

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Corival da Silva Sobrinho

**O AUTO-ATENDIMENTO NO BANCO DO BRASIL
(AGÊNCIA CARMO DO RIO VERDE – GO)**

RUBIATABA –GO

2005

CORIVAL DA SILVA SOBRINHO



O AUTO-ATENDIMENTO NO BANCO DO BRASIL

Monografia apresentada como avaliação final do Curso de Administração, do Centro de Ensino Superior de Rubiataba – CESUR, no 9º período de graduação em Administração Rural da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Orientador: Prof. Ms. Marcelo Ferreira Tete

25666
Saori

| | |
|-----------|------------|
| Tombo nº | 11896 |
| Classif.: | A-658.818 |
| Ex.: | 1. CORIVAL |
| | 2005 |
| Origem: | d |
| Data: | 01.02.05 |

RUBIATABA -GO

2005

Adm.
Atendi as duas
Satisfaço as duas



FICHA DE AVALIAÇÃO**DATA: 28/09/2005****PROF. MARCELO FERREIRA TETE****Mestre em Administração****PROF. ENOC BARROS DA SILVA****Especialista em Administração de Empresas****ORIENTADOR: Prof. Marcelo Ferreira Tete****Mestre em Administração****RUBIATABA –GO****2005**

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus que nos ampara em todos os momentos, e à minha família por compreender a necessidade de minhas ausências no cotidiano do lar.

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia aos professores que deram muito apoio e orientações, sem as quais não seria possível a realização desta obra.

HOMENAGEM

Quero aqui prestar uma pequena homenagem a todos os meus amigos de sala, que tão bem me receberam quando de minha transferência para esta Instituição, em especial, àqueles com quem mais me identifiquei e que muito me ajudaram para que eu pudesse hoje concluir, com êxito, o Curso de Administração.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO 1 – OBJETIVOS | 3 |
| 1.1 – Objetivo principal | 3 |
| 1.2 – Objetivos específicos | 3 |
| CAPÍTULO 2 – O BANCO DO BRASIL | 4 |
| 2.1 – Histórico da empresa | 4 |
| 2.2 – O ressurgimento do Banco do Brasil | 6 |
| CAPÍTULO 3 – O AUTO-ATENDIMENTO | 13 |
| 3.1 – O numerário e o marketing bancário | 13 |
| 3.1.1 – Atrativos para preferência pública | 14 |
| 3.1.2 – Investimentos | 14 |
| 3.1.3 – A política de divulgação da imagem do banco | 15 |
| 3.1.4 – Movimentação | 15 |
| 3.1.4.1 – O banco e a clientela | 15 |
| 3.1.6 – Planos estratégicos da Direção-Geral da Matriz | 16 |

| | |
|--|----|
| 3.1.7 – Características da função de caixa | 16 |
| 3.1.8 – Plano de ensino integrado | 17 |
| 3.1.9 – Recursos tecnológicos | 18 |
| 3.2 – Pesquisa de mercado | 18 |
| 3.2.1 – O <i>marketing</i> bancário | 18 |
| | |
| CAPÍTULO 4 – A AGÊNCIA ESTUDADA | 21 |
| 4.1 – O auto-atendimento na agência estudada | 21 |
| 4.2 – Salas de auto-atendimento | 25 |
| 4.3 – Instituições com maiores redes de agências bancárias no País | 27 |
| 4.4 – Estrutura de atendimento eletrônico no Brasil | 28 |
| 4.5 – Estatísticas do atendimento na agência estudada | 29 |
| | |
| CAPÍTULO 5 – SEGURANÇA DOS TERMINAIS DE AUTO ATENDIMENTO | 30 |
| 5.1 – Desenvolvimento <i>versus</i> Segurança | 30 |
| 5.2 – Dicas de segurança nos terminais de auto-atendimento | 31 |
| | |
| CAPÍTULO 6 – REESTRUTURAÇÃO BANCÁRIA | 33 |
| 6.1 – A reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos | 33 |
| | |
| CAPÍTULO 7 – METODOLOGIA DE PESQUISA | 35 |
| 7.1 – Pesquisa quantitativa e qualitativa | 35 |
| 7.2 – Plano de pesquisa | 36 |
| 7.3 – Plano de amostragem | 36 |
| 7.4 – Definição da população-alvo do estudo | 38 |
| 7.5 – Propósito da amostragem | 38 |
| 7.6 – Plano de coleta de dados | 39 |
| | |
| CAPÍTULO 8 – RESULTADOS DA PESQUISA | 40 |
| 8.1 – Descrição dos dados | 40 |
| | |
| CAPÍTULO 9 – ANÁLISE, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DA PESQUISA | 44 |

| | |
|---|----|
| 9.1 – Análise dos Dados coletados | 44 |
| 9.2 – Limitações da pesquisa | 45 |
| 9.3 – Propostas..... | 46 |
| | |
| CONCLUSÃO | 47 |
| | |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 49 |
| | |
| ANEXOS | |

FIGURAS

| | |
|--|----|
| Ambiência | 22 |
| Apresentação Pessoal/Postura dos Funcis e Contratados do atendimento | 23 |
| Atitude da Equipe dos Funcis e Atendentes Contratados | 23 |
| Tecnologia nos Terminais | 26 |

GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Estrutura Organizacional do Banco do Brasil S.A. | 56 |
| Sistema Financeiro Nacional | 57 |
| Atividades atuais de Bancos | 58 |

TABELAS

| | |
|---|----|
| Número de funcionários para o TAA | 26 |
| Estrutura de atendimento eletrônico no Brasil | 28 |
| Estatística do atendimento na agência estudada – março/2005 | 29 |
| Cronograma da coleta de dados/junho/2005 | 39 |
| Facilidades dos Bancos | 59 |
| Níveis de relacionamento | 61 |
| Segmentos comportamentais | 62 |
| Número de agências no Brasil | 64 |

RESUMO

O propósito deste trabalho de pesquisa foi o de identificar as causas da resistência de uma parcela dos clientes e dos usuários do Banco do Brasil a utilizarem o serviço de auto-atendimento, preferindo o atendimento em terminais de caixa. Para isso, foi focalizada, para fins de pesquisa, a agência Carmo do Rio Verde (GO).

Para alcançar esse objetivo, foi efetuada uma pesquisa na agência citada com utilização de matérias publicadas sobre o assunto. Foi desenvolvida, também, uma pesquisa de campo com clientes/usuários da agência, através de questionários a fim de se obter destes um *feedback* quanto ao grau de satisfação e opiniões para melhoria do auto-atendimento.

Um resultado que pode ser considerado como o mais importante é o do alto grau de satisfação dos usuários deste serviço (60% acham bom ou ótimo) e confiabilidade (90%), podendo-se, assim, concluir que é pequeno o grupo de clientes/usuários insatisfeitos com o auto-atendimento. Outra conclusão interessante é a de que a melhoria no atendimento, na visão dos clientes, depende de fatores técnicos (disponibilidade dos terminais) e diversificação dos serviços existentes (recibo autenticado, recebimentos diversos), a fim de se possibilitar a utilização exclusiva do auto-atendimento.

Por fim, a expectativa final deste trabalho é a de despertar o interesse dos leitores, de modo a incentivar novas pesquisas sobre o assunto. A utilização da tecnologia com a intenção de economizar tempo é algo ainda a ser desenvolvido e aperfeiçoado, e o setor bancário não pode se esquivar de desenvolver esta técnica, sob pena de ficar para trás num mercado cada vez mais dinâmico.

ABSTRACT

The intention of this research assignment was to identify the resistance causes of a partial of client and the users of the Bank of Brazil that use the conventional cashier instead the automatic teller machine service. For this, was taken, to research, the Carmo do Rio Verde – Go.

To reach this objective, the authors developed activities at the mentioned branch as they searched topical bibliographic references published about the subject. A local research with the clients/users of the branch was developed as well through questionnaires in order to obtain from the clients some feedback in terms of the level of satisfaction and opinions to improve the self-service.

One of the results that can be considered as the most important is the high level of the users' satisfaction on this service (60% agree that it is good or excellent) and reliability (90%), what makes us, therefore, conclude that the group of some dissatisfied clients/users with the automatic teller machine is small. Another interesting conclusion is that the improvements on the service, on the clients view, depends on technical factors (availability of the terminals) and diversification of the existing services (authenticated receipt, diverse receipt), in the order to use the automatic teller machine.

In the end, the last expectation of this assignment is arousing the readers' interest, of intending to encourage news research about this subject. To using the technology with the intention to save time is something still to be developed and perfected. The bank sector can't dodge itself out of the way to develop this subject, under the risk being left behind in a progressively more dynamic market.

INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste trabalho de pesquisa é identificar o porquê da resistência de uma parcela de clientes/usuários do Banco do Brasil em utilizar o serviço de auto-atendimento em terminais, tendo eles ainda uma preferência em utilizar o atendimento em terminais de caixa.

No Capítulo 1 da pesquisa, são colocados os objetivos específicos do trabalho, que servirão de base para a coleta de subsídios teóricos e de campo, capazes de esclarecer fatos acerca do objetivo principal.

Um breve histórico de criação e desenvolvimento do Banco do Brasil, bastante influenciado desde o princípio por políticas governamentais, é descrito com detalhes no Capítulo 2, proporcionando um entendimento mais completo sobre a evolução do Banco.

O assunto *Marketing* Bancário e sua relação com o auto-atendimento é tratado no Capítulo 3, no qual investimentos, imagem, planos estratégicos, tecnologia e recursos humanos são estudados sob a perspectiva do sistema financeiro.

O Capítulo 4 trata estritamente de auto-atendimento, em sua maioria dados estatísticos nacional e da agência estudada, que em muito colaboraram para a compreensão da atual utilização dos terminais.

A segurança nos TAAs – Terminais de Auto-Atendimento – e a empregabilidade bancária são assuntos tratados nos Capítulos 5 e 6, respectivamente, e ambos estão relacionados com a satisfação do cliente em relação ao auto-atendimento.

A pesquisa de campo aplicada aos clientes/usuários do Banco do Brasil, item considerado como o mais importante para atingir o objetivo principal, está contida no Capítulo 7, o qual descreve todos os passos para a coleta e para a análise dos dados, o que possibilitou a elaboração de propostas para solucionar os problemas apontados pela pesquisa como causadores do problema estudado.

Nos Capítulos 8 e 9, mostrou-se os resultados da pesquisa, tanto em números percentuais como em números absolutos, bem como sua análise propriamente dita.

Ficou reservado o Capítulo 10 para falar sobre as limitações da pesquisa, que, com certeza, influenciaram no resultado final. E, finalmente, no Capítulo 11 foram apresentadas propostas para aumentar a aceitação dos serviços das salas de auto-atendimento.

CAPÍTULO 1 – OBJETIVOS

Neste capítulo tratar-se-á dos objetivos principal e específicos relacionados ao trabalho de pesquisa sobre o auto-atendimento do Banco do Brasil – agência Carmo do Rio Verde – GO, localizada na Rua Anestar Clemente da Silva nº 100 Centro

– OBJETIVO PRINCIPAL

Identificar o perfil, os desejos e as necessidades dos clientes do Banco do Brasil S.A. – Agência Carmo do Rio Verde (GO).

1.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desenvolver um estudo de caso sobre o auto-atendimento da agência Carmo do Rio Verde (GO), do Banco do Brasil S.A.;
- Oferecer alternativas de solução à administração da referida agência para a solução dos problemas identificados na análise de dados;
- Identificar estratégias possíveis, a fim de intensificar o relacionamento dos clientes/usuários com o serviço de auto-atendimento.

CAPÍTULO 2 – O BANCO DO BRASIL

Neste capítulo, será abordada, a evolução do Banco do Brasil desde a sua criação em 1808, com a chegada da família real ao Brasil. Passou por um período de crise e ficou fechado por 4 anos (1829 a 1833), ressurgindo por meio da Lei promulgada pela Regência, na época, e permanecendo até os dias atuais com sua atual evolução tecnológica.

2.1 – HISTÓRICO DA EMPRESA

Em 12 de outubro de 1808, através da Carta de Lei que aprovava o estatuto do dia 8 do mesmo mês e ano, deu-se a criação de um banco de depósitos, descontos e emissão, o qual foi instalado e iniciou suas operações no dia 11 de dezembro do ano seguinte, sendo denominado Banco do Brasil.

Suas principais operações na época eram:

- ❖ Desconto de letras.
- ❖ Depósitos em conta corrente.
- ❖ Recebimentos e pagamentos por conta de particulares e estabelecimentos públicos.
- ❖ Emissão de letras ou bilhetes pagáveis ao portador à vista ou a prazo.
- ❖ Comissões ou saques da conta do tesouro e dos particulares.
- ❖ Depósitos a juros.
- ❖ Exclusividade do comércio de produtos controlados pelo Império.
- ❖ Comércio de ouro e prata.

Todas as outras espécies de comércio ou indústria foram-lhe expressamente proibidas.

Apesar de todas estas atividades, o Banco não conseguia reunir o capital necessário para o seu funcionamento, criando, através do Alvará de 12 de outubro de 1812, os impostos denominados “do Banco” para benefício dos acionistas e da própria organização. No entanto, esses impostos ainda não foram suficientes, levando o Banco a emitir grande número de letras e títulos ao portador, o que ocasionou um estado de insolvência crescente, como podemos evidenciar no balanço publicado no dia 23 de março de 1921, que demonstramos na Tabela “1”.

TABELA “1” – CRÉDITO DO BANCO (DO BRASIL)

| | |
|---|-----------------------|
| Efeitos de carteira, incluídos | 419:311\$000 |
| De letras protestadas | 3.302:730\$000 |
| Moeda metálica na caixa central e filiais | <u>1.315:439\$000</u> |
| Total | 4.618:169\$000 |

DÉBITO DO BANCO

| | |
|---|------------------------|
| Bilhetes emitidos na circulação | 8.872:450\$000 |
| Quantias recebidas para saques | 662:405\$000 |
| Depósitos a juros | 244:842\$000 |
| Letras de Montevidéu a pagar | 229:896\$000 |
| Dividendos por pagar e outros credores | 142:035\$000 |
| Depósitos públicos | <u>482:084\$000</u> |
| Total | <u>10.633:712\$000</u> |
| Saldo contra o Banco | 6.015:543\$000 |

Fonte: Franco, 1984

Essa insolvência, ao contrário de algumas opiniões, não foi fruto das exigências do tesouro por ocasião da Declaração da Independência do Império, visto que ele realizou

depósitos nos cofres do Banco de parte das jóias da coroa para o aumento de seu capital. Muitos achavam que o motivo era a má administração, e outros ainda culpavam seus funcionários, dizendo que esses não honravam os postos que ocupavam dentro da organização. Segundo Franco (1984), a verdadeira causa da falência do Banco foi a má administração e a corrupção de seus diretores, que se beneficiavam pelo completo segredo das operações bancárias.

