



# Qualidade no atendimento bancário: ênfase sobre os efeitos de novas tecnologias nesse setor

**Leonardo Cordeiro Pires**  
leo.cg@hotmail.com  
UFRRJ

**Selma Velozo Fontes**  
adm68ufrj@uol.com.br  
UFRRJ

**Natan Hiroshy da Silva**  
natan.hiroshy@gmail.com  
UFRRJ

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo apresentar a evolução do atendimento bancário ao longo dos anos até o novo modelo de banco digital, apontando suas causas e consequências e a influência na qualidade do serviço prestado pelas instituições, bem como um panorama do futuro das instituições bancárias e sua forma de relacionamento com os clientes e atuação no mercado, conforme pesquisas em documentos relacionados ao setor. Para alcançar o objetivo geral desse trabalho foram estabelecidos como objetivos específicos: apresentar a tendência e a evolução tecnológica dos serviços bancários; verificar a qualidade nos serviços prestados com enfoque no autoatendimento; apresentar o modelo de banco digital e verificar seus impactos nas instituições e na sociedade. O método utilizado foi a abordagem descritiva através de revisão bibliográfica. Quanto ao método de procedimento empregado foi a pesquisa bibliográfica e documental. Constatou-se ao final do estudo que o setor bancário evoluiu juntamente com a tecnologia, e que as transformações digitais da atualidade estão dando novo rumo aos serviços bancários, através da digitalização dos serviços e de todo o seu modo operacional, criando uma tendência de ampliação dos serviços digitais e diminuição dos serviços físicos tradicionais.

**Palavras Chave:** Atendimento Bancário - Qualidade - Autoatendimento - Tecnologia -

## 1. INTRODUÇÃO

A automação bancária ao longo dos últimos anos tem proporcionado aos seus clientes e usuários facilitar os serviços através da disponibilização de canais de autoatendimento potentes e eficazes. O investimento pesado em tecnologia pelas instituições financeiras tem sido crescente, e a cada dia é mais fácil realizar transações através dos múltiplos canais disponíveis, onde anteriormente se fazia necessária a presença de um atendente. O uso dos canais de autoatendimento traz consigo comodidade, confiabilidade e segurança, além da redução de custos para as instituições e aumento da efetividade negocial.

Atualmente o *smartphone* é a principal ferramenta utilizada pela população para se conectar ao mundo virtual. O telefone celular deixou de ser apenas um meio de comunicação de áudio para ser o computador pessoal do indivíduo, e cada vez mais novos recursos são disponibilizados pelas plataformas existentes nos *smartphones*. Com o avanço da tecnologia, os bancos deixaram de ser apenas as agências físicas e foram migrando para o ambiente virtual, e hoje cabem no bolso do consumidor.

O presente artigo, tem como objetivo geral: estudar a evolução do atendimento bancário ao longo dos anos até o novo modelo de banco digital, apontando suas causas e consequências e a sua influência na qualidade do serviço prestado pelas instituições.

Com base nas pesquisas e nos objetivos do artigo, supõe-se que o modelo de banco digital é o futuro do setor bancário, pois propicia aumento de produtividade, redução de custos, agilidade no serviço, maior abrangência de clientes e usuários, dentre outros.

Na metodologia utilizada, procurou-se uma abordagem descritiva através de revisão bibliográfica. O método de procedimento empregado foi a pesquisa bibliográfica e documental. Foi realizada pesquisa através dos estudos relacionados a tecnologia e sua evolução no setor bancário, bem como em literatura específica sobre marketing e pesquisas realizadas por órgãos reguladores sobre o atendimento bancário e suas tendências.

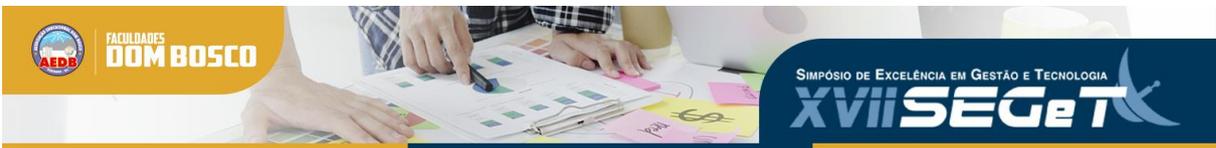
O trabalho está estruturado em seções. Na primeira é feita uma revisão, enfocando os conceitos básicos sobre tecnologia, automação bancária, marketing e autoatendimento. Em seguida, é abordada a evolução da tecnologia no setor bancário brasileiro nas últimas décadas e sua relação direta com o consumidor e a sociedade. Dando sequência, apresenta-se a busca da qualidade e eficiência bancária através do autoatendimento e sua utilização pelos clientes e usuários, conforme consulta às pesquisas realizadas na área. Posteriormente, é destacada a implantação do modelo digital pelos bancos, suas perspectivas e consequências, bem como a transformação na forma de atuação das instituições e seu reposicionamento.

