirimir esses conflitos como bem apresenta Kotler (2008) esse instrumento é o que abre a porta para atingir as metas da organização que consiste em atendimento eficaz e melhor dos concorrentes com fins de satisfazer as necessidades e desejos do mercado alvo. Logo se pode inferir que o Marketing de Relacionamento e a Gestão Estratégica do Banco campo deste trabalho não atenderam satisfatoriamente os clientes.

No tocante ao resultado apresentado de alto percentual de erros pelo desconhecimento das possibilidades de transação bancária no TAA que segundo o manual apresentado na Tabela 1, apenas as transações de número (1), (2), (4), (10), (12) e (13), dispostas no questionário de pesquisa não existem ou existiam a época. Entretanto a exceção esta na questão de número (1) – saque sem cartão, que já é possível no manual do TAA de 2010, conforme consulta ao sitio <http://www.bb.com.br>, na guia “Conta Corrente e Serviços”.

Corroborando com o tema bem apresenta Chandler (1962 apud MAXIMIANO, 2008, p. 32), estratégia é a determinação das metas e objetivos básicos de curto e longo prazo de uma empresa e a adoção de ações e alocação de recursos



necessários para atingir esses objetivos. Nesse sentido, para cada equipamento de auto-atendimento instalado e funcionando despendem-se alto custo para a empresa, porém o custo benefício para o banco satisfaz o investimento. Cujo maior objetivo é sempre a satisfação e fidelização do seu cliente.

Nessa direção Motta (1996) assenta que a gestão estratégica é um processo contínuo e sistêmico de direcionar a organização para atingir a sua missão. Porém cabe a discussão conforme a seguir: “As estratégias emergentes não são necessariamente más, nem as estratégias deliberadas são sempre boas”. (MINTZBERG et al. 2010, p. 27). Infere-se da citação que por mais dedicada que seja a estratégia bancária para o auto-atendimento, não se pode assegurar o sucesso do sistema, ou seja, por mais bem elaborado que seja o plano de Marketing se não for proporcionado ao usuário do serviço a orientação adequada e suporte técnico para que ele explore todas as possibilidades do serviço, não se terá satisfação consistente nos moldes do valor para o cliente.

Concluindo, por mais que o resultado da pesquisa de campo aponte um percentual de quase oitenta por cento de clientes satisfeitos, o mesmo aponta um percentual próximo a esse dos respondentes que só utilizam o TAA para uma única transação.

Para mudar esse contexto cabe ao marketing de serviços essa função. Antes de tudo segundo Las Casas (2006) planejar consiste em tomar antecipadamente um conjunto de decisões, para desenvolver atividades coerentes, a partir da análise do ambiente e suas influências. No mesmo sentido Oliveira (2009) acentua que o propósito do planejamento pode ser definido com o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes pela administração, para uma situação viável de avaliar as possibilidades de decisão futuras que podem ser influenciadas pelo presente.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os clientes de simples consumidores, passaram a clientes exigentes, mas desejosos de serem bem atendidos e se sentirem satisfeitos com a aquisição de um bem ou serviço.

Suas expectativas se elevaram da mesma forma que houve um aumento geral da riqueza do país. Cujas principais causas dessa elevação estão os melhores níveis de educação geral, a capacidade de discernir entre produtos alternativos e através do acesso fácil a mídia as questões relativas ao estilo de vida que melhor atende seus desejos.

Essas expectativas não só levaram os consumidores a aspirar por produtos mais desejáveis como também exigir que melhores níveis de atendimento estejam associados a esses produtos.

Diante desse novo cenário as empresas devem vislumbrar que compreender e se adaptar às motivações e comportamentos dos clientes não é somente uma mera opção, é uma necessidade para a sua sobrevivência.

A atualidade da temática desta pesquisa a torna inda mais necessária e abrangente, pois nos dias atuais com tantas Leis e PROCON, CDC, CDCB, Leis federais, Leis estaduais e Leis municipais que regulam a relação cliente e o atendimento bancário, mais precisamente ao tempo de espera para o atendimento, em muitos casos limitados por Lei a 15 minutos de espera, devem ser dado tanto quanto for possível atenção a esse tema, uma vez que, se o cliente conhecer todos os recursos disponíveis em um TAA sua procura pelo atendimento convencional diminuirá consideravelmente, podendo até chegar a não ser preciso mais ir ao atendimento interno da banco.