Portanto, por causa de sua péssima administração, dívidas perdidas para com o banco e excessiva emissão de bilhetes, o então ministro da Fazenda apresentou à Câmara dos Deputados Projeto de Lei para dissolução do Banco, o qual foi sancionado em 23 de setembro de 1829, ficando sob responsabilidade do governo o cumprimento de seus compromissos com os credores. Assim findou o Banco do Brasil, primeiro estabelecimento de crédito do Brasil e o único até aquela data.

2.2 – O RESSURGIMENTO DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil ressurgiria somente em 8 de outubro de 1833, através de Lei promulgada pela Assembléia e sancionada pela Regência e que visava a coibir definitivamente, a desordem financeira que então se instaurara, fixando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda. No entanto, ocorre a falta de concorrência à subscrição pública de parte do capital estipulado para o novo estabelecimento emissor.

Em 21 de agosto de 1851, no Rio de Janeiro, começaram as atividades de um Banco particular de depósitos e descontos - denominado também Banco do Brasil, fundado por Irineu Evangelista de Souza, Visconde de Mauá e outros, com um capital de 10.000 contos de réis (FRANCO, 1984). Esse valor era considerado elevado para a época e o mais vultoso entre os das sociedades existentes na América Latina.

O verdadeiro segundo Banco do Brasil _ ao qual se fundiram o BB de 1851 e mais o Banco Comercial do Rio de Janeiro _ foi criado em 1853, por iniciativa do então ministro da Fazenda, José Joaquim Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraí. Esse novo Banco do Brasil começou a funcionar em 1854, sem a intervenção do Governo na condução das operações comerciais. Em 19 de abril de 1854, a Diretoria do Banco resolveu que, para nomeação de novos empregados, "*se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escrivães*".

Com a Reforma Bancária de 1857, Bancos de Emissão, criados através de simples decretos executivos, foram instalados em algumas províncias do Brasil - Rio Grande do Sul, Pernambuco e Maranhão, entre outras. Em 22 de agosto de 1860, foi promulgada a Lei nº 1.083, de Reforma Bancária, que restringia a circulação monetária mediante a emissão restrita dos bancos sobre a base de metais preciosos neles existentes. Tal lei representava uma cautelosa reação à proposta de pluralidade de fontes emissoras.

O Banco do Brasil transformou-se, em 1863, no único órgão emissor da capital do Império e das províncias centrais e do Sul, bem como em parte do resto do território nacional. O Banco, no entanto, nunca sanou o problema estrutural de insuficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico. E foi em situação de depauperamento que se viu atingido pelo impacto devastador da crise de 1864.

Com o fechamento inesperado, em 10 de setembro de 1864, da Casa Souto, casa bancária em débito com o Banco em mais de 20 mil contos, espalhou-se o pânico em toda a cidade do Rio de Janeiro, provocando a corrida de credores e depositantes aos estabelecimentos bancários.

As principais conseqüências foram as falências e as concordatas que ocorreram na praça do Rio de Janeiro, no total de 25, até o fim de março de 1865. Houve, também, queda do movimento comercial, baixa do câmbio e dos valores dos imóveis, decesso das cotações das ações de companhias, inclusive das ações do Banco do Brasil, elevação do preço da moeda de ouro e aumento extraordinário da circulação fiduciária.

Com a Lei nº 1.349, cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e empréstimos sobre hipotecas. O mais poderoso determinante da lei foi a requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas, para custeio da Guerra do Paraguai, de que resultou a alienação do Estado, no mês subsequente, de toda a sua reserva metálica.

A partir do final dos anos 80, o BB passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888, utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, então sob o impacto da libertação da mão-de-obra escrava. Com a proclamação da República, em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia.

Em 17 de dezembro de 1892, o presidente da República baixou o Decreto nº 1.167, em que autorizou a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, desde que a decidissem, por maioria de votos, as respectivas assembléias de acionistas. A nova instituição, com faculdade emissora, foi denominada Banco da República do Brasil.

A terceira e atual fase jurídica do Banco, sob a denominação Banco do Brasil, tem origem com o Decreto nº 1.455, de 30 de dezembro de 1905. O Banco da República do Brasil foi considerado liquidado e seus bens, direitos e ações incorporados e sub-rogados ao novo Banco, para integrar o capital inicial de 70.000 contos de réis. Desde 1906, as ações ordinárias da Empresa têm sido transacionadas publicamente nas bolsas de valores; as preferenciais passaram a ser negociadas a partir de 1973. Sempre presentes nos pregões, os papéis do Banco chegaram a destacar-se como *blue chips* no mercado acionário.

Em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial – Creai –, o Banco instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira. Na década de 40, esteve presente na Marcha para o Oeste, deflagrada pelo presidente Getúlio Dornelles Vargas, ajudando a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo. Nos mais destacados momentos da evolução da agropecuária brasileira, o Banco deixou sua marca: culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia nacional, foram introduzidas e desenvolvidas com sua decisiva participação. Em 10 de novembro de 1941, o BB inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no Exterior.

A seriedade e a dedicação que imprime a suas ações atingem, às vezes, dimensões singulares. Foi o caso da presença na Segunda Guerra Mundial, quando acompanhou os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira. Com escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia (posteriormente transferido para Gênova), sua missão era pagar a tropa e transferir numerário para o Brasil, além de atender à Embaixada e aos Consulados brasileiros. No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira. Sua sede foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, 21 de abril de 1960.

Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao Banco do Brasil, coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais ele só viria a deixar mais de duas décadas depois.

Até 1966, o Banco instalou poucas agências no Exterior. A partir de 1967, passa a atuar com maior impulso no plano internacional. Agências e escritórios são abertos na América Latina. No mesmo ano, autorizou-se a abertura da filial de Nova Iorque, inaugurada em 1º de abril de 1969. Em 1971, o Banco somava 975 agências em território nacional e 14 no Exterior. O Banco do Brasil inaugura, em 15 de novembro de 1976, na cidade mato-grossense de Barra do Bugres, sua milésima agência, um marco na expansão da rede bancária nacional.

O BB, em sua atuação como agente de transformação, passou a contar com outro importante instrumento: a Fundação Banco do Brasil. Sem fins lucrativos e patrocinada pelo Banco, que também lhe empresta suporte operacional, a FBB vem consolidando-se como grande parceira nos campos educacional, cultural, social e filantrópico, recreativo e esportivo, e de assistência às comunidades urbanas-rurais.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o governo decidiu extinguir a conta movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constitui a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

Para o Banco do Brasil, o ano de 1987 foi um dos mais importantes. Quatro subsidiárias passaram a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao BB: BB Financeira S.A.; BB Leasing S.A.; BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A. Das opções de investimento, então ofertadas, o destaque ficou por conta da Caderneta de Poupança Rural (Poupança-Ouro). Lançada em fevereiro, e alcançou o equivalente a 7,5% do sistema de poupança.

O período de 1988 caracterizou-se por intensa atividade política, que culminou com a promulgação da oitava Constituição Brasileira. No campo econômico, houve acentuadas dificuldades, entre as quais o agravamento da inflação, que alcançou a indesejável marca de 933%. Para o Banco, o ano foi marcado por grandes realizações, sobretudo no campo mercadológico. Dentre os novos produtos e serviços ofertados, destacavam-se o Ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso do mercado; as operações de *leasing* financeiro, iniciadas em julho; e a criação, em outubro, do BB Banco de Investimento S.A.

Ao comemorar 181 anos de fundação, em 12 de outubro de 1989, o Banco inaugurou, no Rio de Janeiro, o Centro Cultural, instalado na Rua Primeiro de Março, 66.

O processo de investigação, julgamento e impedimento do presidente da República do Brasil e os movimentos mundiais de ajustes alteraram o cenário em que se move o Banco do Brasil, em suas atividades no País e em suas operações internacionais. A partir do último trimestre de 1992, o BB voltou a atuar com desembaraço em sua posição histórica de principal agente do desenvolvimento econômico nacional.

Para a implantação do Plano Real, plano de estabilização econômica, o BB, mais uma vez, assumiu papel estratégico. Foi o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho de 1994, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País. A Empresa é reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário. Para se adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Nesse programa, 13.388 funcionários foram desligados no ano de 1995.

No primeiro semestre de 1996, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou o ano com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre de R\$ 254,9 milhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

Em 1997, foram adotadas medidas rigorosas para conter despesas e ampliar receitas, e foram ajustadas as estruturas administrativa e operacional. O Banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões. Demonstrou, sua capacidade de adaptar-se às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e seguridade.

Em 1998, o Banco do Brasil torna-se o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito. É classificado, também, como instituição da melhor qualidade, ao receber o *rating* nacional máximo da *Atlantic Rating*, "AAA". Inaugura o seu Centro Tecnológico, complexo entre os mais modernos e bem equipados do mundo.

No ano seguinte, o Banco do Brasil conquista o reconhecimento do mercado de capitais. É destacado como a melhor companhia aberta de 1998, com a entrega, em 1999, do

Prêmio Mauá, concedido em conjunto pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, Abrasca, Abamec, Associação Comercial do Rio de Janeiro e Jornal do Brasil. Torna-se o Banco como a maior rede de auto-atendimento da América Latina, com cerca de 26,5 mil terminais distribuídos em 7.254 pontos de atendimento, presentes em 2.574 cidades, distribuídas pelas várias regiões do País, para melhor atender a maior base de correntistas do Brasil: 11 milhões de clientes. O Banco está presente no Exterior, com 34 dependências em 23 países. O auto-atendimento realizou 244 milhões de transações em junho/2000, número este 8,8% maior do que o mesmo período no ano passado. Isto representa 72% do total de transações dos clientes do Banco.

Internamente, o Banco do Brasil está organizado verticalmente em seus cargos mais altos e divide suas funções em diretorias de acordo com suas características e necessidades. À medida que se direciona a níveis mais baixos, formam-se unidades estratégicas de negócios (UEN), organizadas horizontalmente em equipes para execução de trabalhos específicos, conforme organograma no Anexo nº 1.

O Banco do Brasil faz parte de todo um sistema financeiro (Anexo nº 2), no qual tanto instituições particulares como públicas são regidas por regras governamentais e interagem-se e disputam espaço no mercado, cada uma de acordo com os segmentos que pretende atender.

Atualmente, as instituições bancárias exercem uma série de atividades internas e de atendimento ao público importantíssimas para a vida financeira da sociedade, como podemos ver no Anexo nº 3. Pessoas, empresas e governo têm as mais variadas relações comerciais, cujos objetivos do Banco é proporcionar facilidades (Anexo nº 4), para atender às necessidades do cliente, que são fatores primordiais para esta estatal.

Atualmente, o Banco do Brasil está adotando uma estratégia de segmentação de mercado, sem dúvida uma tendência atual de negócios e que é realizada pelo Banco de acordo com princípios mercadológicos, demográficos e de potencial de negócios.

Segundo Kotler (1998), segmentação de mercado é “a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou compostos de marketing separados”.

Dentro desta ótica, faz-se importante, para qualquer organização, a implementação da segmentação, em face das vantagens de

criar uma oferta de produto/serviço mais ajustada, possibilitando cobrar um preço apropriado à audiência-alvo, escolher canais de distribuição e de comunicações torna-se muito mais fácil e a empresa pode enfrentar menor

número de concorrentes se poucos deles estiverem focando esse segmento de mercado. (KOTLER, 1998, p. 54).

No caso específico do Banco do Brasil, o objetivo é tornar os clientes mais satisfeitos e fiéis à empresa, evitar desperdícios e planejar ações de forma completa e adequada, portanto está num processo de implantação da segmentação de sua carteira de clientes com base no volume de investimentos e na renda de cada cliente, além de características demográficas e contidas em banco de dados da Instituição.

O critério atual de segmentação proposto pelo Banco do Brasil divide-se em três níveis de relacionamento e sete segmentos comportamentais, conforme exposto nos Anexos nº 5 e 6. Considera o cliente de forma ampla, a partir de seu comportamento bancário, daí então a denominação de segmentação comportamental, em que o principal ganho esperado pelo Banco é a fidelidade do cliente, que, segundo Kotler (1998), consiste em *“dividir os consumidores em grupos, tomando-se como base seu conhecimento, atitude, uso ou resposta para um produto”*, portanto consiste em item essencial para o mercado bancário moderno.

CAPÍTULO 3 – O AUTO-ATENDIMENTO

A sala de auto-atendimento é a vitrine das agências bancárias, por isso tem grande importância para o *marketing* bancário atual. Portanto, a seguir abordaremos algumas relações de *marketing* com o Banco do Brasil.

3.1 – O NUMERÁRIO E O MARKETING BANCÁRIO

Precedeu a moeda o sistema das trocas diretas. As mercadorias valiam por si e eram trocadas de acordo com as necessidades dos seus proprietários. Nessa atividade, residia o próprio equilíbrio entre os fatores produção/consumo, dentro de um ordenamento econômico que tinha como fundamento a divisão do trabalho. A moeda, que surgiria depois, viria servir de hábil instrumento para facilitar essas transações. A moeda seria o intermediário nessas relações comerciais.

Essas mercadorias mais facilmente trocáveis ganharam, pouco a pouco, maior procura. E o metal ganhou essa preferência, exercendo o papel de conversão durante muito tempo.

O *marketing* bancário promove pesquisas de mercado e estuda planos de investimentos que atendam aos planos da política de aplicação do Banco. Ao mesmo tempo, organiza campanhas de divulgação e ampliações de clientela, selecionada entre a melhor da comunidade. Prepara pessoal de Relações Públicas para visitar essa clientela, promover e incrementar negócios para o Banco.

O *marketing* bancário trabalha com a administração do Banco, procedendo a levantamentos, estatísticas e pesquisas de mercados que permitam o aprimoramento dos “meios” de execução dos planos para que se tornem mais efetivos e rentáveis.

O *marketing* bancário tem como finalidade estudar novos métodos para melhor racionalizar e desenvolver esses serviços, como os já descritos no gráfico do Anexo nº 3.