Finalmente, em considerações finais são expostos os resultados da pesquisa empreendida.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Os investimentos realizados pelas instituições financeiras em automação bancária ao longo dos últimos anos têm proporcionado aos clientes e usuários maior facilidade e rapidez no uso dos serviços, através da disponibilização de canais de autoatendimento eficazes. O gasto muitas vezes vultoso em tecnologia e maquinário tem sido uma prática crescente nas instituições bancárias. Todo esse aparato em tecnologia tem um contraponto a ser considerado: as agências bancárias continuam lotadas de filas, quando se tem a maioria dos serviços disponíveis no autoatendimento

Apesar do investimento em tecnologia, da disseminação entre o corpo funcional e da divulgação das ferramentas ao público externo, existe uma parcela de clientes que não são



alcançados por diversos motivos. A área de gestão de alguns bancos encontra dificuldades por não haver ações eficazes que alcancem os objetivos planejados, como por exemplo, o auxílio e capacitação dos clientes para a utilização das ferramentas, sendo este talvez o mais importante deles. A disponibilização de funcionários capacitados para auxiliar e treinar os clientes pode ser vista como uma das ações necessárias, porém em agências bancárias de menor porte e com quadro funcional reduzido, isto se torna menos viável.

Outro ponto em questão é a Resolução nº 3.694/2009 do Banco Central, que veda as instituições financeiras recusar ou dificultar aos clientes e usuários a utilização dos canais convencionais de atendimento, o que obriga os bancos a proporcionarem um *mix* com todas as opções de atendimento disponíveis. Atrelado a isso, os baixos custos do atendimento não presencial para os bancos estimulam a cada vez mais reduzir o quadro funcional e investir no autoatendimento.

Apesar de todo o investimento tecnológico, nem todos aderem à modernidade das novas opções de atendimento. A busca pelo atendimento humano ainda é opção de muitos, e a desconfiança dos canais de autoatendimento é um paradigma a ser quebrado. Blacwell, Miniard e Engel (2005, p.312), definem a resistência de atitude como “grau no qual uma atitude é imune a mudança. Algumas atitudes são fortemente resistentes a mudanças, ao passo que outras são mais maleáveis”.

A Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2014, P.5) mostra que os meios eletrônicos tiveram um papel fundamental no processo de inclusão financeira no País. Em 2014, transações feitas em Internet *Banking* representaram 41% do total de transações do mercado, consolidando-se como o canal mais representativo. Já as transações em *Mobile Banking* registraram um crescimento exponencial de 127% em relação ao ano anterior e já correspondem a quase 12% do total. Devido a estes aumentos, entre 2010 e 2014 a participação das agências, *Contact Centers* e ATMs (*Automated Teller Machines*) recuou de 48% para 32% do total de transações bancárias, mesmo que mantendo aumento no número absoluto de operações. Essas mudanças comportamentais refletem sobre o futuro das agências, que deverão ser remodeladas tanto em espaço físico quanto no perfil das suas equipes, fazendo com que elas possuam um papel muito mais consultivo e menos transacional.

O relacionamento dos Bancos com seus clientes é parte fundamental do sucesso ou fracasso de suas estratégias. A oferta de canais e mecanismos para que os clientes possam realizar as transações desejadas e interagir com as instituições é essencial não apenas para viabilizar o negócio, mas também para aumentar a confiança dos clientes e facilitar o uso dos produtos e serviços contratados (FEBRABAN, 2014, P. 20).

Segundo Henrique (2001), apesar dos gastos das instituições financeiras com as tecnologias bancárias, há uma certa resistência por uma camada da população em utilizá-las, seja por falta de conhecimento, seja por falta de segurança. Pires e Marchetti (1997) relatam que em relação à interação equipamento-cliente, podem ser citadas algumas características, como o grau de utilização concentrado em determinadas camadas sociais, a resistência ao uso pelos clientes mais idosos e outros.

O autoatendimento provoca perda do contato pessoal dos clientes com os funcionários do banco, desenvolvendo novo tipo de interação, pois se coloca entre os agentes (clientes e funcionários) uma máquina muito parecida com um computador (PIRES, MARCHETTI, 1997).

De acordo com pesquisa efetuada por Costa Filho e Pires (2001), clientes bastante familiarizados com a automação bancária não dispensam o auxílio humano na interface com o autoatendimento. Para aqueles clientes com muita habilidade, o auxílio é um conforto a mais;



para aqueles com pouca habilidade, o auxílio, além de um apoio psicológico, torna-se quase que obrigatório no sentido de educar estes clientes para aceitação e consumo de produtos e serviços automatizados.

De acordo com Kotler (2000), a orientação de marketing baseia-se em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade. Esses pilares se contrastam com a orientação de vendas. A orientação de vendas adota uma perspectiva de dentro para fora. Começa com a produção, concentra-se nos produtos existentes e exige ênfase em vendas e promoção para gerar vendas lucrativas. A orientação de marketing adota uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos clientes, coordena todas as atividades que os afetarão e produz lucros satisfazendo-os.

