



## O ATENDIMENTO HUMANO COMO SUPORTE E INCENTIVO AO USO DO AUTO-ATENDIMENTO EM BANCOS

Péricles José Pires\*  
Bento Alves da Costa Filho\*\*

---

### RESUMO

A evolução da tecnologia e informação está norteando estrategicamente os negócios e a sociedade na virada deste século. Isso não poderia ser diferente para a indústria bancária, em que o *mix* de tecnologia e informação está disseminando novos modos de conduzir os negócios, num especializado e competitivo mercado. Este artigo discute a necessidade de intervenção humana na ajuda e incentivo ao uso de equipamentos para auto-serviço em bancos (ATMs, telefones e Internet).

**Palavras-chave:** caixas automáticos, auto-atendimento bancário, atendimento automatizado x personalizado.

### ABSTRACT

The evolution of technology and information is guiding strategically business industries and societies at the turn of the millennium. This could not be different for the banking industry where the *mix technology plus information* is disseminating new ways of doing business, in a highly specialized and competitive market. This paper discusses important issues about the need of personalized approach to help customers when using automated banking products (ATM, telephone and Internet banking, etc.).

**Key words:** automatic teller machine, bank self-service, automatic/personal service.

---

\*Administrador de Empresas, Mestre em Administração pelo CEPPAD da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professor do Centro Unitário Positivo (Unicenp). E-mail: ih2@bol.com.br

\*\*Mestre e Doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). E-mail: costa@uol.com.br

## INTRODUÇÃO

A evolução da tecnologia e da informação está norteando estrategicamente os segmentos empresariais, sociais e culturais na virada do milênio. Para a indústria bancária isto não seria diferente, pois a combinação da tecnologia com a informação está disseminando novas formas de atuação, num mercado altamente especializado, competitivo e regulamentado. Para PORTER (1999), a transformação tecnológica está expandindo os limites das possibilidades das empresas, substituindo o esforço humano por máquinas, citando os bancos e seguradoras como usuários intensivos do processamento de dados na busca de informação. As mudanças no ambiente das agências em bancos, com a ampliação do espaço para o auto-atendimento e a redução daquele destinado ao *back-office*, é um claro prenúncio de que a transferência dos serviços bancários para os equipamentos não tem limites. O resultado é o aumento da lucratividade e da produtividade de um determinado ponto, levando os bancos a atender mais e melhor os clientes e não clientes (usuários) com a mesma estrutura de pessoal.

A dinâmica das inovações com novos produtos para o auto-serviço em bancos cresce à medida que novos atributos (*features*) são agregados ao cotidiano do consumidor bancário.

Segundo dados da Federação Brasileira das Associações de Bancos (Febraban), publicados na Gazeta Mercantil de 16 de setembro de 1999, naquele ano havia no Brasil cerca de 90 mil equipamentos para *self-service*, com um crescimento de 19,8% em 1998, ano em que foram realizadas mais de 4 bilhões de transações por auto-atendimento e 4,8 bilhões de transações na boca do caixa.

No Bradesco, um dos maiores bancos privados do Brasil, as transações do auto-atendimento já representam 71% do total. No Unibanco, os meios remotos (*internet banking*, *homebanking*, telefone e máquinas de auto-atendimento) já representam 70% das transações totais. Roberto Setúbal, presidente da Febraban, reafirma a transformação da automação no negócio bancário, sendo que o acesso à tecnologia pela grande massa da população e a redução de custos e preços são os grandes desafios na prestação de serviços bancários.

Como uma forma de atendimento, os bancos têm direcionado clientes para os ambientes de auto-serviço nas agências, além de outros canais de acesso

eletrônicos: ATM (*automated teller machines* ou caixas automáticos) *homebanking* (banco via microcomputador), internet, *smart cards*, *call centers*, quiosques, oferecendo uma variedade de serviços anteriormente disponibilizados exclusivamente pelo atendimento humano ou dentro do próprio ambiente da agência. Esses serviços automatizados e informatizados, em particular o auto-atendimento, requerem pesados investimentos em tecnologia. Para se ter uma idéia, o setor bancário nacional investiu nos últimos anos R\$ 2,2 bilhões ou cerca de US\$ 1,1 bilhão em informática e telecomunicações.

