

Automação bancária x atendimento pessoal: a preferência dos clientes em Curitiba

Banking automation x personal services: Curitiba's clients preference

*Leide Albergoni**
*Cristiane Pereira***

Resumo

A busca por vantagens competitivas no setor bancário tem se traduzido em investimentos crescentes em automação bancária, em um esforço para desenvolver inovações tecnológicas e canais mais ágeis de atendimento ao cliente. O resultado de tais ações é a crescente transferência do atendimento pessoal para o atendimento eletrônico, reduzindo a estrutura física das agências bancárias. O presente artigo tem como principal objetivo comparar a preferência e satisfação dos clientes bancários na cidade de Curitiba em relação ao atendimento automático e o atendimento pessoal. Para tanto, realiza uma pesquisa de campo nas cinco maiores instituições de Curitiba com 99 entrevistados.

Palavras-chave: inovação bancária; atendimento bancário; satisfação de clientes.

Abstract

The search for competitive advantages on banking has led to increasing investments in banking automation, in an effort to develop technological innovations and faster ways of customer services. The result of those actions is the rising transference from the personal to the electronic services, thus reducing the physical structure of banking agencies. This article aims at comparing Curitiba's banking clients' preference and satisfaction regarding personal and electronic services. Therefore, it brought to effect a field research in the five major institutions of Curitiba with a total of 99 interviewees.

Keywords: banking innovation; bank service; client satisfaction.

* Mestre em Política Científica e Tecnológica (Unicamp). Professora da FAE Centro Universitário. E-mail: leide.albergoni@fae.edu

** Administradora (FAE Centro Universitário). E-mail: cris.g.pereira@hotmail.com

Introdução

No setor bancário brasileiro, a busca por diferenciação de produtos e serviços como uma forma de obtenção de vantagens competitivas exige das instituições investimentos constantes em inovações tecnológicas e desenvolvimento de ferramentas que agilizem o atendimento ao cliente. Para acompanhar tais exigências do setor, observa-se uma crescente transferência do atendimento pessoal para o autoatendimento, o que pode ser percebido nas mudanças ocorridas no ambiente das agências bancárias, que têm ampliado o espaço do autoatendimento e reduzido aquele destinado ao atendimento pessoal.

Quando se fala em automação bancária, não se pode pensar apenas em terminais nos quais o usuário acessa determinados serviços sem apoio humano, mas sim na capacidade geral de uma empresa apresentar soluções imediatas e alinhadas com as necessidades do cliente por meio dos canais responsáveis por seu atendimento. A automação nos canais de atendimento é capaz de disponibilizar um serviço altamente eficiente e com baixo custo para as instituições, mas pode não apresentar nenhum diferencial perceptível ou não trazer satisfação ao cliente.

Sendo assim, o presente artigo tem por objetivo abordar a inovação no atendimento bancário, desde a identificação do estágio atual da tecnologia oferecida pela rede bancária, até os resultados finais na satisfação dos clientes, levando em conta fatores como preferência, benefícios e restrições. A hipótese inicial é a de que os clientes preferem o atendimento pessoal ao automático e, ainda, que a automatização dos processos bancários traz insatisfação aos clientes. Para isso faz-se uma revisão bibliográfica sobre a inovação bancária, seguida de uma pesquisa documental sobre os resultados da automação nos canais de atendimento bancário e, por fim, uma pesquisa de campo buscando identificar a preferência e satisfação dos clientes em relação aos canais de atendimento.

Sabe-se que atualmente inovar é um princípio básico de sobrevivência das empresas no mercado, mas

que o processo de satisfação do cliente é uma questão que vai muito além de apresentar uma solução. Até que ponto um computador ou uma máquina consegue analisar a real situação do cliente e interagir conforme suas necessidades apresentando soluções? Portanto, o que se deseja saber não é a questão de viabilidade de implantação desses canais, mas sim se a intensificação de tais canais pelas instituições acompanha a preferência dos consumidores em relação aos canais de atendimento.

1 A inovação como estratégia no atendimento bancário

Atualmente, a inovação tecnológica é vista como uma necessidade para a sobrevivência das empresas no mercado. As empresas que investem em inovação podem contar com a possibilidade de diferenciação, novos processos, aumento contínuo da produtividade, queda dos custos e avanços na qualidade de seus produtos e serviços.

A seção apresenta uma breve perspectiva teórica dos motivos para inovar, além dos motivos para inovação no setor bancário.

1.1 A motivação para inovar

Na perspectiva schumpeteriana, o processo concorrencial ocorre não apenas em função da maximização de lucros, mas da própria sobrevivência e permanência da firma no mercado. Para tanto, a firma deve procurar adquirir vantagens competitivas através de novas mercadorias, novas tecnologias, novas fontes de oferta e novos tipos de organização. Nessa busca por vantagens competitivas, a firma é uma organização que influencia o ambiente em que atua por meio de inovações – sejam elas tecnológicas, mercadológicas, organizacionais ou institucionais. Esse processo concorrencial através de inovações traduz-se em mudanças estruturais que são verificadas no surgimento de novas demandas,

novos hábitos dos consumidores e novas formas de se organizar a produção, configurando uma mudança tecnológica (FERRARI; PAULA, 1999).

As inovações introduzidas por uma firma podem ser incrementais ou radicais. Inovações incrementais são aquelas que derivam de melhorias em produtos e processos já existentes. Este tipo de inovação está presente em todas as atividades econômicas, dependendo da pressão da demanda, de fatores sócio-culturais, de oportunidades e trajetórias tecnológicas. Essas inovações são mais ou menos contínuas e ocorrem não como resultado de uma pesquisa deliberada, mas como consequência de invenções e aperfeiçoamentos sugeridos pelos engenheiros e/ou usuários ocupados no processo produtivo (*learning by doing e learning by using*) (FREEMAN; PEREZ, 1988).

Inovações radicais, por sua vez, são inovações de produtos ou processos que não têm como antecedente melhorias de produtos e processos existentes. Seria o caso do *nylon*, que não poderia ter surgido a partir de melhoramentos na indústria de lã, ou ainda da energia nuclear que não poderia ter emergido de melhoramentos incrementais nas estações de carvão ou de petróleo. Essas inovações radicais são frutos de atividade deliberada de P&D das empresas, universidades ou centros de pesquisa governamentais. Elas aumentam a produtividade e trazem novos produtos e materiais, porém seu impacto econômico pode ser localizado ou restrito a alguns setores, não implicando em mudanças fundamentais no conjunto das organizações industriais (FREEMAN; PEREZ, 1988).

Segundo Drucker (1986, p.40), "a inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos existentes na empresa para gerar riqueza". Porter (1995) acredita que atualmente a única maneira de uma empresa se tornar competitiva é por meio da incorporação da inovação tanto tecnológica quanto organizacional.