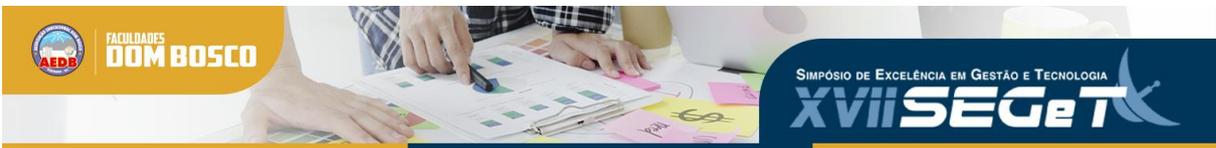
Kotler (2000) afirma ainda que “empresas competitivas estudam as necessidades de informações de seus gerentes e projetam seus Sistemas de Informações de Marketing (SIM) de modo a satisfazer a essas necessidades”. O SIM permite à empresa tomar decisões corretas, baseadas na coleta seletiva de dados e em informações internas e externas. O papel desse sistema é avaliar as necessidades de informações do administrador, desenvolver as melhores e distribuí-las no momento adequado (HENRIQUE 2001, *apud* KOTLER 1998).

Em sua 24ª edição, a Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2015, P.4) segue lançando luzes sobre as transformações no setor – e em como elas têm se consolidado no Brasil. Os resultados retratam a evolução do volume de transações pelos canais de atendimento e como cada um deles tem se reconfigurado – com destaque para os canais digitais que, em 2015, representaram mais de 50% do total de transações, somando as participações do Internet e do *Mobile Banking*. Trazem, ainda, como a tecnologia afeta a ampliação e a capilaridade do acesso a serviços bancários e quais os volumes destinados a investimentos e despesas para a aquisição, manutenção e desenvolvimento da tecnologia da informação dentro dos bancos.

Entre os destaques, está o crescimento de mais de 100 vezes no número de transações feitas por *Mobile Banking* desde 2011, para 11,2 bilhões em 2015 – número 138% maior do que o de 2014. É um forte indicativo de que os esforços em promover a digitalização e a mobilidade como frentes importantes da estratégia de diversificação de canais tem alcançado grandes resultados – mais uma vez, posicionando os bancos como promotores de grandes transformações, altamente conectados com as novas demandas da sociedade diante do avanço da inclusão digital e do acesso a novos dispositivos.

O relatório mostra também que, apesar do avanço dos canais digitais, as frentes físicas e tradicionais de relacionamento, como agências e correspondentes, mantêm-se relevantes no atendimento ao consumidor. O levantamento revela ainda que os investimentos das instituições bancárias em tecnologia em 2015 no Brasil foram de R\$ 19 bilhões. Esses e outros dados deixam claro como as instituições bancárias brasileiras têm, ano após ano, dado continuidade aos esforços em manter sua posição de vanguarda. Um percurso que se fortaleceu com a rápida automatização de processos a partir do avanço da informatização nas redes bancárias, a impressionante integração de informações que hoje universalizam os serviços em todo o território nacional e a enorme diversidade de produtos oferecidos a dezenas de milhões de consumidores (FEBRABAN, 2015, P. 5).

## 2.1 EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO NAS ÚLTIMAS DÉCADAS E SUA RELAÇÃO DIRETA COM O CONSUMIDOR E A SOCIEDADE



A tecnologia ligada a automação bancária no Brasil possui elevado padrão de qualidade e excelência em seu desenvolvimento ao longo dos anos, sendo o setor bancário um dos únicos no país a seguir os padrões dos equivalentes no exterior. A facilidade que temos hoje em acessar os bancos pelos *smartphones* e computadores teve seu início no país a partir dos anos 60, iniciando a evolução tecnológica do setor que não para de surpreender.

Conforme pesquisa realizada por Diniz (2004), os primeiros computadores instalados nos bancos brasileiros foram importados no início dos anos 60, e seu objetivo inicial era automatizar as operações de suporte. Eram localizados nos chamados CPDs (Centro de Processamento e Dados), alimentados com os dados enviados pelas agências, que eram processados a noite e devolvidos às mesmas em formato de listagens. Essa interação, entretanto, demandava tempo excessivo, devido a distância entre os CDPs e as agências, o que resultou na criação de centros regionais de distribuição, que recebiam os dados das agências próximas e os enviavam aos CPDs, agilizando o processo.

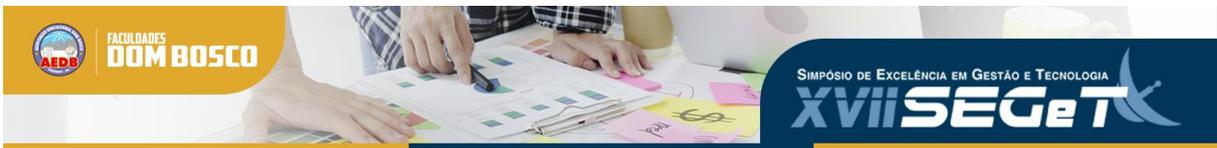
Nos anos 70 houve restrição das importações de computadores por parte do governo, com a criação do Plano Nacional de Desenvolvimento, propondo implantar uma indústria nacional de computadores. A medida afetou o desenvolvimento da automação bancária já em andamento no país, e o jeito encontrado pelos bancos brasileiros foi o investimento em desenvolvimento de tecnologia para uso próprio. Dessa iniciativa surgiram as primeiras empresas de informática brasileira.