Entretanto, conforme identificou ALBERTIN (1999), as aplicações de ATM no país são pouco consideradas no planejamento dos bancos no que se refere à conexão com outras redes, atendimento de clientes de outros bancos ou oferta de produtos não bancários. A rede própria de grandes conglomerados ainda é vista como alto valor estratégico e diferencial competitivo no Brasil. Isto pode dificultar o acesso aos equipamentos e o seu próprio uso em grande escala, o que não ocorre em outros blocos internacionais, como a América do Norte e Europa, onde há o compartilhamento de redes e vendas de produto não bancário como ingressos, passes, selos, seguros, câmbio e outros serviços em caixas automáticos.

No segmento bancário, a crescente transferência do atendimento tradicional para o auto-serviço, como estratégia de atuação dos bancos, requer um entendimento da aceitação pelo consumidor de serviços bancários e uma análise de forma sistêmica do preparo deste para acompanhar e assimilar novos produtos e serviços a ele oferecidos.

Portanto, este artigo trata dos aspectos relativos à abordagem personalizada como ferramental para uma melhor aceitação e, conseqüentemente, maior utilização do auto-atendimento pelos clientes e usuários. A título de ilustração, apresentam-se alguns estudos empíricos desenvolvidos no Brasil e no exterior com o intuito de mostrar os esforços que algumas instituições financeiras têm feito recentemente neste sentido.

## 1 CULTURA E TECNOLOGIA

Costumes ou tradições da cultura de um povo podem ser obstáculos importantes a superar na adoção de novos produtos e serviços de base tecnológica. Mas culturas são passíveis de mudanças e a tecnologia tem alterado hábitos tão conservadores

como o atendimento bancário. COSTA FILHO, PLONSKI E SBRAGIA (1999) citam o exemplo clássico de mudança cultural que está ocorrendo por influência da tecnologia. A substituição por máquinas de atividades que normalmente eram efetuadas por pessoas já gerou e continua gerando polêmicas e discussões de toda a sorte. A tecnologia proporciona ganho de tempo e conveniência para o dia-a-dia das pessoas. Segundo MICK e FOURNIER (1998), as reações emocionais dos clientes diante da tecnologia é determinada principalmente pela inserção desta no seu dia-a-dia, mas a intromissão das máquinas na vida dos cidadãos nem sempre é bem-vinda.

SRIVASTAVA, KIM e HANK (1998), quando comparam as inovações na organização bancária, citam a importância da tecnologia como *link* para a orientação voltada ao mercado (*market orientation*), que vem sendo um elemento-chave na avaliação superior da performance das corporações.

COSTA FILHO (1997) apresenta os prós e contras do atendimento personalizado e do atendimento automatizado. A figura 1 ilustra vantagens e desvantagens da disputa automação *versus* personalização em bancos. Se por um lado a tecnologia aplicada à automação bancária traz a conveniência do atendimento 24 horas por dia, sete dias por semana, a praticidade de utilizar o banco em diversos pontos do país fora do expediente bancário, por outro, despersonaliza o atendimento, trazendo à tona fobias, medos e bloqueios em relação a máquinas para uma grande parcela da população. Portanto, é preciso que as empresas que ofertam produtos e serviços de alto conteúdo tecnológico saibam trabalhar aspectos culturais longamente arraigados nas mentes dos consumidores, de modo a amenizar ou neutralizar as muitas resistências que brotam no processo de adoção destes produtos e serviços.

FIGURA 1 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DA DISPUTA AUTOMAÇÃO VERSUS PERSONALIZAÇÃO EM BANCOS

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Automação	conveniência disponibilidade praticidade baixo custo alta padronização	impessoalidade resistências fobias/medos/bloqueios desumanização do atendimento redução do contato com clientes
Personalização	relacionamento prestígio atenção/cordialidade confiança pessoal segurança psicológica	alto custo baixa padronização

## 2 O RELACIONAMENTO DOS CLIENTES COM O AUTO-ATENDIMENTO EM BANCOS

Nos anos 50, devido à influência dos modelos americano e europeu, disseminou-se no Brasil a técnica do auto-serviço. Iniciou-se com as mercearias, passando pelas lojas de departamentos, *shopping centers*, postos de gasolina e outros, consolidando-se este tipo de atendimento como importante ferramenta para o varejo.