O *marketing* bancário estuda exatamente a adoção de novos métodos, mais modernos e atraentes, de penetração nos mercados dos “depositantes em potencial” e a sua função específica será atraí-los para o banco. Em seguida, estuda o comportamento, as preferências e as necessidades do depositante; procura, à medida do possível, facilitar os serviços do Banco para que se tornem efetivos, conservando, assim, uma clientela significativa que continua satisfeita e fiel através de sua preferência.

3.1.1 – ATRATIVOS PARA PREFERÊNCIA PÚBLICA

- preparo especial dos gerentes;
- preparo especial do pessoal do balcão;
- obtenção da preferência através de:
 - a) prestígio e tradição do Banco;
 - b) influência pessoal;
 - c) vantagens de assistência financeira do Banco;
 - d) melhor serviço e melhor atendimento ao público por todos os funcionários das filiais.

3.1.2 – INVESTIMENTOS

Uma das instituições mais importantes no desenvolvimento dos parques industriais e no desenvolvimento das atividades do comércio de um País é o Banco.

A finalidade precípua do Banco é arrecadar e captar as pequenas e grandes economias, os saldos de dinheiro em movimentação com prazos certos, juntá-los à parte disponível do seu capital inicial e das reservas e aplicá-los, para que rendam.

Os bancos operavam como lojas de varejo, abrindo suas portas para que os clientes os procurassem para atender às suas necessidades, e foram tornando, ao longo do tempo, mais agressivos e dinâmicos os processos de captar maior soma de depositantes.

3.1.3 – A POLÍTICA DE DIVULGAÇÃO DA IMAGEM DO BANCO

É a divulgação da continuidade de um prestígio obtido através de uma linha de bons serviços e lucros distribuídos durante muitos anos, dando ao público, espontaneamente, um conceito de solidez e confiança inabaláveis.

A verba destinada à divulgação do Banco é mais um investimento a médio e longo prazo.

3.1.4 – MOVIMENTAÇÃO

A maior rotação das operações bancárias depende, fundamentalmente, de circunstâncias tangíveis e intangíveis.

3.1.4.1 – O BANCO E A CLIENTELA

Com a circulação dos recibos que passavam de mão em mão – mantendo um valor nunca inferior ao da importância que justificou sua emissão –, nasceu, então, a moeda fiduciária, isto é, a emissão de novos papéis que circulariam a partir de empréstimos, independentemente de depósitos. Estava dado, destarte, o primeiro passo em direção à organização de crédito bancário.

É característica de *marketing* bancário ir além das preocupações normais dos negócios de uma organização. *Marketing* contribui e interessa-se pelo êxito dos empreendimentos de seus clientes em potencial.

Maior calor de amizade à clientela, transmitida através da participação dos diretores e dos seus assessores; dos gerentes e do próprio pessoal do Banco que atende nos vários departamentos operacionais.

Para o *marketing* bancário, o cliente ou a clientela são partes importantes de toda a estrutura dos negócios bancários, visto que sem o desenvolvimento da clientela, dos grandes clientes tradicionais do Banco, o próprio estabelecimento não poderá apresentar o ritmo de desenvolvimento desejado. Por isso, visando a conquistar a nata da clientela existente em cada praça que opera, o Banco investe no aperfeiçoamento de uma equipe de funcionários, para que esta, no trato do dia-a-dia no balcão de recepção, atenda da melhor forma o cliente; no processamento de abertura de novas contas, facilite o andamento de toda uma série de exigências e providências necessárias; tenha o Banco como centro de suas atividades; supervalorize suas funções.

3.1.6 – PARTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA DIREÇÃO GERAL DA MATRIZ:

- Manter a clientela sempre bem informada das atividades do banco;
- não desprezar oportunidades de fazer o banco mais conhecido do seu cliente;
- preocupar-se com a correspondência;
- dar uma atenção especial aos clientes importantes, tais como: convidá-los para “tomar um cafezinho com os gerentes” (pequena, mas significativa cortesia), ir até o balcão cumprimentá-los, acompanhá-los até a porta para despedidas.
- verificar como o “seu” banco poderá ser útil ao cliente, deve ainda auscultar as necessidades do público.
- Aperfeiçoar cada um dos auxiliares para que atendam melhor, sejam solícitos e sorriam para a clientela, bem como desenvolver neles a idéia de que o seu trabalho é parte importante numa política global do banco, visando a manter uma imagem positiva da organização;
- manter a filial com ótima apresentação;
- oferecer rapidez e conforto no atendimento;
- desenvolver os processos das comunicações humanas nas suas visitas;
- fazer amizades com os clientes importantes;
- ter como objetivo atrair os maiores clientes, sem desprezar os pequenos, pois bons clientes sempre trazem outros novos depositantes para o Banco;
- servir-se da psicologia e da técnica de vendas.

3.1.7 – CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO DE CAIXAS

O Banco do Brasil valoriza, como principais atributos para o desempenho da função de caixa, entre outros, o funcionário que tenha conhecimento de tesouraria, grande capacidade de concentração no trabalho, atenção tanto em situações normais como em momentos de *rush*, conheça os princípios fundamentais da psicologia aplicada ao serviço bancário, saiba se relacionar com o público interno e externo, capacidade de conquistar novos clientes e atrair a

clientela antiga para o banco, seja preparado psicologicamente e que tenha uma apresentação pessoal agradável.

3.1.8 – PLANO DE ENSINO INTEGRADO

Fator de grande importância não só para o auto-atendimento, como também para todo o banco, pois tenta dar consciência a todos os funcionários que do bom atendimento e conseqüente satisfação do cliente depende a total dedicação ao sucesso da empresa, principalmente para uma tecnologia ainda não dominada por todos os usuários.

Consiste no preparo do pessoal de atendimento ao público – interno e externo. É importante que cada um tenha a CONSCIÊNCIA de que está CONTRIBUINDO PARA A FORMAÇÃO DA BOA IMAGEM DO BANCO. Para isto deve ser recomendado:

1. EVITAR A TRANSFERÊNCIA PARA O TRABALHO DE:

aborrecimentos em casa;
decepções sofridas;
frustrações do dia anterior;
contratempos pessoais.

2. TER EM MENTE ESTES PENSAMENTOS AO ENTRAR EM SERVIÇO:

satisfação de estar trabalhando no Banco;
alegria contagiante de viver;
confiança de que irá vencer;
prazer de executar sua tarefa;
oportunidade de executar um bom serviço;
ser bem sucedido no atendimento ao público.

3. AO ATENDER A CLIENTELA, LEMBRAR-SE DESTAS RECOMENDAÇÕES:

desenvolva o hábito de **SORRIR** de modo autêntico;
demonstre sua **SIMPATIA** em todas as circunstâncias;
seja **CORTÊS** mesmo com os clientes nervosos e malcriados;
faça com que cada cliente receba **ATENÇÕES ESPECIAIS**;
aproveite as oportunidades para fazer **ELOGIOS AUTÊNTICOS**.

3.1.9 – RECURSOS TECNOLÓGICOS

A utilização de meios que possibilitem dimensionar e acompanhar o desempenho dos recursos tecnológicos disponibilizados à Rede de Agências oferece, como vantagens, condições para sua otimização, redução de custos operacionais e aumento da satisfação dos clientes.

Antes de submeter qualquer pedido de fornecimento de Terminais de Auto-atendimento, deve-se observar:

- a) A adequação aos indicadores para aferição da real necessidade, conforme planilha a ser distribuída;
- b) A possibilidade de remanejamento entre dependências;
- c) A relação custo x benefício decorrente das despesas com aquisição, depreciação, manutenção e monitoração do equipamento, que serão de responsabilidade da dependência solicitante.

3.2 – PESQUISA DE MERCADO

Constitui em importante ferramenta de *marketing* atual, portanto largamente utilizada no setor bancário, inclusive no Banco do Brasil, onde obtém-se informações relevantes sobre desejos e tendências de mercado importantes para estabelecimento de políticas para o auto-atendimento.

3.2.1 – O MARKETING BANCÁRIO

A pesquisa, dentro do próprio total de dados computados, desempenha um importante papel dentro dos esforços do *marketing*, pois o gerente tem de trabalhar com dados atuais. O objetivo dessa pesquisa é um fluxo de informações sobre o cliente e os clientes em potencial que permita uma planificação para o banco, cuja fonte de dados está na própria clientela atual.

Embora seja mais fácil para os pequenos bancos conhecer a clientela, pois há um contato mais estreito, uma maior aproximação entre o gerente e a clientela, a pesquisa é recomendável tanto para os pequenos como para os grandes grupos, a fim de que o banco obtenha as informações necessárias para uma real interpretação da situação de sua agência e, a partir daí, traçar todo um perfil de sua clientela para estabelecer suas metas e fixar prioridades. Qualquer tipo de inovação pode produzir um rendimento futuro melhor se respeitadas as observações obtidas em pesquisas prévias.

A pesquisa também permite fazer todo um levantamento das boas providências já tomadas; possibilita conhecer ainda o potencial de negócios que tem sido perdido, conhecer novas oportunidades de vendas. Porém não deve a pesquisa limitar-se às estatísticas e à matemática, estas serão interpretadas e analisadas pelo gerente, estabelecendo opções, descobrindo definições e prevendo diretrizes a serem seguidas.

Uma outra fonte de ajuda, à qual o Banco pode recorrer, é a universidade, pois esta universidade já deve possuir algumas pesquisas, e também há estudantes ligados aos cursos de economia, administração de empresas e jornalismo que poderão ser convocados para desenvolver um bom trabalho de pesquisa. Porém, a indústria e o comércio são duas fontes de dados da maior importância para o pesquisador.

Mas o que se deve ter em mente é que a interpretação não envolve poderes fora do comum, deve-se usar o bom senso e, sem dúvida alguma, o ponto a ser mais atacado, a ser melhor explorado é o cliente potencial.

O insucesso de muitas agências deve-se à não realização de estudos prévios, por meio da confecção ou compra de mapas sobre as condições do tráfego; do mercado a ser atingido pela agência ao se definir pela sua localização numa determinada área, a fim de atrair clientes que são antigos correntistas, antigos clientes de agências instaladas na região onde foi aberta a nova agência; e, ainda, a não realização de como os outros estabelecimentos bancários atuam na área, que tipos de serviços são oferecidos, se há outros serviços que possam ser oferecidos, etc.

“A indústria bancária consolidou, ao longo dos anos, um rareair faire técnico específico, mantendo, contudo, uma atitude passiva diante do mercado, quase que apenas dentro dos estreitos limites da regulamentação governamental.” (XAVIER, 1992, p. 43). Porém, esta filosofia das instituições bancárias está sendo forçada a uma rápida mudança devido à maior exigência de qualidade por parte dos clientes, à diversificação de instituições que realizam operações financeiras e à concorrência entre os próprios bancos.

Dentro desse contexto, a fim de se tornar um diferencial para o Banco, surgiu recentemente o chamado “auto-atendimento”, que traz como pontos positivos a comunicação cliente-banco mais rápida, a agilidade nas transações, e a possibilidade de acompanhamento mais fácil de tendências de mercado e um potencial sistema de informações para o banco.

XAVIER (1992, p. 44), no entanto, cita como ponto negativo dessa nova tecnologia de atendimento a diminuição gradativa do contato físico com os clientes, dizendo que

Toda atividade bancária fundamenta-se na interação humana com seu público. A ação pessoal no atendimento confunde-se com o próprio produto, possuindo a magia de compor imagem da marca e, conseqüentemente, o poder de desenvolver, no cliente, o sentimento de fidelidade.

Outro fator visto como relevante para o atendimento ao cliente em geral, e em particular ao cliente de bancos, é que ele precisa constantemente de informações claras sobre produtos/serviços do Banco. “O cliente aprende estas ‘lições’ a cada interação que mantém com o pessoal do banco, desde que tenha havido um preparo para que seja exercido um papel pedagógico de bom nível.” (XAVIER, 1992, p. 45).

Também segundo XAVIER, deve ater-se ainda ao cuidado necessário para não se criar o que ele chama de “paradoxo da expectativa”, no qual se cria um conjunto de promessas ao cliente que nem sempre pode ser atendido, gerando diminuição do volume de negócios e inibição de clientes potenciais.

Este ponto de vista é compartilhado por MATTOS (1985, p. 30), que diz:

Não é menos importante, na obtenção de bom atendimento por parte dos estabelecimentos de crédito, a influência das relações humanas a serem mantidas com os gerentes e demais funcionários dos bancos com os quais seja necessário negociar.

Não há dúvidas em se dizer que as pessoas possuem motivos muito subjetivos, e até mesmo inconscientes, para tomar decisões relacionadas com seu dinheiro. Os bancos estão lentamente tomando consciência disso, e desenvolvem cada vez mais estratégias relacionadas com a satisfação do cliente.

A comodidade parecia, num primeiro momento, o carro chefe para melhoria do atendimento. Seguindo esse raciocínio, o Banco do Brasil tem mais de 23 mil terminais de auto-atendimento implantados. Está, atualmente, dando prioridade a um programa de qualidade no auto-atendimento e está diversificando o atendimento por meio de internet, palm-top, telefone e fax.

CAPÍTULO 4 – A AGÊNCIA ESTUDADA

A seguir, será mostrada a situação atual da agência estudada e será comparado o número de agências do Banco do Brasil em relação aos concorrentes nacionais, bem como sua estrutura de atendimento eletrônico em terminais de auto-atendimento, instalados em antesalas, quiosques e postos avançados.

4.1 – O AUTO-ATENDIMENTO NA AGÊNCIA ESTUDADA

Em contrapartida e temendo que o atendimento se torne superficial, o Banco do Brasil desenvolve e capacita os chamados “facilitadores do atendimento”, na tentativa de integrar os clientes com o auto-atendimento e evitar o atendimento artificial. E mais, a otimização dos recursos tecnológicos e a identificação de oportunidades negociais, com orientações aos clientes sobre o *portfólio* de produtos e serviços, bem como a simples presença desses atendentes nas salas de auto-atendimento contribui para prevenir a ocorrência de fraudes.

Motivado e constantemente estimulado, o corpo de funcionários rende mais, trabalha melhor, e o resultado final será sempre medido através do índice de solicitação de novas contas, de novos clientes e do aumento progressivo de transações feitas pelo banco.

Nessa política, o Banco desenvolve acompanhamento dos funcionários dentro das salas de auto-atendimento. Como amostra desse acompanhamento, tem-se um trabalho de

pesquisa feito na agência, o qual possibilita traçar estratégias para melhoria no atendimento, como demonstrado nas Figuras A-1, A-2 e A-3.