O processamento *on-line* teve seu início nos anos 80, gerando maior integração aos sistemas centrais dos bancos, auferindo agilidade nos processos. Os clientes puderam então ter a sensação de ser cliente não só de uma agência específica, mas do banco como um todo, com abrangência nacional. Nesta década surgiram os primeiros *slogans* como “banco eletrônico” e “banco 24 horas”. Foram introduzidos os cartões magnéticos, os caixas eletrônicos, o pagamento automático de contas, a cobrança eletrônica, os sistemas de aplicação e resgate automáticos e os serviços de atendimento por telefone. O aumento da eficiência operacional gerou redução de custos e também do quadro funcional dos bancos.

Já na década de 90 surgiu o conceito de *home banking* ou *office banking*, com a utilização de softwares específicos fornecidos pelos próprios bancos, utilizando disquetes e conexão discada via telefone. Com a abertura da internet para o mundo comercial em 1994, surge o banco virtual, e o cliente então pode acessar o banco de qualquer lugar e a qualquer hora através de um computador, sem a necessidade de um software específico. Os bancos puderam desta forma monitorar as transações dos clientes, contribuindo significativamente para a gestão dos negócios e para análises de comportamento do consumidor através dos dados e transações registrados na rede (DINIZ, 2004).

A década de 2000 foi marcada pelo crescimento do *internet banking* e suas variações, com aumento significativo de transações efetuadas ano após ano, conforme pesquisas periódicas realizadas pela Febraban. Aos poucos os serviços disponíveis nos terminais de autoatendimento foram também disponibilizados no *internet banking*.

Segundo Fonseca, Meirelles e Diniz (2010), praticamente todos os serviços bancários estavam disponíveis na internet. Com aumento do volume de transações surgiram os primeiros problemas de segurança, como fraudes e vazamento de senhas. Os bancos então buscaram criar novos mecanismos de segurança, como a criação de senha específica para internet, diferente das usadas nos caixas eletrônicos, e os *tokens eletrônicos*, pois estes dispositivos garantem a autenticidade das transações e do usuário que as executou. Nesta década também foi realizada a integração dos sistemas de todos os canais de acesso do cliente ao banco, permitindo que as transações feitas pelo cliente em um canal de atendimento estivessem automaticamente disponíveis no sistema como um todo. Se um cliente fizesse um



depósito na boca do caixa e logo após consultasse um extrato no caixa eletrônico, já visualizava a transação.

Na década de 2010 a tecnologia digital ganha força com o *mobile banking*, que pode ser definido como “o conjunto de serviços bancários móveis, envolvendo o uso de tecnologias e dispositivos portáteis conectados a redes de telecomunicações móveis, que permitem aos usuários a realização de pagamentos, transações e outros serviços”. (CERNEV, 2010, p. 137, apud SALGADO, 2011). O Brasil possui dos maiores índices de penetração de celulares e dispositivos móveis, sendo um dos maiores mercados do mundo, segundo pesquisa realizada por Salgado (2011). Desta forma, os bancos atualmente podem literalmente estar o tempo todo com o cliente, através dos aplicativos disponíveis nos celulares, e de acordo com a pesquisa mais recente da FEBRABAN (2015) esse canal apresenta expressivo crescimento de utilização quando comparado aos demais, sinalizando uma tendência do mercado bancário.

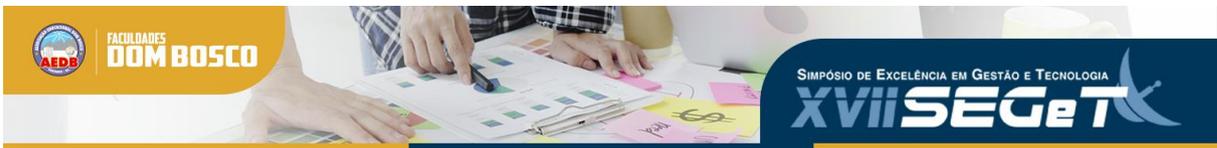
## 2.2 BUSCA DA QUALIDADE E EFICIÊNCIA BANCÁRIA ATRAVÉS DO AUTOATENDIMENTO E SUA UTILIZAÇÃO PELOS CLIENTES E USUÁRIOS

O uso da tecnologia pelos bancos tem sido implementado ao longo dos anos não só visando facilitar serviços e processos internos, mas também para proporcionar aos clientes e usuários opções convenientes de autoatendimento, reduzindo custos e aumentando a eficiência. Segundo Monteiro (2008), o setor bancário é um dos que mais investe em TI, buscando cada vez mais disponibilizar canais de atendimentos e serviços automatizados aos clientes. Conforme pesquisa realizada por Diniz (2004), o desenvolvimento tecnológico dos bancos proporcionou e direcionou ao autoatendimento a maior quantidade possível de transações, disponibilizadas através dos canais virtuais.