Para GROONROOS (1990), o sucesso do *self-service* depende do grau de envolvimento dos usuários e dos benefícios por eles percebidos, devendo estes usuários ser recompensados e motivados por fazerem

parte do processo. Dentro desta concepção, os caixas automáticos baseiam-se, essencialmente, na venda automática de produtos e serviços bancários.

Para KOTLER (1998), essas máquinas oferecem aos consumidores as vantagens da venda 24 horas, do auto-serviço e da ausência da manipulação por terceiros. Considerados uma máquina de venda altamente especializada, os caixas automáticos propiciam aos usuários uma série de vantagens, já mencionadas, sendo uma delas de fundamental importância: a conveniência de **tempo, lugar e acesso**. Para KELLEY (1958), no processo de comportamento de compra os clientes procuram um equilíbrio entre os custos e a conveniência como *commodity*.

A importância da conveniência como um determinante na aceitação do consumo de produtos e serviços pode ser observada quanto à conveniência de: forma, tempo, lugar, quantidade ou unidade, embalagem, rapidez, operações automáticas ou automatizadas, escolha e crédito. Conforme COX (1959), os consumidores, a exemplo do varejo, procuram otimizar as suas relações de compra, organizando o processo de procura de um bem ou serviço pela redução de tempo e esforço para as transações individuais. As pesquisas sobre a aceitação dos caixas automáticos apontam certos tipos de clientes que ainda resistem à adoção dos equipamentos como apoio à realização das operações bancárias. Por outro lado, para um grupo de clientes, os caixas automáticos tornaram-se elemento essencial na condução dos seus negócios financeiros.

É preciso ainda analisar a aplicação do conceito de valor que o cliente faz quando decide migrar do contato face-a-face para as máquinas, *homebanking* ou telefone. HESKETT et al. (1996) sugerem que muitos consumidores preferem pagar pelo serviço eletrônico a obter os mesmos serviços em um guichê de caixa.

Para EGNER (1991), a evolução dos processos tecnológicos e a aceitação por certos consumidores, em sintonia com essa evolução, representam uma grande oportunidade para a crescente aceitação dos caixas automáticos, apesar da resistência de alguns clientes. A automação deve ser compatível com as formas que o comportamento do consumidor vem assumindo, buscando a sua participação ativa como condição para o sucesso do relacionamento homem x máquina.

Uma pesquisa efetuada pela Dell Computers nos Estados Unidos em 1997 revelou que 22% dos americanos adultos não se sentem confortáveis em utilizar as ATMs, situando-se estas apenas depois de celulares em automóveis (34%) e computadores (23%).

Nesta mesma linha, ENGEL et al. (1995) afirmam que um quarto dos americanos adultos nunca usou um computador ou programou um videocassete, porém nove entre dez jovens americanos estão aptos ao uso dos aparelhos eletrônicos, como CDs, secretárias eletrônicas e computadores.

A aceitação da tecnologia pelo consumidor vem-se expandindo (McCOY et al., 1993), tornando o uso da ATM elemento essencial na condução de seus negócios financeiros. Para FLETCHER (1990), os clientes têm demonstrado, nos EUA, uma distinta

preferência em utilizar os equipamentos de auto-atendimento em vez dos caixas das agência, mesmo que tenham de enfrentar filas. Para McKENNA (1991), os caixas-automáticos abriram um novo canal para chegar até os clientes. KONSYNSKI (1985) afirma que a percepção dos clientes pelo banco por meio do uso das ATMs é avaliada a cada uso da máquina.

A resistência ao uso de ATM e sua tecnologia por alguns consumidores deve-se aos aspectos de inovação ou ao conceito de que uma máquina não pode substituir um contato humano, como afirma LOVELOCK e YOUNG (1979). Um segmento é composto por clientes que visam à rapidez, estão acostumados com o uso da tecnologia e sentem-se atraídos por ela, não considerando fundamental o contato pessoal com um funcionário – e talvez procurem até evitar contatos. Outro segmento é formado por clientes mais conservadores, que não gostam de inovações, não confiam nelas ou as temem, preferindo um contato pessoal, sendo sensíveis ao tipo de tratamento recebido nas agência.