Figura A-1

| 1. AMBIÊNCIA | | SAA | | | SAGUÃO/CAIXAS | | |
|--------------|---|-----|----|----|---------------|----|----|
| | | PJ | AT | NA | PJ | AT | NA |
| 1.1 | O responsável pelo atendimento gerencia o consumo dos TAAs. | | X | | | | |
| 1.2 | Todos os TAAs estão disponíveis às 08:00 h | | X | | | | |
| 1.3 | Abastecimento dos TAAs suficiente para os horários fora do expediente. | X | | | | | |
| 1.4 | O responsável pelo atendimento gerencia a reposição de material (inclusive promocional). | | | X | X | | |
| 1.5 | O responsável pelo atendimento agiliza o fluxo de atendimento. | | | X | X | | |
| 1.6 | O responsável monitora o funcionamento dos TAAs. | X | | | | | |
| 1.7 | Todos cuidam da limpeza da área de atendimento (terminais, pisos, paredes, cestos, etc.). | | X | | | | X |
| 1.8 | Todos cuidam da conservação da padronização visual interna e externa. | | | X | | | X |
| 1.9 | Todos cuidam da posição do vigilante, principalmente em relação à porta giratória. | | X | | X | | |
| 1.10 | Todos cuidam da segurança da área de atendimento. | X | | | X | | |
| 1.11 | Todos cuidam da iluminação da área de atendimento. | X | | | X | | |
| 1.12 | Todos cuidam da temperatura do ambiente de atendimento. | X | | | X | | |
| 1.13 | A disposição do mobiliário/equipamento é funcional/adequada. | | X | | | X | |
| 1.14 | A relação funcionário/mobiliário/equipamento é adequada. | | | | | X | |
| 1.15 | A disponibilidade de assentos por cliente é adequada. | | | | | X | |
| 1.16 | O mobiliário e os equipamentos estão em bom estado de conservação. | | X | | | X | |
| 1.17 | Nos ambientes de atendimento, estão apenas os bens em uso. | | | X | | X | |
| 1.18 | Na área de atendimento, não existem objetos e equipamentos em desuso à vista do cliente. | | | X | | X | |

LEGENDAS DAS COLUNAS: PJ – PREJUDICADO; AT – ATENDE; NA – NÃO ATENDE

Figura A-2

2. APRESENTAÇÃO PESSOAL/POSTURA DOS FUNC. E CONTRATADOS DO ATENDIMENTO

| | | SAA | | | SAGUÃO/CAIXAS | | |
|-----|--|-----|----|----|---------------|----|----|
| | | PJ | AT | NA | PJ | AT | NA |
| 2.1 | Todos usam crachá. | | | X | | | X |
| 2.2 | Os atendentes utilizam prancheta. | | | X | X | | |
| 2.3 | Os atendentes portam calculadora. | | | X | X | | |
| 2.4 | Apresentam-se asseadamente quanto à higiene corporal (inclusive hálito, barba, cabelos cuidados, etc). | | X | | | X | |
| 2.5 | As vestimentas condizentes com o ambiente de trabalho (uniforme quando for o caso). | | X | | | X | |
| 2.6 | A vestimenta está bem cuidada, limpa, etc. | | X | | | X | |
| 2.7 | Todos cuidam da postura física perante os clientes. | | X | | | X | |
| 2.8 | Todos evitam hábitos perante os clientes, tais como mascar chiclete e fumar. | | X | | | X | |

LEGENDAS DAS COLUNAS: PJ – PREJUDICADO; AT – ATENDE; NA – NÃO ATENDE

Figura A-3

3. ATITUDES DA EQUIPE DOS FUNC. E ATENDENTES CONTRATADOS

| | | SAA | | | SAGUÃO/CAIXAS | | |
|-----|---|-----|----|----|---------------|----|----|
| | | PJ | AT | NA | PJ | AT | NA |
| 3.1 | Indica o cliente e as suas necessidades. | | X | | | X | |
| 3.2 | Aborda o cliente de maneira convidativa, identificando-se. | | X | | | X | |
| 3.3 | Ensina o cliente a fazer as transações nos TAAs. | | X | | | | |
| 3.4 | Distribui-se, adequadamente, no ambiente. | | | X | | X | |
| 3.5 | Direciona cliente e consumidor para os locais corretos de atendimento. | | X | | | X | |
| 3.6 | Presta informações gerais sobre produtos e serviços. | | X | | | X | |
| 3.7 | Orienta os clientes e os consumidores sobre o preenchimento de formulários. | | X | | X | | |

| | | | | | | | |
|------|--|---|---|---|--|---|--|
| 3.8 | Recebe sugestão/reclamação de cliente e comunica ao responsável pelo atendimento. | | X | | | X | |
| 3.9 | Recebe sugestão/orientação de cliente e imposta no BBresponde. | | X | | | X | |
| 3.10 | Orienta para o uso do BBresponde, quando for o caso. | | X | | | X | |
| 3.11 | Contribui com, sugestões, para melhoria dos processos e da satisfação do cliente. | X | | | | X | |
| 3.12 | Certifica-se de que o cliente realmente entendeu as orientações prestadas. | | X | | | X | |
| 3.13 | Pergunta se há outros assuntos em dúvida. | | X | | | X | |
| 3.14 | Despede-se do cliente, agradecendo e finalizando o atendimento. | | | X | | X | |
| 3.15 | Preocupa-se com a postura do vigilante em relação ao cliente. | | X | | | X | |
| 3.16 | Atende o cliente, olhando-o nos olhos. | | X | | | X | |
| 3.17 | Cumprimenta o cliente polidamente, segundo padrões consagrados de cortesia. | | X | | | X | |
| 3.18 | Faz registros das principais ocorrências do atendimento. | | | X | | X | |
| 3.19 | Preocupa-se com o tempo de atendimento nas filas. | | X | | | X | |
| 3.20 | Faz contatos com os clientes que deixaram questionamentos, sugestões ou dúvidas. | X | | | | X | |
| 3.21 | Transmite confiança ao cliente. | | X | | | X | |
| 3.22 | Demonstra interesse em resolver/avaliar a atuação dos atendentes. | | X | | | X | |
| 3.23 | Resolve/encaminha os problemas de forma adequada. | | X | | | X | |
| 3.24 | O responsável pelo atendimento acompanha/avalia a atuação dos atendentes. | X | | | | X | |
| 3.25 | São realizadas reuniões periódicas de atualização e planejamento. | X | | | | X | |
| 3.26 | Intensifica a divulgação dos resultados dos planejamentos. | X | | | | X | |
| 3.27 | O responsável pelo atendimento verifica diariamente alterações do LIC sem atendimento. | | X | | | X | |
| 3.28 | O responsável pelo atendimento discute/divulga alterações do LIC com a sua equipe. | | X | | | X | |

LEGENDAS DAS COLUNAS: PJ – PREJUDICADO; AT – ATENDE; NA – NÃO ATENDE

Como resultado desta pesquisa, foram detectadas algumas irregularidades, tais como: a falta de crachá por parte dos novos funcionários e dos estagiários (informado pela gerência que ele ainda não estava disponível).

Sobre o *layout* da sala de auto-atendimento, a pesquisa apontou para a permanência inadequada de terminais inativos na sala, porta-folderes vazios ou desorganizados e a fita demarcadora da fila bastante desgastada.

Finalmente foi detectada, também, a falta de canetas, capas de cheques distantes da máquina dispensadora e falta de atendentes no período da manhã.

4.2 – SALAS DE AUTO-ATENDIMENTO

“A sala de auto-atendimento é a vitrine de uma agência bancária. Quanto mais organizada e mais bem administrada, melhor a imagem do Banco que se fixa na mente do cliente.” (Fernando Barbosa, superintendente executivo da Unidade Distribuição do Banco do Brasil).

Por isso, as agências bancárias estão cada vez mais investindo no auto-atendimento, tanto na propaganda, na tecnologia e na assistência, como fazendo pesquisas para perceber as necessidades dos usuários e disponibilizar serviços que venham atender a esses anseios.

A agência estudada preocupa-se em passar a melhor imagem possível para seus usuários, tomando todas as precauções necessárias para conseguir seu intento. Rotinas diárias são observadas, como por exemplo, a checagem dos dispositivos, de modo a disponibilizar os terminais o mais rápido possível. Caso seja detectado algum problema que não possa ser resolvido pelo operador, imediatamente é acionado um técnico para colocar o terminal em funcionamento no menor espaço de tempo.

Os atendentes (no Banco do Brasil chamados de “amarelinhos”, numa alusão ao uniforme que usam) são selecionados e treinados para que possam transmitir segurança e confiança aos clientes que ali chegam em busca do auto-serviço.

Na Figura B, apresenta-se um estudo feito pelo Banco no sentido de estabelecer um número ideal de funcionários para o TAA capaz de atender satisfatoriamente os desejos dos

clientes e dos usuários em relação às explicações sobre a tecnologia empregada e os tipos de serviços oferecidos nestes terminais.

Figura B – Tecnologia nos terminais de auto-atendimento

| QUANTIDADE TAA NAS SAA | DOTAÇÃO NO SEGMENTO DE EXECUÇÃO | ACIONAMENTO MÍNIMO ATENDENTES |
|-----------------------------------|--|--|
| até 4 | Qualquer dotação | A critério da administração |
| 5 a 6 | Menor que 6 Maior ou igual a 6 | A critério da administração 1 |
| 7 a 10 | Menor que 11 Maior ou igual a 11 | 1 2 |
| 11 a 15 | Menor que 11 Maior ou igual a 11 | 2 3 |
| 16 a 20 | Menor que 17 Maior ou igual a 17 | 3 4 |
| 21 a 25 | Menor que 23 Maior ou igual a 28 | 4 5 |
| 26 a 30 | Qualquer dotação | 6 |
| Mais de 30 | Qualquer dotação | 7 |

Fonte: normativos internos do Banco do Brasil, /2000

LEGENDAS: TAA – terminal de auto-atendimento; SAA – sala de auto-atendimento

A primeira coluna descreve o número de terminais existentes nas salas de auto-atendimento.

A segunda descreve o número de funcionários existentes em uma agência para função de execução (caixas, atendentes, serviços gerais).

A terceira informa o número mínimo de atendentes disponíveis para as salas de auto-atendimento, de acordo com as informações fornecidas nas primeira e segunda colunas.

4.3 – INSTITUIÇÕES COM MAIORES REDES DE AGÊNCIAS NO PAÍS

O Anexo nº. 7 nos mostra a posição dos bancos com relação ao seu número de agência em dois períodos: final de 1994 e final de 1998. De uma maneira geral, está diminuindo o número de agências, com raras exceções.

Observa-se que o Banco do Brasil é a instituição com maior número de agências do País, com tendência à estagnação, porém a maioria dos bancos, ao longo do tempo, tem apresentado queda no número de agências.

No caso de instalação dos terminais de auto-atendimento, é importante que as empresas saibam de que forma está ocorrendo o aprendizado para o consumidor, a fim de que elas passem a direcionar sua estratégia às necessidades dos clientes.

Um estudo feito pela FEBRABAN nos mostra o fracasso de vários caixas automáticos implantados, devido à falta de informação ao cliente.

Entre os vários tipos de automação, está, sem dúvida, o auto-atendimento como um redutor de despesas de pessoal para os bancos, pois ele transfere as funções do funcionário para o cliente.

A automação do setor bancário, segundo a Gazeta Mercantil de 28.6.2000, está favorecendo uma mudança radical no perfil das agências bancárias e um aumento da eficiência do setor financeiro. Antes os funcionários estavam voltados para serviços de atendimento ao público como pagamentos, saques e depósitos; agora, podem dedicar seu tempo à venda de produtos financeiros, tais como fundos de investimento, seguros, etc.

Sem aumentar sua estrutura, as agências estão podendo explorar uma fatia da sociedade que antes não era “bancarizada”, ou seja, estão aumentando sua participação no mercado, sem que para isso precisem aumentar o número de funcionários.

A automação veio para ficar. Isso porque, de uma maneira geral, ela agrada aos bancos e clientes; estes, pela comodidade e rapidez; aqueles, pela redução de custos com pessoal.

O Banco do Brasil, preocupado com a melhoria de seu auto-atendimento, esteve reunido dia 16 de junho de 2000 com a Cobra Soluções Tecnológicas, empresa que presta assistência técnica aos seus equipamentos, visando a aprimorar cada vez mais o seu atendimento automatizado. Embora esteja satisfeito com sua rede de comunicações, existe sempre a necessidade de melhoria no desempenho da disponibilidade das máquinas de auto-

atendimento, não só pela sua proximidade com o cliente, mas também pela crescente demanda de utilização.

O auto-atendimento ainda é realizado, em sua maioria, dentro da agência, todavia é crescente os atendimentos em outros tipos de dependências, como nos mostra a Tabela 2:

4.4 – ESTRUTURA DE ATENDIMENTO ELETRÔNICO NO BRASIL

Tabela 2 – Distribuição dos Pontos de Atendimento no País

| Equipamento | Dentro da agência | Ante-sala | Quiosques | Postos | Total |
|---------------------------|--------------------------|------------------|------------------|---------------|---------------|
| TAA (saque/depósito) | 506 | 3.777 | 1.257 | 222 | 5.762 |
| Cash dispenser | 14.816 | 6.334 | 371 | 4.471 | 25.992 |
| Terminal de depósito | 2.934 | 388 | 10 | 5 | 3.337 |
| Terminal de extrato/saldo | 25.330 | 1.984 | 152 | 3.442 | 30.908 |
| Dispensador de cheques | 232 | 596 | 1 | 6 | 835 |
| Outros | 961 | 21 | 0 | 221 | 1.203 |
| Total | 44.779 | 13.100 | 1.791 | 8.367 | 68.037 |

Fonte: Febraban – Balanço Social dos Bancos, 2000

Além disso, promoveu-se a segmentação de seus clientes, conforme já visto anteriormente, a fim de dar um atendimento adequado às necessidades de cada segmento.

Os programas de qualidade no atendimento buscam ações pro-ativas no sentido de disponibilidade ininterrupta dos equipamentos e dos sistemas, dos canais de atendimento para auxiliar o cliente nas operações nos terminais e para solucionar eventuais problemas, ou seja, buscar não só o aumento de eficiência, mas também estabelecer comunicação mais efetiva com o cliente.

O auto-atendimento nada mais é do que fruto da evolução tecnológica e das crescentes necessidades dos clientes em matéria de rapidez, confiabilidade e comodidade no atendimento.

No subtítulo seguinte, apresentam-se números da agência pesquisada, comparando o auto-atendimento, o terminal de caixa convencional e outros.