Possas (2006) salienta que a motivação para inovar depende basicamente de três fatores: apropriabilidade, cumulatividade e oportunidade. Enquanto que a

apropriabilidade diz respeito aos ganhos de uma situação de monopólio temporário resultante da inovação pioneira, a cumulatividade refere-se à capacidade da empresa em continuar inovando. A cumulatividade e a apropriabilidade são complementares, pois a continuidade do processo inovativo depende de estímulos relacionados à expectativa de vantagens futuras e, além disso, a apropriabilidade proporciona recursos para futuras pesquisas e desenvolvimento. A oportunidade, por sua vez, é "a amplitude do conjunto de possibilidades que uma inovação abre de incorporar avanços a um ritmo intenso, inclusive a geração de novos produtos e processos produtivos" (POSSAS, 2006, p.34).

A inovação, de acordo com Possas (2006), é o elemento fundamental de sobrevivência no mercado e transforma continuamente o ambiente de concorrência. Ao introduzir uma inovação a firma modifica o ambiente, o que condiciona outras firmas a também realizar suas inovações e novamente alterar o ambiente.

Pessali e Fernández (2006) salientam que nas abordagens modernas da inovação tecnológica da firma, as inovações podem ser organizacionais (dentro da firma) ou institucionais (entre firmas e no mercado). No entanto, tais inovações não ocorrem separadas, pois a inovação de uma firma isolada estimula que outras organizações busquem atualização ou inovações diferentes, afetando assim todo o mercado.

Pessali e Fernández (2006) também salientam que para que se possa atuar em uma base regular, as firmas buscam as inovações em ações coletivas estáveis, ou seja, um padrão de produção baseado em um mesmo conjunto de inovações adotados por todas as firmas no mercado. "Para produzir e comercializar algo, a firma coordena a interação entre as pessoas e entre pessoas e equipamentos, e também negocia sua relação com outras firmas e clientes" (PESSALI; FERNÁNDEZ, 2006, p.329).

Diante do exposto, a motivação para inovar é a busca de ganhos extraordinários no mercado, embora a adoção generalizada das inovações seja vantajosa para as empresas, uma vez que possibilita a atuação em

um ambiente mais estável e quase padronizado. Ainda assim, ao introduzir uma inovação no mercado, seja ela incremental ou radical, a firma busca a mudança de hábitos de seus consumidores, de forma a criar novas demandas.

1.2 A inovação no setor bancário

O setor bancário é um exemplo prático do que Porter (1995) preconiza: o processo de inovação bancária vem ocorrendo fortemente em canais de atendimento que possibilitam ao cliente a realização de um número maior de operações em terminais externos de autoatendimento, em sua residência ou escritório, tornando desnecessário o deslocamento do cliente até uma agência bancária.

De acordo com Silva e Cardoso (2002), a automação bancária atualmente funciona como um apelo de mercado na conquista de um número maior de clientes potencialmente ativos a ter serviços rápidos e, ao mesmo tempo, os bancos passam a contar com um quadro de funcionários voltados à expansão de produtos e serviços que fuja a situações triviais da rotina bancária, ou seja, que realmente precisam da intervenção humana para sua comercialização.

O sistema bancário brasileiro apresenta consideráveis mudanças tecnológicas desde o início da utilização de computadores em bancos, que ocorreu na década de 1950, segundo Costa Filho (1997). O presente artigo apresenta somente as inovações ocorridas a partir da década de 1980, quando se iniciou um novo paradigma tecnoeconômico baseado nas tecnologias da informação e comunicação (LA ROVÉRE, 2006).

O Manual de Oslo apresenta exemplos de inovações de produtos e processos que resultaram em maiores ganhos para o setor bancário.

- Introdução de cartões inteligentes e cartões de múltiplos propósitos em plástico.
- Nova agência bancária sem qualquer pessoal onde os clientes "fazem normalmente seus negócios" através de

terminais de computadores à sua disposição.

- Banco via telefone, que permite aos clientes realizar muitas de suas transações bancárias por telefone, no conforto de seus lares.
- Mudança de escaneamento de imagem para OCRs (Optical Character Readers – Leitoras Óticas de Caracteres) no manuseio de formulários/documentos.
- Escritório de apoio "paperless" (sem papéis – todos os documentos são escaneados para registro em computadores) (OCDE, 2004, p.57)

Grisci e Bessi (2004) consideram que, a partir da segunda metade da década de 1980, os bancos brasileiros passaram por um processo de reestruturação para dentro (reorganização interna), caracterizado pela diminuição de custos operacionais, ampliação e incentivo ao autoatendimento, intensificação da automatização, redução de postos de trabalho, terceirização e mudanças nas técnicas de gestão.

De acordo com Molina (2004), neste mesmo período houve a instalação dos primeiros "caixas eletrônicos", o que proporcionou uma queda drástica no número de funcionários das agências, principalmente na função de caixa.

Scheuer (2001) relata que a partir de 1980 os bancos instalaram terminais para a entrada de dados nas agências, alimentando direta e indiretamente o CPD (Centro de Processamento de Dados). Foram disponibilizados aos usuários terminais que apresentavam informações atualizadas para consulta e manipulação contábeis e o processamento *batch* (processamento em lote a partir dos dados digitados) foi substituído pelo processamento *online*.

Costa Filho (1997) acredita que nos anos 1980 houve uma grande arrancada da automação de atendimento ao cliente no Brasil, representada por meio do surgimento do autoatendimento, da interligação *online* em rede por todo o país, dos primeiros caixas-automáticos e da inauguração do banco 24 horas, em 1983.

De acordo com o mesmo autor, a década de 1990 foi marcada pelo surgimento do banco virtual (*homebanking*) e pela transferência de fundos via

pontos de venda – POS. Nessa mesma fase, as transações por meios eletrônicos ultrapassam as transações das agências, com o surgimento dos bancos virtuais e o *internet banking*, por volta de 1995.

Conforme Schwingel (2001), na década de 1990, os bancos, principalmente os de varejo, continuaram investindo intensamente em tecnologia, tanto para competir com as grandes instituições estrangeiras que estavam entrando no mercado bancário brasileiro, quanto para atender seus clientes.

Segundo Grisci e Bessi (2004), a partir de meados da década de 1990, as mudanças no setor bancário direcionam-se ao desenvolvimento de novos serviços e produtos, bem como tratamento diferenciado a partir da segmentação de clientes conforme o valor da renda e potencial de consumo de serviços financeiros.

Para Neves, Pereira e Mota (2006), a década de 2000 consolida o banco via *Internet*, com o aumento crescente de usuários. Assim, os bancos investem para oferecer serviços seguros pela *Internet* e alguns deles investem em novas tecnologias portáteis em *palm tops* e *handbanking* para dominar o setor de *homebanking* e *internet banking*.