Porém ao longo dessa evolução foi necessário a adaptação tanto por parte dos bancos desenvolvedores das inovações quanto por parte dos clientes. Muita resistência houve, e ainda há, quando alguns clientes precisam utilizar o autoatendimento ao invés do atendimento humano. Segundo Pires e Costa Filho (2001) “costumes e tradições da cultura de um povo podem ser obstáculos importantes a superar na adoção de novos produtos e serviços de base tecnológica”. Pires e Marchetti (1997) citam que “os usuários mais jovens, principalmente nas grandes cidades, têm maior familiaridade com as inovações tecnológicas, como a automação e a informatização. O usuário com idade mais avançada tem maior tendência a resistir às inovações, principalmente aquelas de caráter tecnológico”. Essa migração do atendimento humano convencional para o autoatendimento, como estratégia de atuação dos bancos, depende da aceitação por parte dos clientes e usuários, além de análise do setor sobre como acompanhar e assimilar novos produtos e serviços a serem oferecidos (MENEGUELLI E BERNARDO, 2010).

A informatização do sistema financeiro traz benefícios aos bancos e aos clientes, pois de um lado, os bancos reduzem custos com o processamento de transações e com seus produtos ofertados, e os clientes se beneficiam de acesso remoto, facilidade e agilidade na utilização dos serviços bancários como pagamentos, saques, consultas a saldos e extratos, aliados a conveniência de acesso aos terminais de autoatendimento, não sendo necessário se deslocar às agências bancárias (BARROSO & MORELLI, 1999, apud HENRIQUE, 2001).

Ainda segundo HENRIQUE (2001), o setor bancário vem se mobilizando para disponibilizar mais opções de autoatendimento aos clientes, de modo a direcionar os clientes para realizarem suas transações fora das agências bancárias tradicionais. Atualmente vemos essa realidade cada vez mais presente e crescente, com o aumento ano após ano da quantidade de transações realizadas por canais alternativos versus o atendimento no interior das agências, conforme as pesquisas anuais realizadas pela FEBRABAN.



Os terminais de autoatendimento ou ATMs (*Automated Teller Machines*) foram a primeira implantação de auto-serviço no setor bancário, cujo início se deu em nove de setembro de 1969, numa filial do Chemical Bank (STEINER & TEIXEIRA, 1990, apud HENRIQUE, 2001). Segundo HENRIQUE (2001, p. 45):

As ATMs foram lançadas, originalmente, para automatizar duas funções básicas: depositar e sacar *cash*, servindo clientes com saldos baixos, já que aqueles com saldos altos faziam seus negócios com os caixas bancários. No entanto, os clientes descobriram que as ATMs eram mais convenientes que os caixas físicos, pois eles eram acessíveis 24 horas por dia e, também, os bancos descobriram uma economia real de custos. Assim, tanto o número de ATMs como as opções de transações cresceram. As ATMs são também conhecidas como caixa automático ou caixa eletrônico, ou ainda, quiosques, e são considerados os equipamentos que melhor representam a automação oferecida pelos bancos mundiais (HENRIQUE, 2010, p. 45).

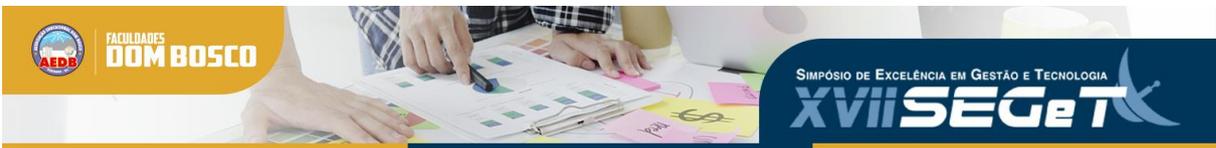
Dentre as vantagens percebidas pelos ATMs podemos citar a consulta e impressão de saldos, os saques de numerário, horário de funcionamento estendido e diferenciado do horário das agências convencionais, oferecendo ao cliente atendimento 24 horas por dia, liberdade de operações por parte dos clientes, facilidade de acesso e comodidade, redução do uso de cheques, dentre outros (PEREIRA, 2007).

Os *Call Centers* ou URA foram canais alternativos de autoatendimento criados para o acesso aos serviços bancários via telefone, via atendimento humano ou eletrônico. As URAs tiveram sua implantação no Brasil na década de 80, com serviços primários como consulta a saldos e extratos e posteriormente seus serviços foram ampliados para compra de produtos, contratação de empréstimos e movimentação financeira.