4.5 – ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO NA AGÊNCIA ESTUDADA

A Tabela 3 demonstra um levantamento estatístico do número de transações na agência, em termos de terminais de caixa, auto-atendimento e outros, o que evidencia a superioridade do auto-atendimento em relação aos outros dois.

Tabela 3 – Estatística do número de transações na agência – MARÇO/2005

| Nr. | Faixa horária | Terminais | | | Total | A% | B% |
|-----|-------------------|-----------|--------|------------|---------|----|-----|
| | | TCX (A) | TAA(B) | Outros (B) | (A+B) | | |
| 1 | 00h00 – 05h59 | 0 | 7.520 | 92 | 7.612 | 0 | 100 |
| 2 | 06h00 – 07h59 | 0 | 2.878 | 107 | 2.985 | 0 | 100 |
| 3 | 08h00 – 08h59 | 0 | 3.912 | 319 | 4.231 | 0 | 100 |
| 4 | 09h00 – 09h59 | 1 | 4.634 | 649 | 5.284 | 0 | 100 |
| 5 | 10h00 – 10h59 | 1 | 4.888 | 723 | 5.612 | 0 | 100 |
| 6 | 11h00 – 11h59 | 293 | 5.153 | 922 | 6.368 | 5 | 95 |
| 7 | 12h00 – 12h59 | 1.587 | 6.395 | 1.257 | 9.239 | 17 | 83 |
| 8 | 13h00 – 13h59 | 2.012 | 5.976 | 1.088 | 9.076 | 22 | 78 |
| 9 | 14h00 – 14h59 | 2.676 | 6.622 | 959 | 10.257 | 26 | 74 |
| 10 | 15h00 – 15h59 | 3.610 | 7.168 | 1.092 | 11.870 | 30 | 70 |
| | Total Dependência | 27.467 | 83.721 | 12.325 | 123.513 | 22 | 78 |

Fonte: INTRANET/BB, 12.4.2005

Legendas: TCX – terminal de caixa - TAA – terminal de auto-atendimento

Portanto, segundo Xavier (1992, p. 34), chegou a era do banco “*solucionador de problemas e, por isso mesmo, necessário*”. Hoje, o banco se estabelece como um referencial por onde se centra a sociedade como um todo.

Também de acordo com Xavier (1992, p. 36 “*em nenhuma outra organização é tão grande a responsabilidade social quanto na instituição bancária (excetuando-se a organização de proteção social, como segurança e saúde)*”).

Conclui-se, portanto, que pesquisas neste campo científico são de grande importância, devido a sua influência social e também para que se possam traçar estratégias futuras em face da globalização, na qual o grande trunfo das organizações será a informação em tempo real e com caráter confiável.

CAPÍTULO 5 – SEGURANÇA DOS TERMINAIS DE AUTO-ATENDIMENTO

Um dos principais problemas apontados nas pesquisas pelos clientes sobre o uso dos terminais de auto-atendimento é a segurança. A seguir, serão mostrados alguns estudos e opiniões sobre o assunto.

5.1 – DESENVOLVIMENTO *VERSUS* SEGURANÇA

Os serviços de auto-atendimento crescem a uma velocidade tão grande que algumas áreas de apoio não conseguiram acompanhar tamanha evolução. Falar-se-á aqui sobre a segurança nesse tipo de serviço.

Estatísticas demonstraram uma queda acentuada nos roubos convencionais às agências bancárias. Em contra partida, os ataques a caixas eletrônicos tiveram aumento significativo. As agências tradicionais foram se aperfeiçoando ao longo do tempo; tempo este que as salas de auto-atendimento ainda não tiveram para se aperfeiçoar. O acesso a essas salas é muito fácil, um bandido pode entrar junto com qualquer cliente, sem cartão inclusive. As quadrilhas verificaram que o abastecimento desses terminais era feito por funcionários internos, com perfil exclusivamente bancário, o que tornava frágil o processo.

O montante roubado em 1999, comparado a anos anteriores, foi menor. Isso porque as ações dos bandidos se voltaram para os caixas eletrônicos, muito mais simples de serem assaltados.

Se nas ações convencionais necessitavam de armas, veículos de fuga e outros meios, hoje as ferramentas utilizadas são mecânicas, peças de alavancas, furadeiras e outras adquiridas sem suspeitas no mercado varejista. Inclusive os ladrões preferem essas ações, pois as implicações penais de um roubo, sujeito a um eventual latrocínio, são muito maiores do que um furto qualificado. (Santos, Mattos, 2005)

Em contra-partida, a essa tendência do auto-atendimento, existe ainda uma corrente social contrária que tem como amostra a citação abaixo, na qual e neste trabalho tem-se a intenção de discutir:

Pelo que me lembro, aos 55 anos de idade, passei mais de dois terços da minha vida sem alguns confortos que a tecnologia passou a oferecer nos últimos anos, como o do caixa eletrônico 24 horas. Não me recordo de ter, sem esse serviço, descumprido algum pagamento ou passado por alguma situação de dificuldade por indisponibilidade de “dinheiro vivo”. Estava acostumado, como todo mundo, a utilizar o serviço bancário convencional e, para os pagamentos eventuais, sempre utilizei, e ainda utilizo, o tradicional talão de cheques. (Camassa, 1998).

Com essa declaração, o Dr. Manoel Camassa, delegado de polícia titular da 4ª Delegacia do Patrimônio do Departri de São Paulo, mostra-nos quanta resistência ainda existe por parte dos usuários dos caixas eletrônicos, principalmente quanto à segurança.

Ele defende o funcionamento dos terminais em horários limitados – das 6h00 até às 22h00, por exemplo –, pois, segundo ele, isso não prejudicaria em nada seus usuários, apenas inibiria os assaltos que são menos freqüentes nesse período. Os bancos limitaram os saques durante a madrugada para R\$ 100,00, mas não foi suficiente, pois muitas vezes a vítima fica como refém dos assaltantes até às 6h00 para poderem sacar mais dinheiro.

Além dessas normas de segurança adotadas por todas as instituições bancárias, o Banco do Brasil tem adotado algumas específicas, todas voltadas para a segurança de seus clientes: exigência de um pré-cadastramento das contas que irão receber crédito de valor entre R\$ 1.000,00 e R\$ 30.000,00 e limitação de valor para saques e transferências nos terminais de auto-atendimento.

5.2 – DICAS DE SEGURANÇA NOS TERMINAIS DE AUTO-ATENDIMENTO

Sempre que possível, faça suas operações bancárias em horário comercial, quando o movimento é maior.

À noite, dê preferência a terminais eletrônicos instalados em locais fechados e de grande movimento, como *shoppings* e supermercados.

Esteja alerta à presença de pessoas próximas ao terminal que você estiver usando.

Evite que pessoas estranhas vejam a digitação de sua senha, ficando sempre bem junto ao teclado.

Se houver algum problema com a máquina, cancele a operação e entre em contato com o Banco.

Não aceite ajuda de terceiros. Se necessário, solicite ajuda apenas de funcionários do Banco do Brasil, devidamente identificados.

Nos terminais, tome cuidado com esbarrões aparentemente acidentais. Nestas situações, os fraudadores costumam trocar seu cartão. Confira sempre se é o seu cartão que você está guardando. Caso contrário, entre, imediatamente, em contato com o Banco e bloqueie seu cartão.

Não aceite celular de terceiros para se comunicar com o Banco. Sua senha poderá ser descoberta pela memória do aparelho.

Não se afaste do terminal caso não tenha certeza de que a operação foi encerrada.

Nunca inicie nenhuma operação para terceiros.

Preocupado com o atendimento que está sendo prestado aos seus clientes/usuários, o Banco do Brasil faz um acompanhamento em suas agências, apontando falhas que possam ser sanadas, a fim de evitar ao máximo a rejeição dos clientes quanto ao uso de seus serviços.

CAPÍTULO 6 – REESTRUTURAÇÃO DA REDE BANCÁRIA

Outro problema enfrentado é o receio da redução de emprego que a reestruturação bancária ocasiona, gerando insegurança e desmotivação por parte dos funcionários envolvidos.

6.1 – A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA REDUZ EMPREGO NOS BANCOS

Com a privatização da rede bancária, a drástica diminuição do quadro de pessoal – resultado da adoção de processos de automação, de programas de produtividade e de terceirização de serviços –, tende a acentuar-se, ainda mais, nos próximos anos.

Estudo realizado na subseção do DIEESE no SEE Bancários do Rio de Janeiro, revelou que o número de funcionários, no período de janeiro/1989 a dezembro/1996, foi reduzido de 812 mil para 497 mil. Revelou, ainda, o estudo que alguns cargos, como os de escriturário e de chefia intermediária, estão sendo substituídos pelos serviços automatizados.

Não foi reduzido apenas o número de funcionários, mas também o número de postos de trabalho, principalmente a partir de janeiro de 1989 e, desde então até dezembro de 1996, foram eliminados 314.784 postos de trabalho, segundo dados do Ministério do Trabalho.

O sistema financeiro brasileiro vem passando por um ajuste estrutural nos últimos doze anos. Entre os vários motivos desse processo, destacam-se a globalização do sistema financeiro internacional, o acirramento da concorrência internacional e nacional, as mudanças

institucionais, os planos econômicos – particularmente o Cruzado e o Real – e, não menos importante, a redução do patamar da inflação.

O bancário tradicional, que tinha como principal meio de trabalho a moeda, começa a ceder espaço para um novo profissional, o que tem a informação como sua principal ferramenta de trabalho. Maior qualificação, maior poder de decisão, polivalência e iniciativa são algumas das características exigidas do bancário nos dias de hoje.

Quando um cliente entra no banco querendo fazer um investimento, procura um consultor que lhe dê suporte para a tomada de decisão com relação ao melhor produto que se enquadre à sua realidade e que possibilite o maior retorno de seu investimento.

Entre as mudanças internas recentes que ocorreram nos bancos se destacam-se a segmentação da clientela, a diversificação de produtos e a incorporação de novas tecnologias, com ênfase no auto-atendimento e modificações nas formas de gestão da mão-de-obra. Para o pequeno correntista, a estratégia é privilegiar o auto-atendimento, proporcionar ao correntista de médio/grande porte um atendimento mais qualificado e assessoramento na tomada de decisões.

A propagação da informática nos bancos possibilitou a diferenciação dos clientes, permitindo a adoção de estratégias distintas de atendimento, seja personalizado (*home banking*) para clientes de média/alta renda, seja padronizado (máquinas de auto-atendimento nas agências) para aqueles de baixa renda.

Os bancos operam com o numerário dos clientes, assim, em termos de atendimento, são obrigados a dispensar a melhor recepção e prestação de serviços aos verdadeiros proprietários do material com que trabalham – o dinheiro.

CAPÍTULO 7 – METODOLOGIA DE PESQUISA

A partir de agora tratar-se-á da metodologia utilizada para a coleta, descrição e análise dos dados necessários para se atingir o objetivo principal deste trabalho.

7.1 – PESQUISA QUANTITATIVA E QUALITATIVA

A pesquisa quantitativa busca encontrar associações e explicações sobre determinada população ou comportamento, a fim de gerar soluções potenciais para os problemas humanos ou julgar a efetividade de um plano ou programa.

A pesquisa qualitativa tem como objetivo apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem à sua experiência. Tenta explicar o porquê de as pessoas terem experiências diferentes, em vez de procurar causas externas e leis fundamentais para explicar seu comportamento.

Chegou-se a conclusão de que o tipo de delineamento da pesquisa a ser aplicada seria pesquisa quantitativa, pois esse tipo de pesquisa tem o propósito de medir relações entre variáveis ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto. No caso específico dessa pesquisa, o programa de auto-atendimento do Banco do Brasil na agência Carmo do Rio Verde (GO).

O método utilizado foi o de levantamento (*survey*) (SÂMARA; BARROS, 2004) e a técnica selecionada para a coleta de dados foi o questionário, pois é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente os que se propõem levantar opinião ou preferência do consumidor. Dentro do instrumento questionário, existem várias alternativas para sua aplicação: questionários enviados pelo correio, auto-administrados, por telefone, e, no nosso caso, questionário administrado para um grupo de pessoas. Os principais fatores que foram considerados para elaboração do questionário foram o tamanho, o interesse que este despertaria no respondente, além dos objetivos dos autores.

7.2 – PLANO DE PESQUISA

Com o intuito de identificar as causas da não-aceitação por uma parte dos clientes/usuários do Banco do Brasil em utilizar o auto-atendimento, foi traçado um plano de pesquisa para obtenção de dados e informações sobre o assunto.

Primeiramente solicitou-se o apoio por parte da gerência da agência Carmo do Rio Verde, através do Sr. Domingos Ramos Borges, com a finalidade de se realizar pesquisa de campo e coleta de informações teóricas, além da utilização das próprias informações já existentes no Banco.

7.3 – PLANO DE AMOSTRAGEM

Baseando-se no objetivo principal do trabalho e nas características do segmento a ser pesquisado, foi elaborado um plano de amostragem, conforme se segue.

Trabalhou-se com uma população infinita de usuários/clientes da agência estudada, portanto se fez necessária a aplicação de um questionário-piloto e o estabelecimento do tipo de amostra aleatória extratificada. Este plano piloto foi composto por 13 questionários.

De posse desse piloto, estabeleceram-se questões que dariam subsídios suficientes sobre o dimensionamento da amostra desejada. Estabeleceu-se também que um nível de 10% de erro era aceitável, devido à grande semelhança de características entre a amostra retirada e a população, portanto, tornando a amostra representativa.

Foram realizados cálculos estatísticos baseados em Fonseca; Martins (1996), utilizando-se os seguintes procedimentos para dimensionamento da amostra:

- 1º - Foi feita a escolha de algumas variáveis, dentro do questionário aplicado, que julgamos mais importantes para o estudo proposto;
- 2º - Posteriormente constatou-se que o nível de mensuração da variável escolhida era nominal, ou seja, ela podia ser determinada através de números absolutos;
- 3º - Foi considerada a população como infinita, sendo ela composta pelos clientes e usuários da agência pesquisada;
- 4º - Para se estabelecer o tamanho da amostra, foi utilizada a seguinte fórmula estatística:

$$n = Z^2 \times p \times q / d^2$$

onde: Z = abscissa da normal padrão;

p = estimativa da verdadeira proporção de um dos níveis da variável escolhida;

$q = 1 - p$

d = erro amostral expresso em decimais.

Seguindo este raciocínio, de acordo com os 13 questionários-pilotos aplicados, obteve-se, para uma questão selecionada, um número de 10 respostas que foi considerado como sucesso.