Para alcançar tal estágio tecnológico, o setor bancário é o que mais investe em tecnologia da informação no país, e os investimentos crescem anualmente. Em 2007, o setor bancário brasileiro investiu cerca de R\$ 15 bilhões em tecnologia da informação, um aumento de 4% em relação a 2006. Deste montante foram investidos R\$ 6,2 bilhões para aquisição de novas tecnologias (aumento de 16% em relação a 2006) enquanto que para manutenção das tecnologias existentes foram gastos R\$ 8,7 bilhões (queda de 3,1% em relação a 2006), conforme dados da Federação Brasileira de Bancos – Febraban (2008). Os maiores investimentos foram destinados à aquisição de *hardware* (Mainframes, PC's, ATM's, *storages*, robôs etc.) e compra de *software* de terceiros (*software* básico e aplicativos, fábricas de *software*, terceirizações etc.), o que representa 30% do total dos investimentos em Tecnologia da Informação – TI, de acordo com os dados da Febraban (2008).

A natureza dos investimentos sinaliza os objetivos do setor em transferir o atendimento pessoal para o automático.

É necessário investigar, no entanto, os motivos que levam os bancos a inovar.

1.3 A motivação para inovar no setor bancário

Scheuer (2001) cita a economia de custos como um dos motivos que leva as instituições financeiras a gastar grandes somas em inovação bancária, uma vez que o direcionamento dos clientes ao autoatendimento sem a intervenção de um funcionário resulta em economias não só de custos de pessoal como também com as instalações físicas das agências.

Porter¹ (1999 *apud* PIRES; COSTA FILHO, 1997) declara que a automação bancária está expandindo os limites das possibilidades das empresas, substituindo intensivamente o esforço humano por máquinas. De acordo com o mesmo autor, o resultado desta mudança é o aumento da lucratividade e da produtividade dos bancos, pois a mudança permite que as instituições atendam um maior número de clientes e não clientes (usuários) com a mesma estrutura no quadro de funcionários.

Segundo Duarte (2003), os administradores levados a pensar em redução de custos descobriram ganhos reais com o uso da tecnologia para efetuar operações que anteriormente poderiam ser consideradas caras e arriscadas.

Ao buscar inovar em seus produtos e serviços, além da economia de custos, as empresas também podem ser motivadas pelo aumento da qualidade, prolongamento do ciclo de vida dos produtos, previsão de aumento nas vendas, adaptação às necessidades dos clientes e posicionamento no mercado competitivo. Nesse caso, a inovação contemplaria também a satisfação do cliente. Segundo Kotler (2000), a satisfação é resultado da

¹ PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

comparação do desempenho percebido em relação às expectativas do comprador, ou seja, consiste na sensação de prazer ou desapontamento com o produto ou serviço.

De acordo com Scheuer (2001), muitas empresas buscam clientes altamente satisfeitos, porque estes são muito menos propensos a mudar de fornecedor com facilidade. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria não apenas uma preferência racional, mas sim um vínculo emocional com a marca, resultando em um alto grau de fidelidade do cliente.

Outro aspecto importante a ser considerado na inovação bancária é a estratégia de *marketing* adotada pelo setor com o acirramento da concorrência. De acordo com Mota, Freitas e Silva (2006), o ingresso dos bancos estrangeiros no Brasil exigiu adequações dos bancos nacionais nos aspectos tecnológico, gerencial e, principalmente, nas atividades de *marketing*. As adequações realizadas na área de *marketing* passaram a significar a sobrevivência ou extinção de muitos bancos, em um espaço curto de tempo.

A ampliação dos investimentos realizados em inovação impulsionou o setor em busca da implantação de processos tecnológicos que permitam a comercialização de produtos de serviços diferenciados da concorrência. Porém, “com os avanços da tecnologia, as corporações sofrem com o excesso de informações, sendo imprescindível a gestão eficiente em TI para o sucesso empresarial” (BUENO *et al.*, 2004, p.96).

Conforme Neves, Pereira e Mota (2006), inicialmente, o *marketing* bancário não previa atingir o cliente no seu próprio local de trabalho ou na residência, e sim atrair o cliente para o ambiente físico do banco por meio de um ambiente agradável nas agências, instalações confortáveis e distribuição de brindes. Ainda de acordo com Neves, Pereira e Mota (2006, p.5), “o *marketing* bancário evolui da arte de vender produtos para a filosofia de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar os relacionamentos”.

Verifica-se que houve uma mudança na aplicabilidade do *marketing* bancário, antes mais direcionado para o ambiente físico do banco e agora para a busca do

desenvolvimento de um relacionamento com o cliente por meio de soluções tecnológicas.

De acordo com Neves, Pereira e Mota (2006), o resultado positivo das estratégias de *marketing* no setor bancário, na atualidade, é inquestionável para que os bancos mantenham sua posição no mercado. Neste contexto, verifica-se que a tecnologia é uma das principais forças macroambientais, por impulsionar os bancos a melhorar seus serviços e por aprimorar sua imagem projetada para o mercado.

As estratégias de inovação bancária, portanto, possibilitam a lucratividade, diferenciação, competitividade, o aumento da qualidade dos produtos e serviços e a redução de custos.

2 O mercado bancário no Brasil: as transformações recentes

De acordo com a Febraban (2008), o setor bancário do Brasil é composto por 156 bancos privados nacionais com e sem participação estrangeira, privados estrangeiros e com controle estrangeiro, além de públicos federais e estaduais.

A tabela 1 apresenta o número de bancos no Brasil por origem do capital.

TABELA 01 - BANCOS POR ORIGEM DE CAPITAL NO BRASIL - 2000-2007

PERÍODO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Privados nacionais com e sem participação estrangeira	105	95	87	88	88	84	85	87
Privados estrangeiros e com controle estrangeiro	70	72	65	62	62	63	61	56
Públicos federais e estaduais	17	15	15	15	14	14	13	13
TOTAL DE BANCOS	192	182	167	165	164	161	159	156

FONTE: Febraban (2008)

Analisando o cenário de 2000 a 2007, verifica-se que a principal alteração na estrutura bancária brasileira foi a redução de 18,7% no número total de bancos,

o que evidencia um período de concentração no setor bancário. O pequeno crescimento na participação dos bancos estrangeiros e a redução dos bancos públicos, federais e estaduais demonstram os efeitos das privatizações ocorridas no período, mas não houve mudanças estruturais significativas no período analisado.

A mudança estrutural ocorreu na rede de atendimento do país, bem como na utilização de tais canais de atendimento. A tabela 2 apresenta a evolução da estrutura da rede de atendimento de 2000 a 2007.