Conforme indica LÓPEZ-OLIVA e BOJÓRQUEZ (1991), com relação à automação podem acontecer situações em que o indivíduo fique um tanto receoso e desconfiado daquilo que não conhece. Os principais fatores podem ser hábitos herdados, crenças, costumes e expectativas, os quais operam como estímulos da sociedade para novas idéias e tudo aquilo que possa alterar o curso normal da vida cotidiana.

Num outro estudo, de 1993, elaborado pelo Bank Administration Institute (BAI), em conjunto com o First Manhattan Consulting Group (FMCG), intitulado *New Paradigms in Retail Banking* e também citado por McCOY et al. (1993), foram examinadas as mudanças de comportamento dos consumidores e os efeitos nos canais de distribuição dos bancos de varejo. O estudo, que analisou dados de 35 mil contas dos 10 maiores bancos de varejo dos Estados Unidos, concluiu que as ATMs e os telefones estão começando a crescer em importância.

Conforme mencionado, são grandes as resistências em relação ao auto-atendimento bancário. As pessoas ainda não se sentem confortáveis utilizando os caixas automáticos mesmo em países desenvolvidos como os Estados Unidos. Diante do desconhecido, muitos ficam receosos e desconfiados. Entretanto, o envolvimento e participação do consumidor na utilização dos equipamentos de auto-atendimento está

reduzindo gradativamente estas resistências e bloqueios, abrindo espaço para um relacionamento cliente/banco mais amistoso no futuro, o que deve resultar em maior efetividade do ponto de vista de satisfação das necessidades deste cliente. A expectativa é de que a utilização do auto-atendimento bancário seja incorporada ao dia-a-dia em razão do valor que o cliente passa a perceber neste tipo de serviço.

### 3 A IMPORTÂNCIA DA ORIENTAÇÃO PESSOAL NO USO DA ATM – ESTUDOS EMPÍRICOS

Como referência de estudos empíricos acerca do uso da ATM, pode-se citar o trabalho de COSTA FILHO (1997) sobre os *light users* ou baixos usuários, considerados como aqueles mais dependentes da orientação dos funcionários, menos confiantes e pouco informados sobre automação, preferindo o cheque ao cartão de débito. São usuários das funções tradicionais, como saques e extratos, que têm dificuldade de entender as instruções na tela e

que são pouco familiarizados com microcomputador. Os *medium users* ou médio usuários utilizam um leque mais variado de produtos e serviços, valorizando os aspectos de ganho de tempo proporcionado pela automação, não recorrendo aos orientadores.

O autor conclui que, apesar de os altos usuários (*heavy users*) de caixas automáticos não recorrerem aos orientadores, sentem-se confortáveis e seguros com a sua presença para possíveis intervenções.

A pesquisa desenvolvida por PIRES (1997) abordou, entre outros aspectos, a percepção dos usuários nos ambientes de auto-atendimento quanto às operações realizadas nos equipamentos, em contraste com o atendimento por um funcionário ou caixa humano.

A tabela 1 apresenta a opinião dos 296 usuários entrevistados pelo autor em relação à orientação recebida pelos clientes, à disponibilização de funcionários para orientação no próprio ambiente de auto-atendimento, à qualidade das orientações recebidas sobre novos produtos e serviços e à percepção dos clientes quanto às orientações disponibilizadas nas telas dos próprios equipamentos.

TABELA 1 - ORIENTAÇÕES PARA O USO DOS CAIXAS-AUTOMÁTICOS

AFIRMAÇÕES	RESULTADO (N=296)				
	Discorda Totalmente	Discorda	Nem Discorda nem Concorda	Concorda	Concorda Totalmente
1. Quando tenho alguma dificuldade em operar o Caixa-Automático, peço orientação	não houve indicação	6,1%	3,7%	66,6%	23,6%
2. Quando tenho alguma dificuldade em operar o Caixa-Automático, desisto da operação	18,9%	67,6%	4,1%	8,4%	1%
3. As orientações dadas para as operações nos Caixa-Automático não são corretas	14,2%	63,9%	5,7%	11,1%	4,4%
4. Os funcionários estão sempre fornecendo orientações sobre novos produtos e serviços disponibilizados no Caixa-Automático	2%	29,1%	9,5%	51%	8,4%
5. O ambiente de auto-atendimento deve ter um funcionário para orientação	0,3%	4,1%	2%	49%	44,3%
6. As telas dos equipamentos são orientativas, sem dificuldades para utilização	0,3%	5,1%	7,4%	59,8%	27,4%
7. Imagem, mensagens e o som dos equipamentos, ajudam como orientação no acesso e na utilização das operações disponibilizadas nas telas dos Caixa-Automático	0,7%	4,4%	3,7%	60,5%	30,4%