Portanto, aplicando-se os números obtidos à fórmula estatística acima exposta, tem-se como resultado:

$$p = f = 10/13 = 0,77$$

$$q = 1 - p = 0,23$$

$$d = 10 \text{ e } 1 - \alpha = 95\%$$

$$n = (1,96)^2 (0,77) (0,23) / 0,1^2 = 0,6403 / (0,1)^2 = 64,03$$

$$n = 64$$

Seguindo determinação do mesmo autor, foi feita a opção pela maior amostra dentre os itens verificados, obtendo-se, como resultado final, a necessidade da aplicação de 64 questionários, com intervalo de confiança de 95%.

Cálculo do Intervalo de Confiança, a fim de se verificar se a amostra obtida é representativa dos clientes e dos usuários da agência pesquisada.

$$f - Z_{\alpha/2} \sqrt{f(1-f)/n} < p < f + Z_{\alpha/2} \sqrt{f(1-f)/n}$$

com 95% de confiança – $Z_{\alpha/2} = 1,96$

$$0,77 - 1,96 \sqrt{(0,77)(0,23)/13} < p < 0,77 + 1,96 \sqrt{(0,77)(0,23)/13}$$

$$0,77 - 0,2288 < p < 0,77 + 0,2288$$

$$0,5412 < p < 0,9988$$

O intervalo de confiança (0,5412; 0,9988) contém a verdadeira amostra de clientes e usuários necessários para a representatividade do questionário. Portanto, o número de questionários obtido acima está dentro deste intervalo.

7.4 – DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

“População é um grupo de pessoas ou empresas que se interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo.” (ROESCH, 1999, p. 23). No caso específico da pesquisa em questão, população-alvo seriam todos os clientes/usuários do Banco do Brasil – Ag. Carmo do Rio Verde, que utilizam do serviço de auto-atendimento da agência. Essa população foi determinada tendo como base o seu alto grau de interesse no produto, em relação a outras possíveis populações, como os funcionários da própria agência, por exemplo. Devido à abrangência dessa população, fez-se necessário extrair uma parcela para investigação, em vez de se utilizar sua totalidade. Desse modo, optou-se pelo processo de amostragem.

7.5 – PROPÓSITO DA AMOSTRAGEM

“O propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa.” (ROESCH, 1999, p. 16). Desse modo foi feito o que se chama de amostra probabilística, na qual cada membro da população tem a mesma chance de ser incluído na amostra. Porém, devido ao seu tamanho, é utilizada a amostra aleatória estratificada, pois é mais econômico e rápido aplicá-la a extratos da população.

7.6 – PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada no período de 1º a 12 de junho de 2005, e, anteriormente, foram aplicados 13 questionários-pilotos, a fim de dimensionar o tamanho da amostra e também se as questões estavam de acordo com os objetivos propostos. Como demonstrado no plano de amostragem, chegou-se a um número de 64 questionários, tido como representativo da população estudada.

Em média, foram aplicados 6 questionários por dia a clientes/usuários que estavam na sala de auto-atendimento no momento. O objetivo foi coletar dados sobre o grau de satisfação dos clientes, grau de utilização dos terminais, tipo de serviços utilizados, necessidades de novos serviços e dados pessoais dos clientes/usuários.

CRONOGRAMA DA COLETA DE DADOS/JUNHO/2000

| DIAS | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 |
|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| QUESTIONÁRIOS | 09 | 08 | 07 | - | - | 09 | 10 | 09 | 06 | - | - | 05 |

CAPÍTULO 8 – RESULTADO DA PESQUISA

Neste capítulo, serão divulgados os resultados da pesquisa realizada na agência estudada, tendo como instrumento um questionário aplicado aos clientes, no período de 1º a 12 de junho de 2005.

8.1 – DESCRIÇÃO DOS DADOS

Foi elaborada uma pesquisa na agência do Banco do Brasil (Anexo nº 8), por meio da qual, está se realizando este trabalho, a fim de detectar o porquê da resistência de uma parcela de clientes a utilizar o serviço de auto-atendimento.

Os dados são apresentados de forma bruta, em números absolutos, de acordo com o número de entrevistados, à exceção das perguntas de números 1, 2 e 5, pois, nesses casos, interessavam à pesquisa somente as porcentagens.

Dos participantes da pesquisas, 93,75% são clientes, enquanto 6,25% são apenas usuários, tornando a coleta de dados representativa da opinião dos clientes atuais, sem se esquecer de clientes potenciais. O número de funcionários no auto-atendimento é considerado por 73,44 % dos clientes como suficiente, enquanto 26,56% acharam insuficiente.

De acordo com o grau de maior importância mostrado abaixo, o resultado da pesquisa demonstrou que os serviços mais utilizados são extratos/saldos e saques, com periodicidade bem mais intensa que os demais.

| Grau de Importância | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------------------|----|----|----|----|----|---|
| Extrato/saldo | 27 | 12 | 9 | 4 | 1 | 6 |
| Saques | 19 | 14 | 6 | 3 | 3 | - |
| Depósitos | 7 | 10 | 15 | 5 | 7 | 4 |
| Pagamentos | 6 | 5 | 5 | 11 | 10 | 2 |
| Talão de cheques | 5 | 2 | 9 | 14 | 13 | 2 |
| Outros | - | - | - | 1 | 1 | 4 |

O tempo médio de permanência na sala de auto-atendimento também foi levantado, a fim de observar a existência de filas longas, e ficou constatado que foi de 10 (dez) minutos no período pesquisado.

Grande parte dos entrevistados já utilizaram os terminais de caixa (91%), o que demonstra experiência dos clientes em ambas as formas de atendimento. Quanto ao nível de satisfação do serviço prestado, 6,90% consideraram **ótimo**, 53,45% **bom**, 31,03% **regular** e 8,62% **péssimo/ruim**.

A falta de divulgação dos serviços e, principalmente, a baixa confiabilidade foram os principais itens apontados como sendo as principais dificuldades encontradas para utilização do auto-atendimento.

| | |
|---|----|
| - máquinas com defeito | 14 |
| - falta de divulgação dos serviços | 6 |
| - falta de maquinário | 4 |
| - falta de funcionário em horário de pico..... | 4 |
| - demora no preenchimento do envelope de depósito | 2 |
| - horário limitado | 2 |
| - falta de privacidade | 1 |
| - falta de experiência dos funcionários | 2 |
| - falta de segurança | 1 |
| - cédulas de R\$ 1,00 e R\$ 5,00 | 1 |
| - desorganização das filas | 1 |

Na opinião dos clientes, os serviços que deveriam ser oferecidos para que os entrevistados utilizassem exclusivamente o auto-atendimento são principalmente recibos de depósito autenticados imediatamente e possibilidade de pagamento de quaisquer títulos somente aceitos em terminais de caixa, seguidos de liberação imediata dos depósitos em cheques.

| | |
|--|---|
| - recibo autenticado – depósito | 8 |
| - recebimento diversos | 6 |
| - liberação depósito em cheques | 3 |
| - pedido de cartão | 2 |
| - transferência/cheque avulso | 2 |
| - troca de cheque | 2 |
| - mais maquinário | 2 |
| - aumento de funcionário | 2 |
| - saques maiores | 2 |
| - pagamento de contas em dinheiro | 2 |
| - título em atraso | 1 |
| - privacidade | 1 |
| - saque pessoa jurídica | 1 |
| - extensão de horário..... | 1 |
| - cancelamento de débito em conta | 1 |
| - título de capitalização | 1 |
| - valor de depósitos | 1 |
| - abertura de conta | 1 |
| - extrato – período superior a 6 meses | 1 |

No que se refere à confiabilidade nos terminais dos serviços executados pelos entrevistados, a pesquisa mostra que 20 pessoas a consideraram **ótima**, 38 a consideraram **boa**, e 5 **regular**.

Dos entrevistados, apenas 3 responderam que não há vantagem na utilização do auto-atendimento. Entre os que opinaram favoravelmente à existência de vantagens, justificaram suas respostas pelos seguintes motivos: rapidez (47); praticidade (5); comodidade (5); paciência dos atendentes (1) e flexibilidade de horário (1).

A faixa etária dos entrevistados foi de 21 a 30 anos de idade, seguido por pessoas de 31 a 50 anos, mostrando um público-alvo em sua maioria jovem:

| | |
|------------------------|----|
| até 20 anos | 3 |
| de 21 a 30 anos | 29 |
| de 31 a 40 anos | 13 |
| de 41 a 50 anos | 11 |
| mais que 51 anos | 7 |

A grande maioria dos entrevistados foi do sexo masculino (47), o que demonstra que a utilização de bancos ainda é atividade essencialmente masculina, entretanto as mulheres também tiveram participação expressiva na pesquisa, 16 delas foram entrevistadas.

Quanto ao grau de escolaridade, a pesquisa mostrou que 37,7% dos entrevistados estão cursando nível superior de ensino:

| | |
|--------------------------------|----|
| 1º grau incompleto | 3 |
| 1º grau completo | 4 |
| 2º grau completo | 18 |
| grau superior incompleto | 23 |
| grau superior completo | 13 |

Quanto à renda mensal dos entrevistados, a maioria é formada por clientes com renda acima de R\$ 1.500,00:

| | |
|--------------------------------------|----|
| menos de R\$ 500,00 | 5 |
| de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00 | 15 |
| de R\$ 1.001,00 a R\$ 1.500,00 | 10 |
| mais de R\$ 1.501,00 | 34 |

CAPÍTULO 9 – ANÁLISE, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DA PESQUISA

Este capítulo trata de uma compilação dos dados obtidos na pesquisa realizada com os clientes, destacando-se os principais pontos positivos e negativos no serviço de auto-atendimento, na opinião dos entrevistados.

Como qualquer trabalho de pesquisa, este também sofreu algumas limitações, as quais estão expostas neste capítulo e que contribuíram para que o resultado não fosse ainda mais completo.

Enfim, de posse de todas as informações levantadas até o presente momento, tanto as teóricas quanto as de campo, expõem-se também algumas idéias que, sob a ótica deste trabalho, poderiam contribuir para a melhoria do auto-atendimento na agência Cidade Morena do Banco do Brasil.

9.1 – ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Dentre as dificuldades apontadas para utilização de auto-atendimento, a pesquisa nos mostrou: defeito no maquinário – 25%; falta de conhecimento dos serviços por parte dos usuários – 15%; falta de funcionários – 10%; e falta de maquinários – 10%. As demais dificuldades referem-se ao preenchimento dos envelopes de depósitos, ao horário limitado, à desorganização nas filas, à falta de experiência dos funcionários, à falta de privacidade, à falta de segurança e à indisponibilidade de notas menores. Este primeiro dado confirma a falta de confiabilidade dos terminais como sendo uma das causas da resistência à sua utilização por

todos os usuários, além do desconhecimento sobre a existência ou a forma de utilização de todos os serviços existentes.

A maioria (19%) reclama da falta de autenticação nos recibos de depósitos; outros (14%) pedem que os terminais recebam qualquer tipo de pagamento – impostos estaduais, por exemplo; 7% reclamam da pouca quantidade de folhas de cheques disponíveis; vários itens aparecem com 4,76% de solicitação dos clientes/usuários: solicitação de cartão de crédito/débito, desconto de cheques, mais disponibilidade de maquinário, maior quantidade de funcionários disponíveis para o atendimento, aumento do valor dos saques, pagamento de contas em dinheiro.

Este último fator aponta para a existência de alguns serviços necessários aos clientes e ainda não disponíveis nos terminais, os quais obrigam os clientes a utilizarem os terminais de caixa convencionais sempre que tais serviços são necessários, isso é a razão de não se desenvolver o hábito da utilização dos TAAs.

Dos entrevistados, 93,65% vêem vantagens no auto-atendimento. Destes, 80% atribuem à rapidez sua principal vantagem. O restante elege a praticidade, a comodidade e a flexibilidade de horário como fatores vantajosos na utilização do auto-atendimento.

Os dados demográficos apontam para pessoas com nível alto de escolaridade, com boa renda e em idade economicamente ativa, o que a princípio justifica a grande necessidade de rapidez e confiabilidade nos serviços prestados, visto que o mundo contemporâneo exige cada vez mais estas duas práticas.

9.2 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Alguns fatores podem ser considerados como limitadores da pesquisa, dentre os quais se destacam:

1- A bibliografia encontrada nas bibliotecas eram desatualizadas e escassas, o que causou dificuldades para a obtenção de parâmetros, tais como: pesquisas anteriores sobre o assunto. O próprio fato de ser um assunto relativamente novo, com grandes avanços tecnológicos em constante evolução, faz com que esta bibliografia não possa ser encontrada ainda com a abundância e a atualização necessárias.

2- Outro fator limitador foi a resistência dos entrevistados em responderem a todas as perguntas elaboradas, principalmente as abertas, nas quais eles tinham a oportunidade de dar

opiniões mais pessoais sobre os problemas ali encontrados, o que, com certeza, nos daria mais subsídios para as conclusões finais.

3- A falta de experiência prática na execução dos trabalhos de pesquisa de campo também foi considerada como um dificultador, pois durante todo o curso não houve a oportunidade de se praticar o contato direto com o mercado.

9.3 – PROPOSTAS

Baseado nos resultados da pesquisa, propõe-se à administração da agência uma manutenção mais pro-ativa dos terminais por meio de equipes de manutenção durante o horário de funcionamento. Essas manutenções seriam feitas através de inspeções periódicas, independentemente de haver surgido algum problema, pois a rapidez no atendimento é considerada como vantagem por 93,65% dos entrevistados.

Maior número de funcionários, principalmente para divulgação de todos os serviços oferecidos nos terminais, colaborariam para que o segmento que ainda não utiliza o auto-atendimento tenha maior conhecimento sobre as vantagens.

Desenvolver novas tecnologias, para que os terminais possam agregar novos serviços, tais como: autenticação de depósitos no ato, recebimento de todos os tributos conveniados e desconto de cheques. Sobre a autenticação dos depósitos, nada tem a ver com a falta de confiança no serviço, pois a pesquisa demonstrou que 92,07% dos entrevistados consideram ótima ou boa a confiabilidade. O problema é técnico, visto que os clientes precisam da autenticação para comprovação do pagamento. Enfim, se o cliente/usuário for bem orientado sobre a correta utilização dos terminais de auto-atendimento, os bancos chegariam aos números desejados de transações ao dia por terminal, o que faria com que o retorno dos investimentos viesse mais rápido.