TABELA 02 - REDE ATENDIMENTO NO BRASIL - 2000-2007

PERÍODO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número de agências	16.396	16.841	17.049	16.829	17.260	17.515	18.067	18.308
Postos tradicionais ¹	9.495	10.241	10.140	10.045	9.837	9.527	10.220	10.427
Postos eletrônicos	14.453	16.748	22.428	24.367	25.595	27.405	32.776	34.790
Correspondentes ²	13.731	18.653	32.511	36.474	46.035	69.546	73.031	84.332 ³
TOTAL GERAL	54.075	62.483	82.128	87.715	98.727	123.993	134.094	147.857

FONTE: Febraban (2008)

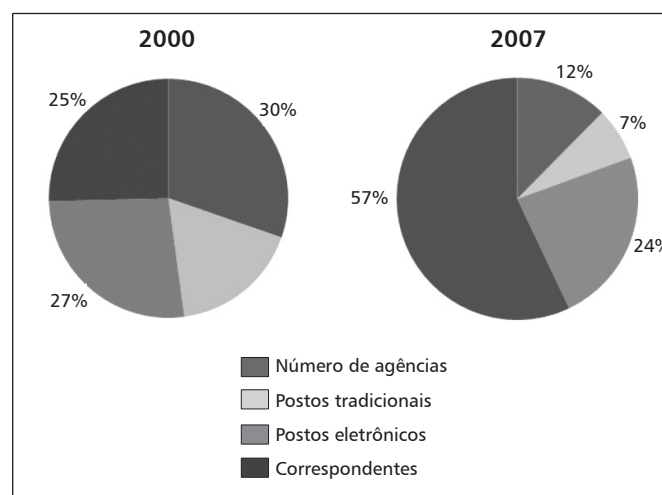
NOTAS: (1) Inclui Postos de Atendimento Bancário (PAB), Postos de Arrecadação e Pagamentos (PAP), Postos Avançados de Atendimento (PAA), Postos de Atendimento Cooperativo (PAC), Postos de Atendimento ao Microcrédito, Postos Avançados de Crédito Rural (PACRE), Postos de Compra de Ouro (PCO) e Unidades Administrativas Desmembradas (UAD).

Observa-se que no período de 2000 a 2007 o crescimento do número de postos eletrônicos foi de 140,7%. Porém o canal com maior crescimento é o de correspondentes bancários, o qual apresenta um crescimento no período de 514,2% passando de 25,4% dos canais de atendimento em 2000 para 57% no ano de 2007. Esse crescimento demonstra uma transferência das vendas e serviços bancários para estabelecimentos comerciais variados em um processo de terceirização para auxiliar na prestação de serviços dos bancos (FEBRABAN, 2008).

Embora o número de agências tenha crescido 11,7% no período, sua representatividade entre os canais de atendimento caiu de 17,6% em 2000 para 7,1% em 2007, ilustrando a mudança física que vem ocorrendo no atendimento tradicional.

Embora tenha havido uma expansão em todos os canais, percebe-se que os que mais cresceram foram os postos eletrônicos e correspondentes. Dessa forma, houve uma alteração na participação dos canais no total da rede no período, conforme se pode melhor visualizar no gráfico 1.

GRÁFICO 01 - REDE DE ATENDIMENTO NO BRASIL - 2000 E 2007



FONTE: Adaptado de Febraban (2008).

NOTAS: Postos tradicionais incluem Postos de Atendimento Bancário (PAB), Postos de Arrecadação e Pagamentos (PAP), Postos Avançados de Atendimento (PAA), Postos de Atendimento Cooperativo (PAC), Postos de Atendimento ao Microcrédito, Postos Avançados de Crédito Rural (PACRE), Postos de Compra de Ouro (PCO) e Unidades Administrativas Desmembradas (UAD);

Além da alteração da estrutura de atendimento por meio da transferência dos serviços para outros estabelecimentos, houve também aumento da automatização, ou seja, do atendimento eletrônico.

As ferramentas tecnológicas disponíveis para o desenvolvimento do atendimento automatizado estão presentes principalmente nos caixas-automáticos, *internet banking* e correspondentes não bancários.

Uma das tendências do mercado é a utilização da tecnologia dos celulares para realização de consultas e movimentações financeiras. Um exemplo desta nova forma de prestação de serviços seria o atendimento que o Banco do Brasil oferece aos seus clientes via celular. Conforme informações do próprio Banco do Brasil (2008), atualmente a instituição disponibiliza aos seus clientes diretamente pelo celular a opção de consultas de saldo e

extrato, pagamento de títulos bancários e contas, transferências entre contas, DOC (Documento de Ordem de Crédito), TED (Transação Eletrônica de Documento), aplicações e resgate em investimentos, recargas de celulares pré-pagos, empréstimos pessoais e ainda conta com a opção de envio de mensagens de texto informando sobre movimentações realizadas na conta corrente e no cartão de crédito.

A ferramenta mais utilizada e já consolidada é o caixa-automático. Para Kotler² (1998 *apud* PIRES; COSTA FILHO, 2001), os caixas-automáticos oferecem aos consumidores as vantagens da utilização por 24 horas, do autosserviço e da ausência da manipulação por terceiros. Considerados uma máquina de venda altamente especializada, os caixas-automáticos propiciam aos usuários uma série de vantagens, sendo uma delas de fundamental importância: a conveniência de tempo, lugar e acesso.

A *Internet banking* é a tecnologia que mais cresce, por oferecer serviços de consulta de extratos e saldos e a possibilidade de realização de transações como: pagamentos de contas, transferência de saldos, empréstimos, investimentos e outras operações, dependendo de cada instituição financeira. É um canal de atendimento que apresenta um crescimento expressivo em sua utilização, devido principalmente à comodidade e possibilidade de acesso 24 horas por dia. Além disso, de acordo com Scheurer (2001), o *home banking* significa economia de tempo para o cliente e redução de custos para a instituição, uma vez que a transação eletrônica tem um custo de três a seis vezes menor do que a efetuada nas agências.