Para que isso seja uma realidade não basta apenas ter a melhor Gestão Estratégica ou o melhor sistema de TAA, nem tão pouco maior quantidade de terminais instalados. É antes de tudo necessário trabalhar o conhecimento do cliente

de todas as funções ou dos recursos que podem ser conseguidos nessa opção de atendimento bancário.

Foi o que ficou evidente nos resultados da análise dos dados coletados junto ao cliente do banco pesquisado, mesmo a variável que apontava a satisfação do cliente ter sido marcada por setenta e dois por cento dos respondentes, na amostra com cinquenta clientes, percebeu-se que a satisfação está limitada a uma única transação a de saque de dinheiro, enquanto que a estrutura TAA proporciona ao cliente, segundo o Manual/2000 apresentado, todas as opções do atendimento convencional, menos o sacar em cheque ou depósito de valores superior a dez mil reais em uma única transação.

Outro ponto que deve ser considerado, porém não pesquisado neste trabalho, é sobre a fragilidade na hora de se utilizar o TAA, principalmente pela posição em que estão instalados no local facilitando ao estranho que tiver interesse em descobrir o código senha de quem estiver utilizando o equipamento. Seria oportuno desenvolver mecanismos que protegessem melhor a senha de acesso a conta do cliente.

Assim, conclui-se que a Gestão Estratégica para o auto atendimento bancário do Banco pesquisado pode ser considerada eficiente, mas pouco eficaz. O valor que deveria ser agregado ao produto através da percepção dos clientes dos serviços disponíveis no TAA levando ao mesmo demandar este atendimento e não, com se vê hoje, o atendimento convencional. Solução para o caso é a Gestão Estratégica bancária em análise melhorar a relação com seu cliente e agregar valor a utilização do TAA, assim deve planejar uma estratégia que vise levar ao conhecimento dos usuários todas as possibilidades do auto-atendimento. Podendo ser através de um manual para o cliente ou através de cartilha auto-instrucional no próprio local onde está instalado o TAA.

Por tudo isso, sem esgotar o assunto, a instituição deve investir mais no Marketing ou se já o faz aplicar um melhor controle ao Marketing de Relacionamento no sentido de assegurar e proporcionar que o cliente tenha um instrumento que transmita esse conhecimento a fim de que ele consiga utilizar todas as transações que o auto-atendimento dispõe.

## REFERÊNCIAS

ALBERTO, C. Marketing Mix (composto de Marketing). 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/marketing-mix-composto-de-marketing/24806/>>. Acesso em: 16 nov. 2011.

BRASIL. Lei n.º 8.078 de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 de set. 1990. p. 1.

BRASIL. Banco Central do Brasil. Resolução n.º 2878 de 2001. Dispõe sobre procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 de jul. 2001. p. 1.

FEBRABAN. RELATORIOS: CIAB 2011 – A Tecnologia Além da Web. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/p5a\\_52gt34++5cv8\\_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Setor%20Banc%E1rio%20em%20N%FAmeros%204%2005%20%282%29.pdf](http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Setor%20Banc%E1rio%20em%20N%FAmeros%204%2005%20%282%29.pdf)>. Acesso em: 04 nov. 2011.

FRANCISCHINI, A.; SOUZA, Z. *Aplicação do Balanced Score Card na análise do balanço social no segmento bancário*. REGE Revista de Gestão, América do Norte, 9 jun. 2010. Disponível em: <<http://rege.masteraut.com/ojs/index.php/rege/article/view/40/153>>. Acesso em: 28 abr. 2011.

FRANCISCHINI, A.; SOUZA, Z. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 09, n. 3, julho/setembro 2002.

HERNAN, W. Automated Teller Machine. 2003. Disponível em: <[http://onlinebankingsystem.net/atm-history\\_121.html?gltr\\_lang=pt&gltr\\_from=client](http://onlinebankingsystem.net/atm-history_121.html?gltr_lang=pt&gltr_from=client)>. Acesso em: 14 out. 2011.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, A. L. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. – 1. Ed. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MENCK, A. C. M.; MORIGUCHI, S. N. (Coord.). *Marketing*. Brasília, 2008, 390 p. Apostila do Curso de Marketing – UaB/EaD/UnB.

MINTZBERG, H. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTEIRO, D. A.; CARVALHO, F. A. P. *Gestão Estratégica de Serviços: Estudo de caso em uma agência bancária pública na Região Sul de Minas Gerais*. Revista de Negócios, v. 8, n. 4. 2003. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/302/289>>. Acesso em: 27 abr. 2011.