CONCLUSÃO

Ao término do trabalho de pesquisa bibliográfica, de busca de informações técnicas sobre atendimento na própria agência pesquisada e de aplicação das ferramentas de pesquisa quantitativa, particularmente o questionário e a análise dos resultados obtidos, confrontando-os com as referências existentes, considero tais dados suficientes para atender ao objetivo proposto.

Os referenciais teóricos existentes apontam para o cliente, que deve ser o objetivo final de qualquer organização, e, por isso mesmo, o Banco do Brasil demonstra estar em sintonia com essa tendência, através de programas de melhoria e aperfeiçoamento constantes do atendimento.

A pesquisa em questão vem confirmar, por meio de estatísticas e políticas do Banco, esta preocupação, o que resta apenas ao Banco do Brasil é sintonizar-se com desejos cada vez mais numerosos e diferentes, os quais formam um grande conjunto e, portanto, não podem ser desprezados.

O trabalho de campo confirma que o caminho do auto-atendimento é o mais inteligente, necessitando-se apenas aparar arestas, como divulgação de suas vantagens a todas as classes sociais e constante monitoração e, principalmente, antecipação de tendências sociais, tais como: necessidade de segurança e leque de serviços confiáveis e abrangentes.

Espero que o trabalho seja interessante e elucidativo, sem, no entanto, ter a pretensão de tê-lo discutido inteiramente. O maior objetivo desta pesquisa é chamar a atenção dos leitores sobre a tecnologia a serviço da praticidade, pois vivemos num

mundo em que o tempo se tornou capital. Espera-se ter despertado o interesse dos meios universitário e científico para a questão, a fim de que novas pesquisas sobre o assunto venham a ser feitas, pois só virão trazer benefícios para esta recente tendência, a do auto-serviço, tendência esta que não é só bancária, mas, de um modo geral, de todos os setores da economia.

SUGESTÕES

- Manter funcionários qualificados, para prestação de auxílio aos clientes, na sala de auto-atendimento;
- Divulgar, com mais intensidade, os facilitadores de atendimento, disponibilizados aos clientes (Internet, Gerenciador Financeira, Débitos Automáticos, TAAs e outros);
- Zelar para que não falte consumíveis aos terminais (Bobinas de papel, cédulas);
- Cuidar da ambiência da sala de auto-atendimento;
- Acionar empresa de assistência técnica, em tempo hábil, evitando inoperância de terminais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOLETIM BB. *Benefícios do INSS*. Disponível em: www1.bancobrasil.com.br/produtos/gov/fd/bene.htm. Acesso em: 18 maio 2005.

BOLETIM BB. *Gerenciamento da satisfação do cliente; facilitadores do atendimento; atendimento expresso; norma*. Disponível em: www1.bancobrasil.com.br/produtos/gov/fd/bene.htm. Acesso em: 2 jun. 2005.

BOZOLA, Célio et al. *Os canais dos bancos com seus clientes*. Banco Hoje - SP. Disponível em: www.bancohoje.com.br/sistema/artigo.asp/Artigo456. Acesso em: 17 maio 2005.

CAMASSA, Manoel. *Caixas eletrônicos de madrugada só interessam para assaltantes*. Disponível em: www.jseg.net/caixas.htm. Acesso em: 1 jun. 2005.

CARVALHO, Carlos Alberto Barreto de. *Estratégia, marketing e comunicação: segurança acima de tudo*. Disponível em: www1.bancobrasil.com.br/novidades/carta/c13/index.htm. Acesso em: 18 maio 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHALMERS, R. B. *Marketing bancário*. São Paulo: Atlas, 1984.

CIA, Joaíla Neide de Sales. *Aplicação da teoria das restrições em bancos*. Disponível em: www.serasa.com. Acesso em: 19 maio 2000.

CORREIO ELETRÔNICO. *Às vezes, a solução para o bom atendimento está bem perto*. Carmo do Rio Verde, GO: Banco do Brasil S.A. 24 maio 2005. 11h37min.

CORREIO ELETRÔNICO. *BB tem 7.254 pontos de atendimento*. Carmo do Rio Verde, GO: Banco do Brasil S.A. 17 ago. 2005. 12h20min.

CORREIO ELETRÔNICO. *BB tem quase 30 mil terminais de auto-atendimento.* Carmo do Rio Verde, GO: Banco do Brasil S.A. 17 ago. 2005. 12h16min.

CORREIO ELETRÔNICO. *Cuidem da vitrine da agência: a sala de auto-atendimento.* Carmo do Rio Verde, GO: Banco do Brasil S.A. 1 jun. 2005. 17h8min.

CORREIO ELETRÔNICO. *O atendimento expresso é um diferencial mercadológico.* Carmo do Rio Verde, GO: Banco do Brasil S.A. 2 jun.2005. 17h15min.

ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO. *Transações por faixa de valor – dependência.* Carmo do Rio Verde- GO – período 1.4.2000 a 10.4.2000. SISBB – Sistema de informações Banco do Brasil, 12.4.2000. 13h49min.

ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO. *Transações por faixa horária – dependência.* Carmo do Rio Verde- GO – período 1.3.2000 a 31.3.2000. SISBB – Sistema de informações Banco do Brasil, 12.4.2005. 13h51min.

ESTUDO DO DIEESE. *Reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos.* Disponível em: www.dieese.org.br/esp/estjul97.html. Acesso em: 11 maio 2005.

EVARD, Ives; RODRIGUES Alziro. Atendimento: satisfação do cliente. *Read – Revista eletrônica de administração*, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/read01>. Acesso em: 12 maio 2005.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. *Curso de estatística*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FORNI, João José. *Comunicação e marketing: pela qualidade no auto-atendimento.* Disponível em: www1.bancobrasil.com.br/novidades/carta/c12/index.htm. Acesso em: 18 maio 2000.

FRANCO, Bernardo de Souza. *Os bancos do Brasil*. Brasília: Ed.da Universidade de Brasília, 1984.

HASTINGS, David F. “Banking”: gestão de ativos, passivos e resultados. Disponível em: www.serasa.com. Acesso em: 19 maio 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTOS, Oswaldo de Almeida. *Negociações com bancos, confederação nacional da indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

MENDES, Manoel Everardo Pereira. *Processo de decisão de compra e estratégias de publicidade*. Disponível em: www.read.adm.ufrgs.br. Acesso em: 2 jun. 2005.

MONTEIRO, Gilberto; MAURÍCIO, Pimentel. *Marketing bancário*. (Trabalho de conclusão do 1º Curso de MBA-Executivo em Marketing-IBMEC/RJ), 1999, Rio de Janeiro. Disponível em: www.marketingderelacionamento.com.br/bancos.html. Acesso em: 12 maio 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÂMARA; Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. *Pesquisa de marketing: conceitos metodologia*. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Mauro Princiotti dos; MATTOS, Ricardo de. *Auto-atendimento bancário: é hora de repensar a segurança*. Disponível em: www.jseg.net/autoatendimento64.htm. Acesso em: 11 maio 2005.

TOLEDO, Geraldo Luciano. *Marketing bancário*. São Paulo: Atlas, 1978.

XAVIER, Ernane Pereira. *Marketing bancário*. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

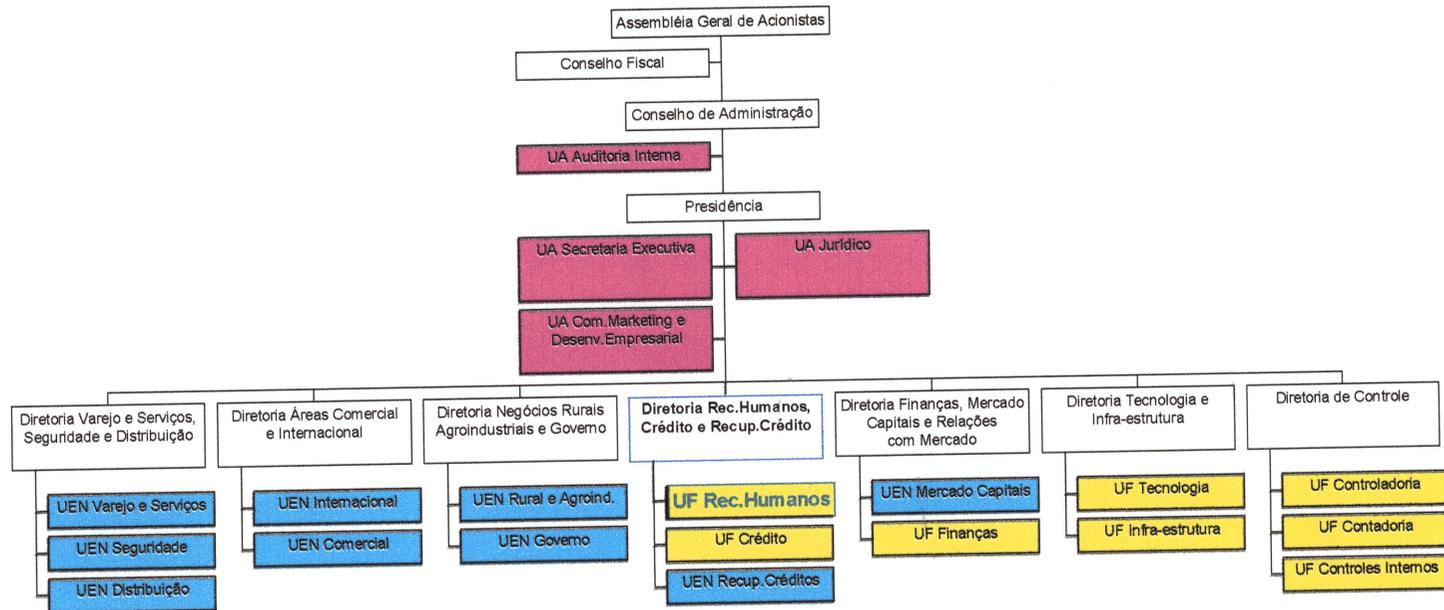
Revisado por



ANEXOS

Anexo nº 1

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL S.A. SEDE: BRASÍLIA - DF



UA = Unidade Assessoria
UEN = Unidade Estratégica de Negócios
UF = Unidade de Função

Fonte: Banco do Brasil S.A.

Anexo n.º 2

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA (AGÊNCIA ESTUDADA)

DEPENDÊNCIA: 1752-3 CARMO DO RIO VERDE

CNPJ: 00.000.000/2508-03

ENDEREÇO: Rua Anestar Clemente da Silva, n.º 100 – Centro

CEP: 76340-000 Carmo do Rio Verde (GO)

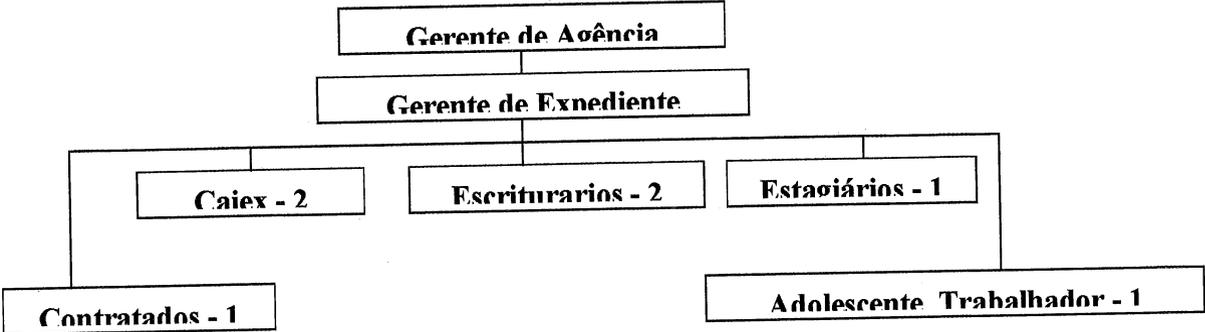
DATA INAUGURAÇÃO: 16/07/1982 (Como Posto Avançado – PAVAN – Ag. CERES GO)