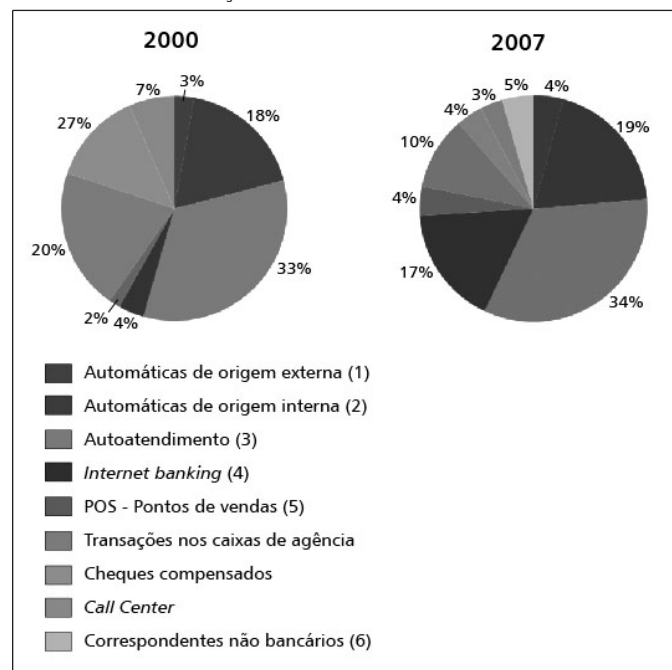
Outro canal em ascensão é o correspondente não bancário, ou seja, convênios que permitem disponibilizar serviços bancários em empresas como correios, lotéricas, farmácias, supermercados, postos de gasolina e outros estabelecimentos comerciais. A rede de atendimento não atende somente correntistas, mas também a usuários não clientes. De acordo com Ferry (2008),

² KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

a existência de correspondentes bancários auxilia na diminuição de filas no ambiente interno das agências e oferece comodidade aos usuários, que poderão realizar suas transações sem a necessidade de deslocar até uma agência bancária.

A utilização dos canais eletrônicos é apresentada no gráfico 2, que compara as transações bancárias por origem em 2000 e 2007:

GRÁFICO 02 - TRANSAÇÕES POR ORIGEM NO BRASIL EM 2000 E 2007



FONTE: Adaptado de Febraban (2008).

NOTAS: (1) Débitos automáticos, crédito de salários, proventos de aposentadoria, DOC's, TED's, cobranças;

(2) Tarifas, taxas, IOF, CPMF etc;

(3) Saques, depósitos, transferências, pagamento de contas e boletos bancários, resgates, investimentos, consultas de saldo, extrato, bloqueio e desbloqueio de cheque etc;

(4) Transferências, pagamentos, investimentos, financiamentos, consultas em geral, solicitações, remessas de arquivos, instruções de cobrança, transferências, pagamentos, investimentos, empréstimos, agendamentos de transações, desbloqueios, senhas etc;

(5) Pagamentos no comércio em lojas, supermercados, postos de gasolina etc;

(6) Estabelecimentos comerciais, correios, casas lotéricas etc.

O gráfico 2 permite comparar a evolução da utilização dos canais de atendimento pelos clientes. O principal canal utilizado para realização de transações é o autoatendimento, que manteve sua participação no período devido ao aumento de 107% no número de transações.

Percebe-se que os canais tradicionais de transação tiveram queda no período. A utilização dos caixas das agências caiu de 20% em 2000 para 10% em 2007 no total de transações realizadas, embora isoladamente o número de transações tenha crescido 6,3%. No caso da compensação de cheques houve uma queda de 41,9% das transações realizadas e o canal que em 2000 representava 13% das transações passou para 4% em 2007. A utilização de *Call Center* não teve variação absoluta significativa, mas a participação desse canal de atendimento reduziu-se de 7% para 3% no período.

Por outro lado, os canais com maior crescimento foram *internet banking*, POS e correspondentes bancários. A utilização de *internet banking* cresceu 851,6% no período: em 2000 o canal representava 4% e passou para 17% em 2007. O canal POS, por sua vez, embora tenha passado de 2% em 2000 para 4% em 2007 no total de canais utilizados, obteve um crescimento de 441,4% em termos absolutos. O crescimento do POS explica a redução da utilização dos cheques, pois os clientes passaram a utilizar mais os cartões de débito e crédito. A utilização de correspondentes bancários, por sua vez, apresentou aumento de 1.376% no período, embora represente apenas 5% do total de transações realizadas. A evolução deste canal de atendimento vem proporcionando maior comodidade ao cidadão para pagamento de suas contas em qualquer região do país e uma maior conveniência para a realização de transações bancárias para o público de menor renda ou que não possui conta em banco. No entanto, demonstra o crescente direcionamento dos serviços bancários para terceiros.

3 A preferência dos clientes

A evolução da utilização dos canais de atendimento expressa o aumento do atendimento eletrônico entre os clientes, em contraponto à redução da utilização de atendimento pessoal. Ambas as formas de atendimento apresentam vantagens e desvantagens e sua escolha dependerá do perfil e necessidade de cada cliente bancário.

De acordo com Guntzel (2003), há clientes que preferem o atendimento pessoal por vários motivos, entre eles pela confiança no funcionário que já virou amigo, pelo contato frequente com os funcionários das agências e devido à falta de confiança no equipamento eletrônico. Porém há clientes que não querem se deslocar até uma agência, mas desejam o atendimento humano e resistem ao autoatendimento eletrônico. Isto explica o sucesso e a sofisticação das centrais de atendimento, que se transformaram quase em bancos virtuais.

O autoatendimento, por sua vez, está cada vez mais presente no cotidiano de uma nova geração de clientes: sua praticidade e rapidez têm conquistado um número crescente de usuários. No entanto, o autoatendimento é caracterizado pela impessoalidade e a redução do contato humano, o que traz resistências e bloqueios a alguns clientes. A principal vantagem do autoatendimento em relação ao atendimento pessoal é seu custo, tanto para as instituições quanto para os clientes, que reduzem o tempo de espera, além de dispensar os deslocamentos constantes a uma agência.

Para Pires e Costa Filho (2001), a continuidade e expansão da automação e informatização dos produtos e serviços, dependerão, em muito, da forma como os clientes assimilarem e incorporarão essas inovações no seu dia-a-dia.

Para analisar as preferências dos clientes e a satisfação quanto aos canais de atendimento disponíveis, o presente artigo realizou uma pesquisa de campo, cuja metodologia e resultados são descritos a seguir.

4 Metodologia da pesquisa

A pesquisa realizada classifica-se como descritiva de caráter exploratório, por meio de questionários estruturados com perguntas de múltiplas escolhas.

Para realização da delimitação da pesquisa, optou-se por cinco instituições financeiras: Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e HSBC, que detém 70% das 323 agências bancárias em Curitiba (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

Por seu escopo, o perfil do presente artigo poderia abranger todos os canais de atendimento eletrônico utilizados atualmente pelas instituições financeiras. Contudo, considerando a dificuldade em atingir os usuários de outros canais de atendimento, o campo de pesquisa ficou restrito ao autoatendimento oferecido pelos caixas-automáticos, onde a pesquisa foi realizada diretamente com os usuários.

A delimitação da amostra foi realizada a partir do seguinte critério: baseando-se no número de contas por banco e quantidade de agências do Brasil, encontrou-se uma média de clientes por agência. Multiplicando-se este número pela quantidade de agências da cidade de Curitiba, calculou-se uma média do total de clientes por banco instalado na cidade, conforme a tabela 3. A opção pela realização da média faz-se necessária devido à falta de informações mais precisas.