FONTE: PIRES (1997)

Com relação à orientação para o uso solicitada pelo cliente a um funcionário do banco, os resultados indicaram que mais de 90% dos entrevistados concordaram com a afirmação, o que denota o preparo exigido do pessoal da agência em repassar informações acertadas sobre os caixas automáticos e suas operações.

Entretanto, os clientes não desistem da operação quando têm alguma dificuldade, conforme revelam as respostas à questão 2, segundo as quais 86,5% dos usuários discordam da afirmativa. Pode-se inferir que, apesar das dificuldades apresentadas, os clientes tentam realizar o serviço desejado.

Na questão 3, os clientes confirmam (78,1%) que as informações dadas pelos funcionários são corretas, presumindo-se não haver problemas quanto à precisão e validade das informações fornecidas.

Com relação à orientação dada pelos funcionários do banco sobre novos produtos e serviços, a pesquisa indicou, conforme os resultados para a questão 4, que a maioria dos respondentes (59,4%) concordou com a afirmativa, muito embora 29,1% deles discordassem. Percebe-se que é necessário dar maior ênfase à orientação aos clientes, pelos funcionários, quando um novo produto ou serviço for disponibilizado no caixa automático.

As respostas à questão 5 confirmaram a importância da alocação de um funcionário, *incontinenti*, exclusivo para orientação nos ambientes de auto-atendimento dos bancos da amostra, pois 93,3% dos clientes concordaram com a afirmação,

sendo que mais de 44% concordaram totalmente. Apesar da concepção do auto-serviço aplicada a bancos indicar total autonomia do usuário nas suas transações, os clientes sentem-se confortáveis com a existência de um funcionário dedicado no ambiente dos caixas automáticos, a quem possam recorrer em eventuais dificuldades ou necessidade de orientação.

Com relação às telas dos equipamentos, conforme a afirmativa da questão 6, 87,20% dos entrevistados concordaram que elas são orientadoras, sem dificuldades para operação, não havendo, portanto, problemas no entendimento das mensagens e solicitações efetuadas em cada tipo de operação. Na mesma abordagem, mais de 90% dos clientes concordaram que a imagem, as mensagens e o som dos equipamentos ajudam como orientadores na realização das operações, conforme os resultados da questão 7.

Em outra abordagem têm-se as opiniões dadas pelos funcionários do banco relacionadas com o grau de utilização. A tabela 2 apresenta a análise da correlação entre as afirmativas relacionadas à orientação recebida dos funcionários para o uso das operações de auto-atendimento e o grau de utilização de todos os respondentes (altos, médios e baixos usuários).

Observa-se, novamente, que não existe uma relação entre o escore obtido pela frequência de utilização das operações, mediante a análise de correspondentes múltiplos, e as variáveis correlatas à orientação recebida dos funcionários.

TABELA 2 - CORRELAÇÃO ENTRE O GRAU DE UTILIZAÇÃO DOS CAIXAS AUTOMÁTICOS PELOS RESPONDENTES DA AMOSTRA E AS ORIENTAÇÕES RECEBIDAS

AFIRMAÇÕES	GRAU DE UTILIZAÇÃO (escore DIM 1)
1. Quando tenho alguma dificuldade em operar o Caixa Automático, peço orientação a um funcionário.	0,0094 - NS
2. Quando tenho alguma dificuldade em operar o Caixa Automático, desisto da operação.	-0,0449 - NS
3. As orientações dadas para as operações nos Caixa Automático, não são corretas e precisas.	0,0735 - NS
4. Os funcionários estão sempre fornecendo orientações sobre novos produtos e serviços disponibilizados nos Caixa Automático.	-0,0873 - NS
5. O ambiente de auto-atendimento deve ter um funcionário exclusivo para orientação.	-0,0591 - NS
6. Imagem, mensagens e o som dos equipamentos, ajudam como orientação no acesso e na utilização das operações disponibilizadas nas telas dos Caixa Automático.	0,0379 - NS
7. As telas dos equipamentos são orientativas, sem dificuldades para utilização das operações.	-0,0412 - NS

Como resultado da não correlação, percebe-se que os clientes, independentemente da frequência de utilização, podem necessitar de instruções indistintamente, ou seja, as possibilidades de um alto usuário recorrer a um funcionário para a orientação são as mesmas que as de um baixo ou médio usuário. Isso pode ser verdadeiro nas orientações sobre novos produtos e serviços, em que o público-alvo da comunicação se caracteriza pelo total de usuários e não somente por determinado grupo.