MOTTA, P. *Gestão e Planejamento Estratégico*. Caderno de Disciplina. Rio de Janeiro. FVG, 1996, p.1.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, M. F. (Coord.) *Planejamento (Teorias e Modelos)*. Brasília, 2008, 134 p. Apostila do Curso de Planejamento – UaB/EaD/UnB.

ROCHA, A. *Marketing: Teoria e prática no Brasil*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008. Isbn 978-85-224-2071-1.

ZANELLA, L. C. H. (Coord.) *Metodologia da pesquisa*. Brasília, 2009, 130 p. Apostila do Curso Metodologia da Pesquisa – UaB/EaD/UnB.

### **Sítios visitados**

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

< <http://www.abnt.org.br>>

< <http://www.abnt.org.br>>

< <http://www2.planalto.gov.br>>

< <http://www.senado.gov.br>>

< <http://www.procon.al.gov.br>>

< <http://www.soleis.adv.br>>

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Questionário**



## UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)

### QUESTIONÁRIO

Este questionário tem por objetivo coletar dados sobre Gestão Estratégica do atendimento bancário. Para subsidiar o Trabalho de Conclusão de Curso em administração. Cujo tema é: **“A Gestão Estratégica do auto atendimento bancário e a utilização do serviço em um banco público em Brasília DF”**.

Antecipadamente agradecemos a sua colaboração na qual será de grande importância para a realização do TCC.

---

(Local e data)

01 – Qual a sua faixa etária (idade)?

1 - ( ) 18 a 30 anos    2 - ( ) 31 a 40 anos    3 - ( ) 41 a 50 anos    4 - ( )  
51 a 60 anos    5 - ( ) maior de 61 anos

02 – Qual sua escolaridade?

1 - ( ) fundamental    2 - ( ) médio    3 - ( ) superior incompleto  
4 - ( ) superior completo    5 - ( ) pós graduado

03 – Você é cliente desta Agência?

1 - ( ) sim    2 - ( ) não

04 – Há quanto tempo você é cliente?

1 - ( ) 1 a 5 anos    2 - ( ) 6 a 10 anos    3 - ( ) 11 a 15 anos    4 - ( ) mais  
de 16 anos

05 – Quantas vezes você utiliza o terminal auto-atendimento no mês?

1 - ( ) 1 a 5    2 - ( ) 6 a 10    3 - ( ) 11 a 15    4 - ( ) mais de 16 vezes

06 – Qual o serviço que você mais utiliza no terminal de auto atendimento?

1 - ( ) saque    2 - ( ) depósito    3 - ( ) pagamento    4 - ( )  
transferência    5 - ( ) DOC    6 - ( ) TED    7 - ( ) desbloqueio de senha    8 - ( )

) aplicação financeira 9 - ( ) resgate de aplicação financeira 10 - ( )  
impressão de cheque

11 - ( ) sustar cheque 12 - ( ) atualizar cadastro 13 - ( ) adquirir  
produtos do banco

07 – Quais dos serviços não existem no terminal de auto-atendimento?

1 - ( ) saque sem cartão 2 - ( ) depósito identificado 3 - ( ) pag. de  
título vencido 4 - ( ) depósito para outro banco 5 - ( ) desbloqueio de  
senhas

6 - ( ) compra de ações 7 - ( ) venda de ações 8 - ( ) resgate de  
aplicação financeira 9 - ( ) impressão de cheque 10 - ( ) sacar cheque 11 -  
( ) atualizar cadastro e telefone 12 - ( ) pagamento de título de qualquer  
valor 13 - ( ) depósito cheque qualquer valor 14 - ( ) recarga de  
celular pré pago 15 - ( ) pagamento de tributos governamentais

08 – O terminal de auto atendimento, facilita o atendimento bancário?

1 - ( ) sim 2 - ( ) não 3 - ( ) às vezes

09 – Escolha abaixo como você avalia os seguintes itens do auto atendimento:

a - Clareza das informações:

1 - ( ) Excelente 2 - ( ) Regular 3 - ( ) Bom 4 - ( ) Ruim

b - produtos e serviços ofertados:

1 - ( ) Excelente 2 - ( ) Regular 3 - ( ) Bom 4 - ( ) Ruim

c - Qualidade dos TAAs:

1 - ( ) Excelente 2 - ( ) Regular 3 - ( ) Bom 4 - ( ) Ruim

d - Suporte técnico:

1 - ( ) Excelente 2 - ( ) Regular 3 - ( ) Bom 4 - ( ) Ruim

10 – Você se considera satisfeito com os serviços disponíveis no terminal de auto  
atendimento?

1 - ( ) Sim 2 - ( ) Não 3 - ( ) às vezes