Devido ao grande número de clientes e ao tempo necessário para realização do trabalho, foi considerada uma amostragem não-probabilística de 0,01% da média de clientes das cinco instituições selecionadas. Esse critério foi estabelecido pelas autoras a partir da viabilidade de execução da pesquisa. A tabela 3 demonstra os dados e a amostra necessária para cada instituição bancária.

TABELA 03 - DEFINIÇÃO DA AMOSTRA POR BANCO EM CURITIBA - JULHO 2008

BANCO	NÚMERO CONTAS NO BRASIL	NÚMERO DE AGÊNCIAS NO BRASIL	NÚMERO DE AGÊNCIAS EM CURITIBA	MÉDIA DE CLIENTES EM CURITIBA	AMOSTRA (0,01%)
Banco Itaú SA.	9.564.933	2.640	58	210.139	21
Banco Bradesco	18.008.797	3.200	55	309.526	31
Banco do Brasil	21.240.204	4.127	45	231.599	23
Caixa Econ. Federal	4.872.893	2.061	37	87.480	9
HSBC Bank Brasil	4.590.296	924	30	149.036	15
TOTAL	58.277.123	12.952	225	987.780	99

FONTE: Adaptado de Banco Central do Brasil (2008)

Portanto, o questionário foi aplicado em 21 clientes do banco Itaú, 31 clientes do Banco Bradesco, 23 respondentes do Banco do Brasil, 9 da Caixa Econômica Federal e 15 do HSBC Bank Brasil.

O questionário aplicado foi dividido em cinco blocos de perguntas. O primeiro contém questões sobre o autoatendimento, as quais buscam identificar o grau de utilização dos caixas-automáticos pelos clientes e os motivos, caso existam, da não utilização do canal para realização de todas as operações bancárias. O segundo bloco tem por objetivo identificar a frequência de utilização do atendimento pessoal por semana. O terceiro bloco possui questões que visam descobrir a preferência dos clientes em relação ao tipo de atendimento, os produtos que preferem realizar em cada canal de atendimento e os motivos das suas preferências. O quarto bloco tem por objetivo conhecer a satisfação dos clientes em relação ao autoatendimento e o que pode ser melhorado para utilização do serviço. O quinto e último bloco contém questões sobre o perfil dos usuários do autoatendimento bancário, como sexo, idade, renda média familiar e escolaridade dos entrevistados.

Os questionários foram entregues aleatoriamente aos clientes dos bancos selecionados e respondidos por escrito pelo entrevistado na presença do entrevistador. A pesquisa foi realizada durante os meses de julho e agosto de 2008. Após coletados, os dados foram tabulados por meio das ferramentas do *Microsoft Office Excel 2003*.

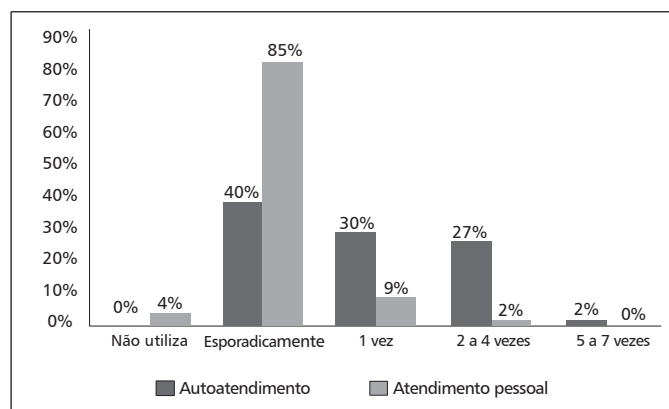
5 Apresentação e interpretação dos resultados

Dos 99 clientes entrevistados 65% são do sexo feminino e 35% do sexo masculino. A maioria dos entrevistados possui idade entre 20 e 30 anos (60%), seguido da faixa etária entre 31 e 40 anos (33%). A renda

familiar³ predominante é de R\$727 a R\$2.012,67 (65% dos entrevistados) e 35% dos entrevistados possuem renda entre R\$3.480 e R\$6.563. Nenhum dos entrevistados possuía renda inferior a R\$727. Em relação à escolaridade, 69% dos entrevistados possuem graduação, 23% ensino médio e 5% são pós-graduados.

No tocante à frequência de utilização dos terminais de autoatendimento e do atendimento pessoal, foi possível obter-se os seguintes resultados:

GRÁFICO 03 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DO AUTOATENDIMENTO E DO ATENDIMENTO PESSOAL



FONTE: As autoras (2008)

Percebe-se pelo gráfico 3 que a maior frequência de utilização é do caixa automático, pois enquanto que 85% dos entrevistados utilizam o atendimento pessoal esporadicamente, apenas 40% utilizam esporadicamente o autoatendimento. Em todas as opções de utilização é maior o percentual de pessoas que utilizam o autoatendimento em relação ao atendimento pessoal e pode-se observar que 4% afirmaram que não utilizam o atendimento pessoal. Os usuários que mais utilizam o

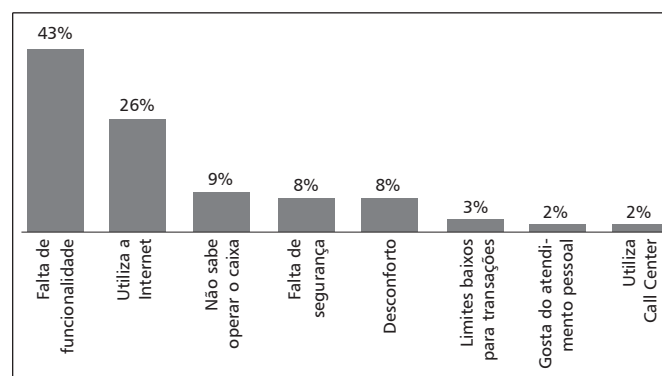
³ A classificação da renda foi realizada de acordo com o novo critério de classificação econômica do Brasil realizado pela ABEP (Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, 2007), por ser mais conveniente do ponto de vista de segmentação. De acordo com esse critério a renda familiar média pode ser classificada em: Classe A1: acima de 9.733,47; Classe A2: Acima de 6.563,73; Classe B1: 3.479,36; Classe B2: 2.012,67; Classe C1: 1.194,53; Classe C2: 726,26; Classe D: 484,97; Classe E: 276,70. (ABEP, 2008). Na pesquisa a renda familiar foi distribuída em 5 classes: a primeira agrega as classes E e D, a segunda considera as classes C, a terceira somente as classes B e a quinta somente as classes A.

autoatendimento são os entrevistados com faixa etária entre 20 e 30 anos.

Concernente ao uso do autoatendimento, 40% dos entrevistados afirmou que realizam todas as suas transações pelo autoatendimento. Por instituição, a Caixa Econômica apresentou menor índice de utilização, o que pode ser explicado pela existência de serviços sociais (FGTS, PIS e Habitação Popular) que são realizados apenas no atendimento pessoal.