O *internet banking* pode ser definido como toda e qualquer ligação entre o computador do cliente e o computador do banco, independente de modelo ou tamanho, que permita às partes se comunicarem à distância (GOUVÊA e CASTRO, 2006, apud PEREIRA 2007). Uma das grandes vantagens da internet é o seu alcance e sua múltipla capacidade de acessos simultâneos. O *internet banking* evoluiu rapidamente, desde seu surgimento em 1996, e desde então vem se tornando cada vez mais relevante ao ponto de as principais instituições financeiras não conseguirem mais imaginar seus clientes sem acesso às suas contas através deste canal. A maioria das transações disponíveis nos caixas eletrônicos também estão disponíveis no *internet banking* (GOMES e SILVA, 2015). O relatório da pesquisa FEBRABAN (2017) mostra o quão expressivo é o crescimento do uso deste canal desde o seu surgimento, porém atualmente o canal que mais cresce em número de transações é o *mobile banking*.

O *mobile banking* trouxe a mobilidade da conveniência de se realizar transações bancárias através de um *smartphone*, utilizando a internet, situação que antes apenas era possível através de um computador. Seu crescimento expressivo em transações, conforme relatórios da pesquisa FEBRABAN (2017), é possível pela alta penetração de telefones celulares no Brasil, sendo o 5º país com maior número de celulares acessados (SALGADO, 2011, p. 28).

Em 2010, o número de telefones celulares e dispositivos móveis que acessam a internet é superior ao número de PC's (computadores pessoais) convencionais – demorou apenas um ano para que o número de usuários que acessam a internet via telefones celulares chegasse a 50 milhões; foram necessários 13 anos para que a quantidade de PCs



conectados chegasse a esse mesmo número (BRETERNITZ 2006, apud SALGADO, 2011, p. 37).

O *mobile banking* vem ganhando destaque entre os no relacionamento entre os correntistas e os bancos, adquirindo preferência do consumidor oferecendo mais funcionalidade, conforto e segurança (FEBRABAN, 2017). Segundo a pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária de 2017, desde 2011, quando o *mobile banking* se tornou um meio de transações, até o ano de 2016, o crescimento do número de acessos foi de 21800% (de 100 milhões de acessos, em 2011, para 21 bilhões de acessos em 2016).

A cada ano o número de transações bancárias vêm aumentando segundo as pesquisas realizadas. Na pesquisa FEBRABAN de 2013, foi observado crescimento de 14% ao ano no número de transações bancárias realizadas. Já na pesquisa de 2016, esse percentual subiu para 16,6%, registrando um total de 65 bilhões de transações bancárias realizadas, 9,3 bilhões maior que o ano de 2015, sendo o maior percentual registrado na série histórica. As facilidades dos canais digitais de atendimento elevaram a utilização dos meios de pagamento a um novo patamar, gerando gradativamente menos circulação de dinheiro em espécie.

A 25ª edição da pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária (2017) relata que apesar do ambiente econômico desfavorável do ano de 2016, a indústria bancária ampliou o atendimento e a oferta de serviços e mantiveram os investimentos em tecnologia, mensurados em torno de R\$18,6 bilhões em 2016.

Diante de toda a tecnologia e a oferta de canais disponíveis aos clientes e usuários, temos as diversas opiniões, sugestões e opções dadas por estes, que ajudaram e ajudam a contribuir para a construção de um ambiente de atendimento mais qualificado e eficiente. Segundo a FEBRABAN, o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), não realiza operações bancárias. É destinado ao atendimento de reclamações, cancelamentos, informações e dúvidas gerais. Já as Ouvidorias tratam demandas em segunda instância, cuja solução dada pelo SAC não tenha gerado satisfação ou o problema relatado persista. Estes “termômetros” são de grande valia para o feedback dos bancos em relação a qualidade dos seus produtos e serviços, bem como do seu atendimento presencial.

Diversas pesquisas de satisfação de clientes e usuários de serviços bancários já foram realizadas ao longo dos anos, buscando analisar a eficiência dos canais de atendimento, o nível de utilização, percepção e a aceitação dos clientes às novidades inseridas.

Pires e Marchetti (1997) concluíram, em sua pesquisa realizada com 296 clientes de diferentes bancos na cidade de Curitiba, que os maiores usuários dos caixas-automáticos possuíam classe social mais elevada, faixa etária entre 36 e 45 anos e do sexo masculino. Além disso, estes usuários possuíam e utilizavam microcomputadores, fax, telefone celular e tinham acesso à internet.

Meneguelli e Bernardo (2010) em pesquisa realizada em uma agência do Banco do Brasil S.A. em 2009 relataram que 63,89% dos clientes afirmaram ter facilidade na utilização dos produtos e serviços, e os outros 36,11% informaram ter dificuldades. Dentre os que têm dificuldades, os clientes com nível de escolaridade mais baixos apresentaram dificuldade em serviços mais simples, como a utilização dos caixas eletrônicos, enquanto de nível de escolaridade maior apresentaram dificuldades como os serviços realizados via internet. Em relação ao nível de satisfação com os produtos e serviços, 72,22% dos clientes afirmaram estar satisfeitos e 27,78% não satisfeitos, concluindo que a maioria se mostrou terem atendidas suas necessidades pelo banco, mesmo tendo sua conta neste banco por obrigação exigida pelos seus respectivos órgãos pagadores.