Transformada em agência Classe H em 16/10/1987

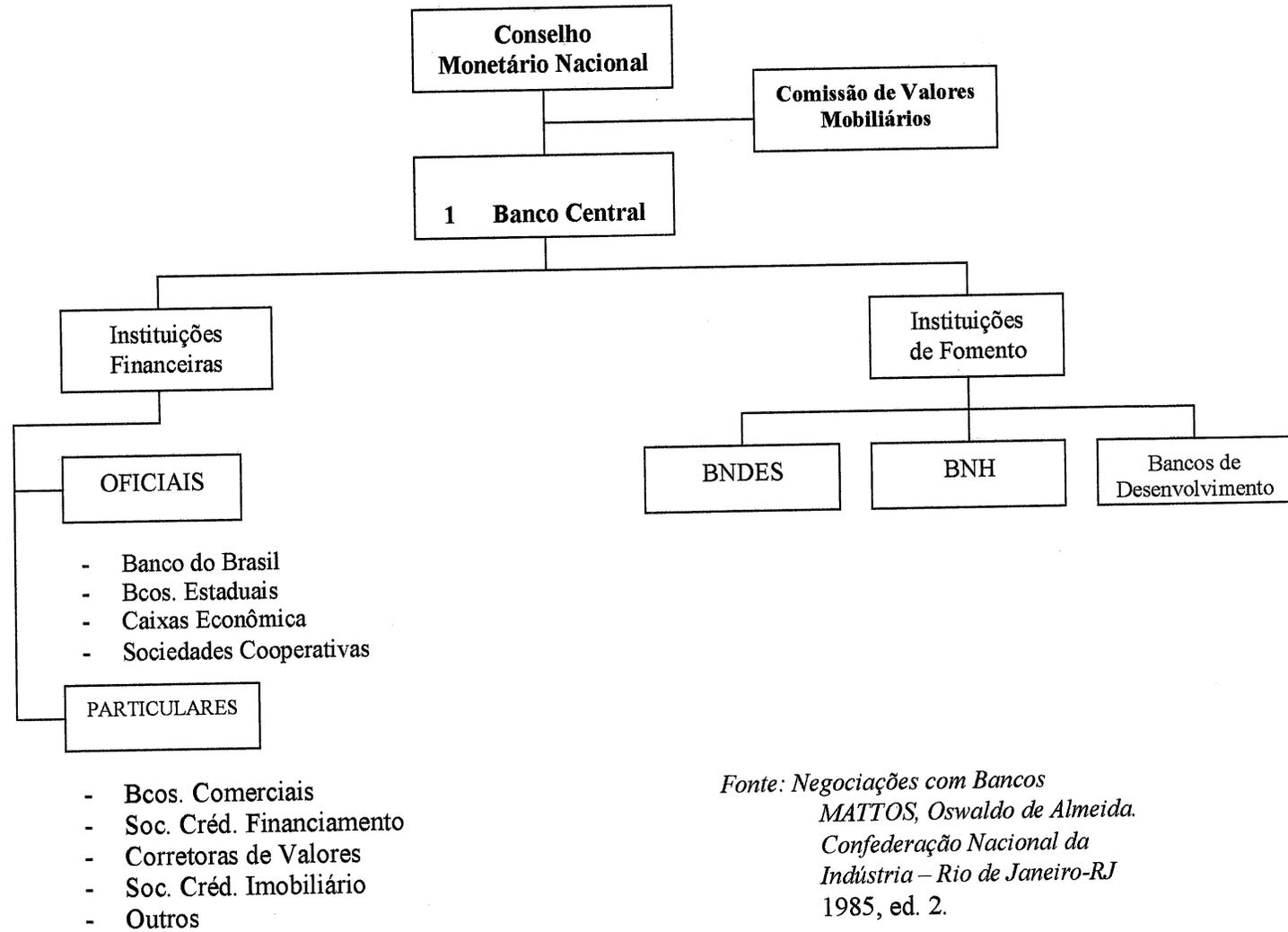
SITUAÇÃO ATUAL: Agência Nível IV



ORGANOGRAMA DA AGÊNCIA ESTUDADA

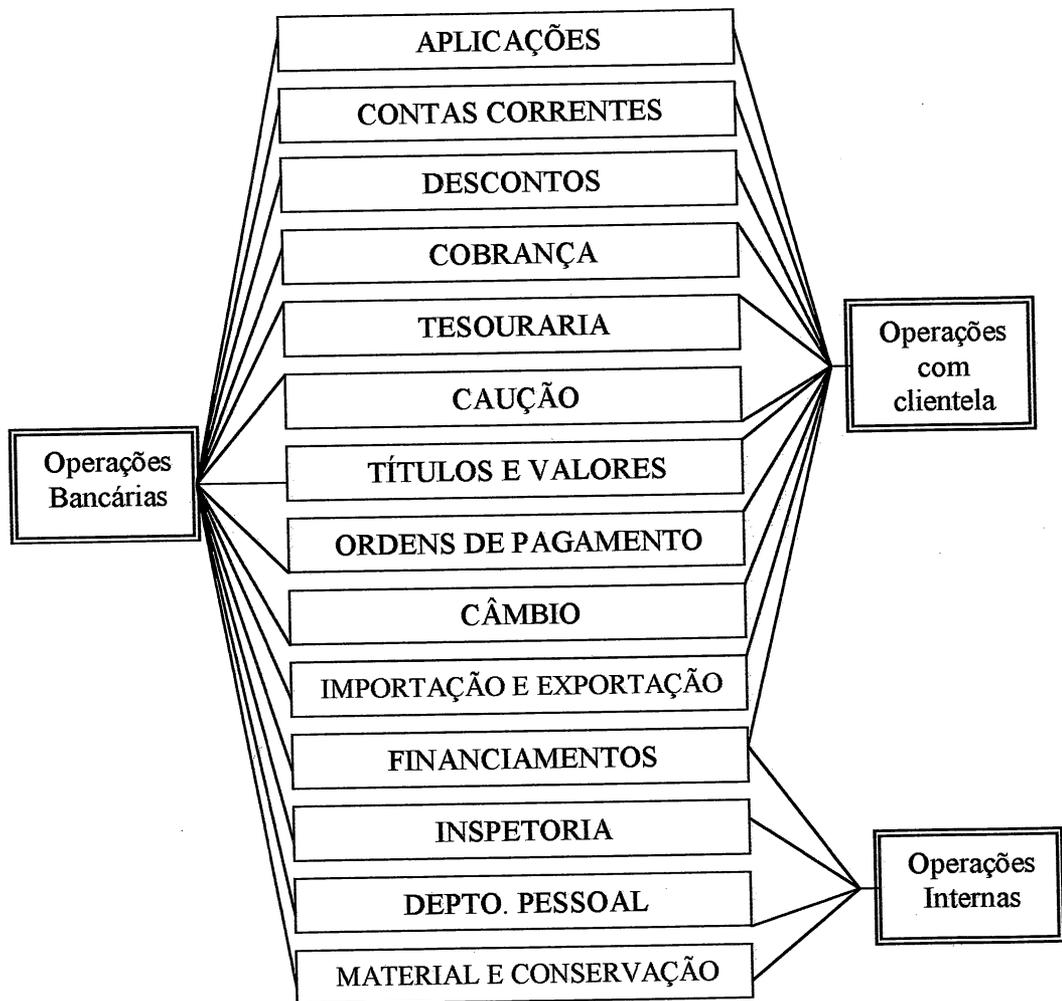


SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL



Fonte: *Negociações com Bancos*
MATTOS, Oswaldo de Almeida.
Confederação Nacional da
Indústria – Rio de Janeiro-RJ
1985, ed. 2.

Atividades Atuais de Bancos



Fonte: Xavier, Ernane Pereira. Marketing Bancário, 1992.

Anexo nº 6**Facilidades dos Bancos**

| | |
|--------------------------------|---|
| FUNDOS DE INVESTIMENTO | São mantidos por estabelecimentos bancários comerciais e administrados por bancos de investimento coligados. Investimento sem prazo fixo. As cotas são compradas no banco. |
| COMPRA DE AÇÕES | Compra e venda mediante ordens de operação para clientes de bancos que possuem corretoras associadas. |
| ATESTADOS DE IDONEIDADE | Clientes bons e antigos, com ótimo cadastro podem receber de alguns bancos atestados de idoneidade moral e financeira. Alguns bancos podem ser fiadores de clientes bons. |
| CHEQUES DE VIAGEM | Desconta-se em qualquer agência do banco emitente. Prático e seguro o cheque de viagem é um sistema largamente adotado. Aceito em muitas lojas, hotéis. |
| CAIXAS AUTOMÁTICOS | Máquinas especiais automáticas, postas em locais de grande movimento. A máquina requer uma identificação de cada cliente, por meio de códigos. Práticas e muito seguras. |
| OPEN-MARKET | Investimento a curto prazo feito pelo banco para clientes, destinado à aplicação de excesso de caixa ou disponibilidades financeiras por um curto período. C/letras do tesouro. |
| CARTÃO DE CRÉDITO | Permite o pagamento de despesas em lojas e estabelecimentos filiados ao banco que emite o cartão. Um sistema também prático que dia a dia recebe mais adeptos. Seguro. |
| IMPOSTOS | Recolhimento de impostos de pessoas físicas e jurídicas. ICM, IPI, Imposto de Renda, Imposto Predial, contas de luz, telefone, água. |

| | |
|-----------------------|---|
| | Somente pagamentos em dia ou antecipados. Não há cobrança de taxas. |
| CRÉDITO DIRETO | Por meio de financeiras ou associadas: para compra de bens imóveis, bens de consumo duráveis. Financiamento até trinta meses. |
| INPS e FGTS | As empresas podem pagar o INPS e o FGTS por meio dos bancos. Alguns financiam a contribuição do INPS. Alguns abrem contas vinculadas para os casos do FGTS. |

Fonte: Xavier, Ernane Pereira. Marketing Bancário, 1992.

Anexo nº 7

Níveis de Relacionamento

| Nível | Parâmetro de classe | Formas de atendimento |
|----------------------|--|---|
| Exclusivo nível 1 | Renda superior a R\$ 4.000,00 em investimento superior a R\$ 50.000,00 em clientes formadores de opinião, autoridades. | Carteira de 300 a 600 clientes. Atendimento em local distinto do público. Atendimento em Domicílio em casos especiais. Gerentes de relacionamento. Canal direto de comunicação. Atendimento pró-ativo Orientação para canais automatizados. |
| Preferencial nível 2 | Renda entre R\$ 1.000,00 e R\$ 4.000,00 ou investimentos entre R\$ 5.000,00 e R\$ 50.000,00. | Carteira de 800 a 1.200 clientes. Funcionário de atendimento. Atendimento por canais automatizados. Atendimento pessoal para venda. |
| Nível 3 | Renda inferior a R\$ 1.000,00. Baixo potencial de negócios usuários. | Grupos de 2.000 clientes Equipes de atendimento Orientação para exclusividade no TAA. Atendimento de forma modificada. Orientação para atendimento expresso. |

Anexo nº 8

Segmentos comportamentais

| Segmento | Características Demográficas | Integração com o Banco |
|-----------------|---|---|
| Desconhecido | Baixo nível de escolaridade. | Detentores de conta comum; Saldo médio-baixo; Baixa frequência à agência e ao auto-atendimento; Baixo consumo de produtos e SV, inclusive automatizados. |
| Renovação | Jovens solteiros, estudante e militares em início de carreira; 2º grau e superior em andamento. | Contas BBTEEN e BB Campus e classic; Pouca movimentação; Valorização de apoio financeiro e dos benefícios da tecnologia no atendimento. |
| Estratégico | Profissionais liberais, área médica, funcionários públicos; 35 a 65 anos, casados ou divorciados; Nível de escolaridade superior. | Maior rentabilidade; Cheque ouro e ouro executivo; Grandes consumidores de produtos e serviços; Altos níveis de exigência; Maior percentual de utilização de auto-atendimento (internet). |
| Básico | Pessoas simples e humildes; Renda média de R\$ 480,00. | Pouca movimentação bancária; Grande utilização de crédito para bens de pequeno valor; grandes frequentadores da agência. |

| | | |
|------------|--|---|
| Ascendente | Comerciários, professores de 1º grau; Renda média de R\$ 600,00; Chefes de família, idade madura, preocupação com a família. | Utilização do auto-atendimento um pouco acima da média; Altos níveis de exigência; Valorização da condição de cliente do Banco, devido à comodidade de atendimento pretendida; Linhas de crédito para necessidades básicas e de lazer. |
| Potencial | Comerciantes, funcionários públicos e bancários; 25 a 65 anos; casados; estabilidade financeira; consumista; manter o “status”. | Elevada rentabilidade; 2º maior consumidor de produtos bancários; Alta fidelidade ao Banco; Grande movimentação bancária; Investimentos de alta liquidez; Valorização do auto-atendimento e solidez do Banco; Elevado conhecimento de produtos bancários. |
| Experiente | Pessoas idosas; Mulheres; Baixo grau de escolaridade. | Clientes mais antigos do Banco do Brasil; Pouca movimentação; Aplicadora em poupança; Depende de auxílio de funcionários para resolver problemas bancários. |

Fonte: folder “atender bem ao cliente é sempre um bom negócio”, Banco do Brasil, abril/2000.

Anexo nº 9

INSTITUIÇÕES COM MAIORES REDES DE AGÊNCIAS NO PAÍS

| | INSTITUIÇÕES | TIPO | NÚMERO DE AGÊNCIAS | |
|----|-------------------------------------|-----------------|--------------------|----------|
| | | | 31.12.94 | 31.12.98 |
| 1 | BANCO DO BRASIL | Banco Comercial | 3.124 | 2.828 |
| 2 | BRABESCO | Banco Múltiplo | 1.846 | 2.090 |
| 3 | CAIXA ECONÔMICA FEDERAL | C.E.F | 1.784 | 1.602 |
| 4 | ITAÚ | Banco Múltiplo | 1.010 | 1.019 |
| 5 | HSBC – BAMERINDUS | Banco Múltiplo | 1.352 | 991 |
| 6 | UNIBANCO | Banco Múltiplo | 786 | 684 |
| 7 | REAL | Banco Comercial | 546 | 588 |
| 8 | BANESPA | Banco Múltiplo | 612 | 571 |
| 9 | BEMGE | Banco Múltiplo | 490 | 472 |
| 10 | BANESTADO | Banco Múltiplo | 392 | 391 |
| 11 | BANRISUL | Banco Múltiplo | 302 | 370 |
| 12 | BESC | Banco Comercial | 254 | 256 |
| 13 | MERIDIONAL | Banco Múltiplo | 256 | 224 |
| 14 | BILBAO VIZCAYA (1) | Banco Múltiplo | 284 | 223 |
| 15 | MERCANTIL DE SÃO PAULO | Banco Múltiplo | 198 | 218 |
| | SUB TOTAL | | 13.236 | 12.527 |
| | DEMAIS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS | | 5.030 | 3.048 |
| | TOTAL GERAL | | 18.266 | 15.575 |

Fonte: www.marketingderelacionamento.com.br/bancos.html

Anexo nº 10

Questionário Integrante de Trabalho de Conclusão de Curso

Auto Atendimento do Banco do Brasil – O porquê da resistência de uma parcela de clientes em utilizar o serviço

Acadêmico: Corival da Silva Sobrinho

DATA:

HORA:

1. Você é cliente do Banco do Brasil? () Sim () Não. Em caso positivo é cliente desta agência? () Sim () Não

2. O que você acha do nº de funcionários no auto atendimento?
() Suficiente () Insuficiente. Por quê? _____

3. Qual o tipo de serviço que você utiliza com mais frequência? Enumere-os de acordo com o grau de importância (de 1 a 6).
() Extrato/saldo () Saques () Depósitos () Pagamentos () talão de cheques
() Outros. Especifique _____

4. Qual o tempo médio que você permanece no auto-atendimento?

5. Já utilizou os terminais de caixa? () Sim () Não. O atendimento pode ser classificado em: () Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo.
Justifique: _____

6. Na sua opinião, quais as principais dificuldades encontradas no auto-atendimento?

7. Que serviços deveriam ser oferecidos para que você utilizasse exclusivamente o auto-atendimento?

8. No que se refere à confiabilidade nos terminais, você diria que os serviços por eles executados são de qualidade:

() Péssima () Ruim () Regular () Boa () Ótima

9. Há vantagem na utilização do auto-atendimento?

() Sim () Não. Em caso positivo, quais são estas vantagens? _____

10. Qual a sua faixa etária? () Abaixo de 20 anos () de 21 a 30 anos

() de 31 a 40 anos () de 41 a 50 anos () acima de 51 anos

11. Sexo: () Masculino () Feminino

12. Qual o seu grau de escolaridade?

() Primeiro grau incompleto () Primeiro grau completo

() Segundo grau incompleto () Segundo grau completo

() Superior incompleto () Superior completo

() Pós graduação ou mais

13. Qual a renda mensal familiar?

() menos de R\$ 500,00 () de R\$501,00 a R\$ 1.000,00

() de R\$1.000,00 a R\$1.500,00 () acima de R\$1.500,00

14. Você gostaria de fazer algum outro comentário sobre o auto-atendimento?