Perguntados sobre os motivos que levam os clientes a não utilizarem somente o autoatendimento, a maior parte (43%) afirmou falta de funcionalidade, enquanto que 26% utilizam a *Internet*. Apenas 9% afirmaram que não sabem operar o caixa e 8% disseram não usar os caixas automáticos por desconforto, conforme se pode observar no gráfico 4.

GRÁFICO 04 - MOTIVOS PARA NÃO REALIZAR TODAS AS TRANSAÇÕES NO AUTOATENDIMENTO



FONTE: As autoras (2008)

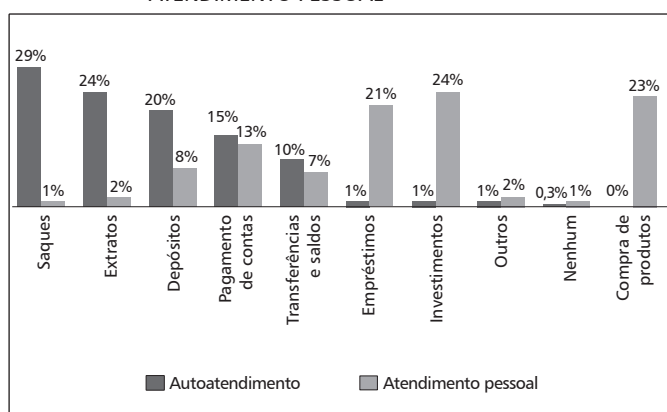
Conforme se pode verificar no gráfico 4, apenas 2% não utilizam os caixas automáticos por preferir o atendimento pessoal. Os clientes que alegaram falta de funcionalidade provavelmente realizam suas transações no atendimento pessoal ou em canais com mais opções, como a *Internet*, tendo em vista que são principalmente os usuários com a faixa etária mais jovem e com maior poder aquisitivo.

A preferência dos clientes pesquisados em relação ao tipo de atendimento, os produtos que prefere realizar em cada canal de atendimento e os motivos das suas preferências também foram abordados com o objetivo de conhecer a aceitação do autoatendimento pelos

clientes bancários. Nesse aspecto, 44% dos clientes afirmaram preferir o autoatendimento, enquanto que apenas 13% disseram que o atendimento pessoal é o preferido. Os demais (42%) disseram ser indiferentes ao tipo de atendimento prestado.

O gráfico 5 compara os serviços que os clientes pesquisados preferem realizar no autoatendimento e no atendimento pessoal.

GRÁFICO 05 - SERVIÇOS PREFERIDOS NO AUTOATENDIMENTO E NO ATENDIMENTO PESSOAL



FONTE: As autoras (2008)

Os percentuais apresentados se referem aos serviços preferidos em cada um dos canais: autoatendimento e atendimento pessoal. Percebe-se no gráfico 5 que a preferência dos clientes pelo autoatendimento é nos serviços mais simples como saques (29%), extratos (24%), depósitos (20%), pagamento de contas (15%) e transferência e saldos (10%). No atendimento pessoal, os serviços preferidos são investimentos (24%), compra de produtos (23%) e empréstimos (21%). Analisando-se os dados, é possível presumir que o atendimento pessoal é preferido para serviços mais complexos e que requerem a assessoria dos funcionários do banco para se efetuar a transação.

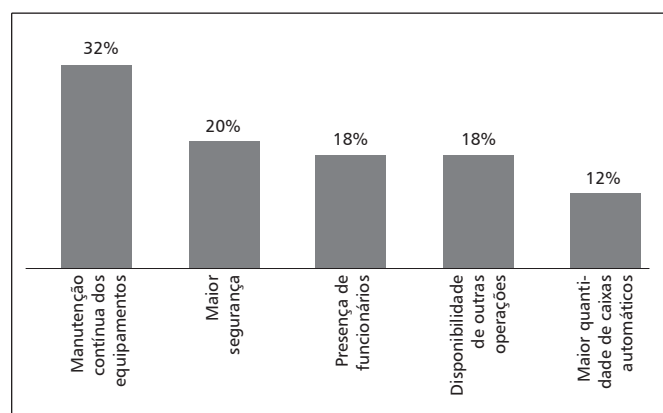
Em relação à preferência entre os canais, os principais motivos para a preferência pelo autoatendimento foram a rapidez (38%), a conveniência (24%), a disponibilidade de horários (19%) e a tecnologia (14%). Para o atendimento pessoal os principais motivos da preferência por esse tipo de atendimento foram a segurança (47%), a qualidade no atendimento (17%),

a possibilidade de realização de um número maior de serviços (16%) e o conforto (15%). Apenas 3% dos entrevistados afirmaram que preferem o atendimento pessoal por não saber utilizar o caixa automático. Os resultados dessa questão estão em consonância com as respostas para não realizar todas as transações no caixa-automático.

Também foi perguntada a satisfação dos entrevistados em relação ao autoatendimento bancário: 81% dos entrevistados consideram o atendimento automático ótimo ou bom e 19% avaliaram como regular. Nenhum dos respondentes que preferem o atendimento automático avaliou o serviço como ruim.

Por fim, perguntou-se aos entrevistados o que se deve melhorar no autoatendimento, cujos dados são apresentados no gráfico 6.

GRÁFICO 06 - OPINIÃO SOBRE O QUE DEVE MELHORAR NO AUTOATENDIMENTO



FONTE: As autoras (2008)

Analisando o gráfico 6, constata-se que a maior parte dos entrevistados (32%) considera fundamental a manutenção contínua nos caixas-automáticos, enquanto que 20% desejam maior segurança no local e 18% gostariam de ter a presença de funcionários. Embora não seja o item mais importante a ser melhorado no autoatendimento, o anseio de mais serviços disponíveis no autoatendimento (18%) demonstra que os clientes estão preparados para utilizar mais o autoatendimento, caso esse canal ofereça mais operações, tendo em vista que o perfil de usuários que marcaram essa questão é de faixa etária mais jovem e com maior poder aquisitivo.

Conclusões

Os resultados da pesquisa na cidade de Curitiba revelaram que a maior parte dos entrevistados prefere o atendimento automatizado oferecido pelos caixas-automáticos, em detrimento do atendimento tradicional e consideram o serviço como bom ou ótimo. Os serviços preferidos no autoatendimento são os mais simples como extratos, depósitos e saques.

Dentre as dificuldades que os clientes pesquisados possuem em relação à utilização do autoatendimento e que os levam a preferir o atendimento pessoal, destacam-se a segurança no ambiente de autoatendimento, a qualidade a desejar dos equipamentos e a falta de funcionalidade ou falta de operações.