Gomes e Silva (2015) em seu estudo sobre o nível de resistência e dificuldades dos clientes do interior de Minas Gerais ao uso dos canais alternativos de atendimento bancário, realizou entrevista com 105 clientes de um banco da cidade de Pitangui-MG em agosto de 2013. Os resultados mostraram que 48% dos entrevistados preferem o atendimento pessoal, 23% o autoatendimento e 29% ambos. Em relação aos canais de atendimento, 40% disseram utilizar o caixa eletrônico, 25% o internet banking, 11% o atendimento via telefone URA (Unidade de resposta audível), 11% o aplicativo pelo celular (mobile banking) e 13% não utilizam nenhum canal de autoatendimento. Em relação a dificuldade de utilização dos canais, 52% disseram ter dificuldades e 48% disseram não ter. Quando perguntados sobre como se sentem com a insistência do banco para que utilizem os canais de autoatendimento, 43% disseram se sentir incomodados e 57% acharam normal o direcionamento por parte do banco. Em sua conclusão, relataram que 48% dos clientes preferem o atendimento pessoal, mais da metade afirmaram ter dificuldades em utilizar os canais de autoatendimento, 45% sempre precisam de ajuda para usar os canais e 55% disseram que quando a agência está cheia, preferem voltar em outro horário ou esperar na fila, mas preferem o atendimento convencional. Quanto ao grau de satisfação, 82% dos clientes se disseram satisfeitos com a instituição.

Segundo Bateson e Hoffman:

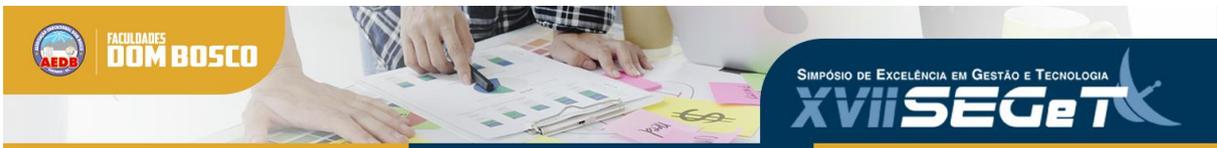
Antes de começar a explicar qualidade em serviços, temos que distinguir a avaliação de qualidade serviços com a satisfação do cliente. A satisfação do cliente é considerada uma avaliação passageira, específica de uma transação, enquanto a qualidade de serviço é uma atitude formada por uma avaliação global de longo prazo de um desempenho. Mas não se pode esquecer que ambas estão interligadas (BATESON e HOFFMAN, 2001, apud MENEGUELLI e BERNARDO, 2010, p. 5).

A tecnologia proporciona aos clientes e usuários ganho de tempo e conveniência. A reação dos clientes frente às novas formas de tecnologia está normalmente ligada a inserção destas no seu dia-a-dia. A resistência a esta tecnologia deve-se ao fato de que para alguns consumidores a máquina não pode substituir o ser humano. De um lado têm-se clientes que preferem a comodidade e a rapidez, acostumados ao uso de tecnologias, e de outro lado clientes mais conservadores, avessos a inovações por desconfiança ou por preferir o contato pessoal. Apesar disso, a aceitação e o interesse destes clientes na utilização dos novos meios de autoatendimento têm crescido, e gradativamente diminuído a resistência e bloqueio, favorecendo um melhor relacionamento entre os bancos e clientes (MENEGUELLI e BERNARDO, 2010).

### 2.3 IMPLANTAÇÃO DO MODELO DIGITAL PELOS BANCOS, SUAS PERSPECTIVAS E CONSEQUÊNCIAS, BEM COMO A TRANSFORMAÇÃO NA FORMA DE ATUAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES E SEU REPOSICIONAMENTO

A digitalização dos bancos é a realidade atualmente demonstrada e a bandeira levantada pelo setor bancário, atrelado às novas tecnologias e a capacidade de processamento cada vez maiores dos sistemas de integração bancários.

A digitalização bancária consiste na migração dos serviços realizados pelas agências bancárias para os canais digitais, como pagamentos de contas, movimentação financeira, aconselhamento com gerentes e, mais recentemente, abertura e fechamento de contas (FREITAS, 2016).



Desde abril de 2016, o governo permitiu a abertura de contas pela internet, conforme regras estabelecidas na resolução 4.480 do Banco Central, através de aplicativos de celular ou computador, desburocratizando o processo e dando conveniência aos clientes, que não precisam mais ir a uma agência bancária para contratar o serviço. Assim fica cada vez menor a necessidade de o cliente comparecer a uma agência bancária, pois cada vez mais os serviços realizados apenas nas agências, estão sendo desenvolvidos para utilização via internet e *mobile banking*.

A convergência digital tem deixado de ser um desafio à medida que as tecnologias já estão em franca utilização pelos bancos e em crescente aceitação pelos consumidores. Assim, a pesquisa aponta para onde estão sendo endereçados os esforços, com a experimentação em estudos e projetos-piloto, que serão determinantes para a implementação de novidades disruptivas, como tem sido feito nos anos recentes. Parar jamais (FEBRABAN, 2017, p. 40).