COSTA FILHO, PLONSKI e SBRAGIA (1999), com o propósito de ilustrar a possibilidade de mudanças de atitudes e comportamentos com forte influência cultural em relação ao auto-serviço, realizaram uma experiência tomando como base o auto-atendimento de um grande banco de varejo no Brasil. A experiência ocorreu dentro dos limites geográfico do estado de São Paulo, onde a instituição tinha, em julho de 1997, 464 agências, 200 postos de serviços, 10.000 funcionários e 1 225 terminais de auto-atendimentos do tipo *cash dispenser*. A maior parte dos terminais encontra-se dentro das chamadas salas de auto-atendimento, também conhecidas como *hall* de automação.

O estudo empírico procurou evidenciar a possibilidade de se mudar uma cultura de consumo, sair do atendimento pessoal, naturalmente agradável a toda a sorte de consumidores, para o atendimento automatizado, conveniente, prático, mas não tão bem aceito por despersonalizar o relacionamento entre a empresa e o cliente.

Os resultados mostraram que uma atuação firme e positiva da empresa no sentido de ensinar os consumidores a usar o atendimento automatizado pode fazer com que a adoção deste novo serviço aumente sobremaneira. O crescimento da utilização do auto-atendimento bancário pelo grupo experimental, ou seja, aquele submetido à ação de funcionários orientadores, representou o dobro do grupo controle. Um curioso paradoxo pôde ser observado: **para automatizar é preciso personalizar**. Ou seja, a adoção de um serviço automatizado pode ocorrer bem mais rapidamente se houver a intervenção de pessoas treinadas, como no caso do tratamento aplicado nesse estudo.

Algumas experiências vêm sendo desenvolvidas pelos bancos no sentido de orientar e selecionar o atendimento, o chamado **pré-atendimento** que visa, por intermédio de funcionários especializados, a orientar

os clientes e usuários no acesso a equipamentos de auto-serviço, objetivando incrementar o seu uso. O Citibank desenvolveu uma campanha denominada "Saia da Fila", por meio da qual procurou adequar as necessidades dos clientes por canais de utilização dos serviços oferecidos para melhor atendê-los. Os resultados apontam uma diminuição de 27% nas transações de pagamentos e depósitos em agências no período de outubro de 1998 a maio de 1999. O Banco do Brasil criou o BB-Responde, um serviço rápido de acolhimento de reclamações e orientações de produtos e serviços que conquistou a certificação ISO 9002.

O Banco do Estado do Paraná obteve em 1997 a certificação da norma ISO-9002 para os ambientes de auto-atendimento, em que mantém funcionários orientadores no uso dos equipamentos, além dos funcionários da agência.

A partir dos estudos apresentados, constata-se que mesmo os clientes bastante familiarizados com a automação bancária não dispensam o auxílio humano na interface com o auto-atendimento. Para aqueles clientes com muita habilidade, o auxílio é um conforto a mais; para aqueles com pouca habilidade, o auxílio, além de um apoio psicológico, torna-se quase que obrigatório no sentido de educar estes clientes para aceitação e consumo de produtos e serviços automatizados. Viu-se, inclusive, que o auxílio de funcionários do banco junto ao auto-atendimento pode atenuar resistências culturais ao uso do auto-serviço, presentes mesmo nas mais desenvolvidas e sofisticadas sociedades.

## CONCLUSÃO

Pode-se concluir que, apesar do aumento do conhecimento dos clientes, pela quantidade crescente de transações e disponibilidade de máquinas de auto-atendimento em diversos pontos, é de fundamental importância a alocação de funcionários especialmente treinados para orientar e estimular o usuário neste ambiente, cuja atuação não se limita a auxiliar nas operações mais corriqueiras, como saques em dinheiro e consulta a saldos ou extratos. As transações mais complexas, como por exemplo depósitos em conta-corrente ou em caderneta de poupança, pagamentos de contas pela captura eletrônica de código de barras, requerem, num primeiro momento, uma orientação específica, principalmente àqueles clientes menos familiarizados com o uso da tecnologia.