Segundo a pesquisa, a maior parte dos clientes prefere realizar no atendimento pessoal serviços como: empréstimos, investimentos e compra de produtos. As dificuldades citadas acima são os maiores causadores desta preferência, além de que são serviços que geralmente precisam de assessoria de funcionários.

Nas sugestões para melhoria do autoatendimento bancário a principal solicitação está relacionada à manutenção contínua dos equipamentos, além da disponibilidade de um número maior de operações.

Percebe-se que os clientes bancários pesquisados preferem o autoatendimento pela conveniência e rapidez, características obtidas da automação no atendimento bancário. Ou seja, a automação traz vantagens para os clientes, contribuindo positivamente em sua satisfação. Porém, o que pode impactar negativamente na satisfação dos clientes são a falta de segurança, além da baixa qualidade e funcionalidade apresentadas nos caixas-automáticos.

Considerando-se que 18% dos entrevistados desejam mais operações disponíveis em caixas automáticos, pode-se deduzir que o uso do autoatendimento aumentaria entre os usuários se os bancos oferecessem mais funcionalidades e operações.

A pesquisa não é conclusiva, sobretudo porque o perfil dos entrevistados (escolaridade, idade e renda) aponta para usuários acostumados com tecnologias, especialmente caixa automático. No entanto, dado o crescente aumento do acesso das classes de menor renda e escolaridade a computador e *Internet*, é possível estender tais resultados para outros perfis de usuários. Outra questão a ser observada é o grau de maturidade da tecnologia do autoatendimento: desde que surgiram, os caixas automáticos passaram por melhorias contínuas, resultando em mais opções de operações e segurança no processamento dos dados. Além disso, a geração que recebeu os primeiros caixas automáticos e tinha mais barreiras a sua utilização não está representada na amostra pesquisada, devido à ausência de respondentes. Sendo assim, o atual estágio de utilização dos caixas automáticos compreende uma geração de usuários acostumados ao paradigma das tecnologias da informação e comunicação, ou seja, as barreiras da mudança de paradigma já teriam sido superadas.

Diante disso, percebe-se que o setor bancário foi eficiente em criar e estimular a demanda de seus clientes as suas inovações e que a difusão da inovação foi ampla e bem sucedida. Tendo em vista os resultados, refuta-se a hipótese inicial de que os clientes preferem o atendimento pessoal ao automático e que a automação resultaria em insatisfação para os clientes bancários.

- Recebido em: 04/06/2009
- Aprovado em: 21/07/2009

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA (ABEP). **Critério de classificação econômica do Brasil**, 2008. Disponível em: <http://www.abep.org/codigosguias/Criterio_Brasil_2008.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2008.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Dados sobre a evolução do Sistema Financeiro**: Julho 2008. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?QEVSFN200807>>. Acesso em: 30 ago. 2008.
- BANCO DO BRASIL. **Auto-atendimento BB pelo celular**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,101,2298,0,0,1,1.bb?codigoNoticia=2612&codigoMenu=161>>. Acesso em: 21 set. 2008.
- BUENO, G. S. et al. Gestão estratégica do conhecimento. **Revista FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.89-102, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_07_giovatan.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2008.
- COSTA FILHO, B. A. Automação bancária: uma análise sob a ótica do cliente. In: ENCONTRO DA ANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras, 1997.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- DUARTE, J. C. **Marketing de relacionamento**: uma estratégia para a fidelidade do cliente numa agência bancária. 2003. 102p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- FEBRABAN. **Pesquisa do setor bancário em números**: setembro/2008. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/portaldeinformacoes/FRProjetos.asp?id_grupo=760&id_pastaMA=52&id_assuntoMA=186%20&id_assuntoME=0&id_assunto=186&id_item=0>. Acesso em: 05 jun. 2008.
- FERRY, S. Filas nos bancos: é possível atender à legislação? **Relatório bancário**, jul. 2008. Disponível em: <http://www.relatoriobancario.com.br/noticias/noticias_sergioferry.html>. Acesso em: 10 ago. 2008.
- FERRARI, M. A. R.; PAULA, T. H. P. Inovação tecnológica e dinâmica econômica: uma síntese de algumas contribuições evolucionistas. **Revista de Economia UFPR**, Curitiba, v.25, n.23, p.139-157, mar. 1999.
- FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment: business cycles and investment behavior. In: DOSI, G. et al. **Technical change and economic theory**. Londres: Pinter, 1988. p.38-66.
- GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, v.6, n.12, p.160-200, jul./dez. 2004.
- GUNTZEL, J. B. **Análise das dificuldades manifestadas pelo cliente na utilização do auto atendimento bancário**. 2003. 102p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LA ROVÉRE, R. L. Paradigmas e trajetórias tecnológicas. In: PELAEZ, V.; SMREČZÁNYI, T. **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006. p.285-301.
- MOLINA, W. S. L. A reestruturação do sistema bancário brasileiro nos anos 90: menos concorrência e mais competitividade? **Intellectus**: revista acadêmica digital das Faculdades UNOPEC, São Paulo, v.2, n.3, p.76-95, ago./dez. 2004. Disponível em: <http://www.unopec.com.br/revistaintellectus/_Arquivos/Ago_Dez_04/PDF/texto.wagner.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2008.
- MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F.; SILVA, P. G. **Marketing de relacionamento aplicado às instituições bancárias**: um estudo em um banco de varejo para clientes com alto desempenho financeiro. Fortaleza. Outubro, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR460317_7374.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2008.
- NEVES, J. A. D.; PEREIRA, M. N. M.; MOTA, M. O. Estratégias de auto-atendimento no serviço bancário: o caso da agência Alfa. **Revista Eletrônica do Mestrado de Administração da UNIMEP**, Piracicaba v.4, n.2, maio/ago. 2006. Disponível em: <http://www.unimep.br/fgn/ppgma/revistaadm/documents/MicrosoftWord-agencia-alfa_000.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2008.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **Manual de Oslo. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovações tecnológicas**. Traduzido pela FINEP. Rio de Janeiro, 2004.

PELAEZ, V.; SMREZÁNYI, T. **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006.

PESSALI, H. F.; FERNÁNDEZ, R. G. Inovação e teorias da firma. IN: PELAEZ, V.; SMREZÁNYI, T. **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006. p. 302-332

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, p.63-67, jan./abr. 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

POSSAS, S. Concorrência e inovação. IN: PELAEZ, V.; SMREZÁNYI, T. **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006.

SCHEUER, L. **A qualidade do atendimento eletrônico em uma agência bancária segundo a percepção de seus clientes**. 2001. 75p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SCHWINGEL, C. J. **A automação bancária e a satisfação do cliente do Banco do Brasil**. 2001. 135p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SILVA, R. P.; CARDOSO, B. L. O Auto-atendimento bancário e a satisfação dos Clientes. **Revista InterAtividade**, Andradina, v.2, n.1, p.157-167, jan./jun. 2002.