Deve-se considerar, ainda, a oportunidade e a gama de novos produtos que estão sendo incorporados ao auto-serviço em ATMs, principalmente os não bancários, como a venda de apólices de seguros, dispensa de ingressos e selos em alguns bancos no mercado internacional, os quais oportunamente estarão sendo oferecidos aos consumidores no Brasil. Outro ponto relevante é a tendência da tarifação dos serviços nos guichês de caixa de uma agência como incentivo ao acesso aos canais eletrônicos disponibilizados pelos bancos.

Observa-se que o consumidor de produtos e serviços bancários está cada vez mais propenso a utilizar-se do auto-serviço por considerá-lo mais apropriado aos seus interesses e necessidades, seja numa máquina instalada em uma agência, pelo telefone

ou pela internet. Constata-se, ainda, que este direcionamento é facilitado quando existe a intervenção humana na orientação e no desenvolvimento de serviços sob a **ótica do cliente e não do banco**, como assim indicaram os estudos empíricos citados neste trabalho, acerca da avaliação e satisfação na interação do cliente com os equipamentos e com o ambiente das salas de auto-atendimento.

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

---

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio eletrônico: um estudo no setor bancário. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.3, n.1, p.48-70, jan./abr. 1999.
- COSTA FILHO, B.A.; PLONSKI, G.A.; SBRAGIA, R. **A influência da cultura no consumo de serviços automatizados**. 1999. Trabalho apresentado na Semana de Administração (SEMEAD) da FEA/USP.
- COSTA FILHO, Bento Alves da. Automação bancária: uma análise sob a ótica do cliente. In: ENCONTRO DA ANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras-RJ. **Anais...**, Rio das Pedras-RJ, 1997.
- COX, R. Consumer convenience and retail structure of cities. **Journal of Marketing**, p.355-362, Apr. 1959.
- EGNER, Floyd E. **The electronic future of banking**: succeeding in the new electronic age for tomorrow's financial institutions. Illinois: Financial Sourcebooks, 1991.
- ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **Consumer behavior**. 8 ed. New York: The Dryden Press, 1995.
- FLETCHER, Keith. **Marketing, management and information technology**. London: Prentice Hall Internacional, 1990.
- GROONROOS, Christian. **Service management and marketing**: managing the moments of truth in service competition. Massachusetts: Lexington Book, 1990.
- HESKETT James L; SASSER JR. W. Earl; SCHLESINGER Leonard A. **The service profit chain**: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, an value. New York: The Free Press, 1996.
- KELLEY, Eugene J. The importance of convenience in consumer purchasing. **Journal of Marketing**, p.32-38, jul. 1958.
- KONSYNSKI, Benn R. Is redraws competitive boundaries. **Harvard Business Review**, Boston, p.134-142, Mar./Apr. 1985.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed São Paulo: Atlas, 1998.
- LÓPES-OLIVA, E.; BOJÓRQUEZ. Cultural barriers for work-automation in developing countries. In: IFAC WORKSHOP

ON CULTURAL ASPECTS OF AUTOMATION, 1991, Krems, Áustria. p.72-76.

LOVELOCK, Christopher H.; YOUNG, Robert F. Look to consumers to increase productivity. **Harvard Business Review**, Boston, p.168-178, May/Jun. 1979.

Mc COY, John B.; FRIEDER, Larry A.; HEDGES, Robert B. **Bottomline banking**. Chicago: Irwin Professional Publishing, 1993.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MICK, Frederic; FOURNIER, Susan. Technology: the garden of paradox. **Harvard Business Review**, Boston, Aug./Jul. 1998.

PIRES, Péricles José. O perfil dos usuários de caixas-automáticos em agências bancárias na cidade de Curitiba.

ENCONTRO DA ANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras-RJ. **Anais...**, Rio das Pedras, 1997.

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

SRIVASTAWA, Rajenda K.; KIM, Nanwoon e HANK, Jin. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, v.62, p.30-45, Oct. 1998.