Segundo Freitas (2016), as transações bancárias digitais barateiam os custos de infraestrutura dos bancos, pois na medida que menos pessoas procuram as agências bancárias para realizar transações, menos funcionários são necessários, há menos gastos com luz e energia, equipamentos e mão-de-obra. “Se hoje a digitalização consiste simplesmente na migração dos serviços bancários já tradicionais para o celular ou o computador, no futuro, ela pode significar uma mudança até no que se entende por um banco – e os serviços que ele fornece”. Azevedo (2017) afirma que a digitalização não é parte apenas de uma busca de redução de custos por parte dos bancos, mas também fruto de uma demanda natural do mercado, com necessidade de oferecer serviços e produtos adequados a uma sociedade digital - “Na medida que a sociedade se digitaliza em todos os aspectos do cotidiano e do consumo, o cliente também espera isso do banco, e o banco precisa fornecer um serviço adequado a esse novo paradigma”.

A pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2017) afirma que uma rede de identificação digital, quando bem planejada, pode beneficiar não só as instituições financeiras, mas também os que trabalham com elas, como os usuários, provedores de identificação, terceiros credenciadores, governos e reguladores. Dentre os benefícios a pesquisa ainda destaca:

- Ofertas – empresas podem usar informações detalhadas e confiáveis do cliente para fornecer serviços personalizados.
- Operações – a transferência e a manipulação de atributos digitais permitem aos bancos simplificar e automatizar processos, eliminando o erro humano.
- Segurança – o armazenamento seguro e digital das informações do usuário reduz a fraude resultante de informações roubadas ou de autenticação comprometida.
- Conformidade – graças à manipulação de atributos digitais e ao maior acesso à identidade do usuário, a conformidade se torna mais fácil e precisa.
- Receita – as empresas têm a oportunidade de aumentar a receita com melhores produtos e serviços, bem como oferecer a identificação como serviço.
- Competitividade – as instituições financeiras oferecem uma experiência de usuário simplificada e se posicionam como parte essencial da economia digital.

Sobre o futuro das agências bancárias, a pesquisa apresenta aspectos que as agências do futuro terão que considerar para fornecer uma experiência genuinamente centrada no cliente:

- Espaços flexíveis – ambiente convidativo e facilmente configurável às expectativas dos clientes.
- Conexão humana – tirar o máximo da ligação pessoal entre colaboradores e seus clientes.
- Ampliar vendas e serviços personalizados – os colaboradores devem conhecer cada vez mais seus clientes.
- Digital e integrada – concebido dentro do contexto multicanal digital.
- Experiência excepcional do cliente – mudança do ambiente bancário para melhor, com experiências customizadas.
- Sustentável e escalável – preservando a marca e contribuindo para a sociedade.

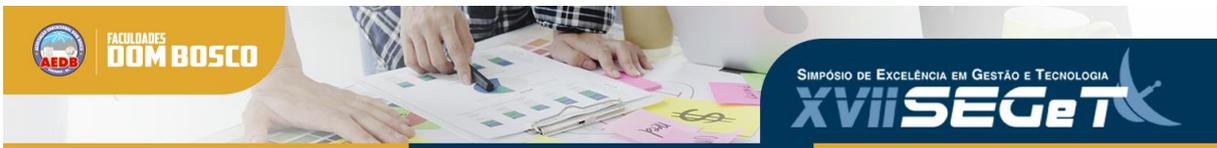
Segundo pesquisa global realizada pela GFT *Technologies SE* (2016), 34% das instituições financeiras, cerca de um terço, já possuem uma estratégia de transformação digital em vigor. Destas, apenas 9% em estágio avançado. A pesquisa consultou executivos de varejo no Brasil, Alemanha, Reino Unido, México, Itália, Suíça e Espanha, identificando o patamar de desenvolvimento das iniciativas de digital banking nessas organizações. Quase 95% dos bancos que participaram da pesquisa já começaram a desenvolver suas estratégias de digital *banking* ou já concluíram o processo. Poucos são os bancos que ainda não iniciaram planejamento nesta área.

De acordo com este estudo, as agências bancárias continuarão a existir, mas haverá mudanças significativas com os processos se tornando cada vez mais digitais. Apenas 19% dos entrevistados acreditam que haverá agências de serviço completo no futuro, com digitalização moderada e uma gama de serviços pessoais completos. As agências mistas foram apontadas em primeiro lugar com 26%, e se caracterizam por um alto nível de capacidade, não apenas em termos de serviço personalizado, mas também por permitir autoatendimento bancário de modo que os clientes possam realizar e finalizar processos utilizando tecnologias digitais. Dos entrevistados, 23% acreditam que as agências bancárias do futuro serão totalmente digitais, sem atendimento pessoal nas agências e com uma oferta digital *self-service* para todas as operações bancárias básicas. As agências modelo representam 17% e consistem em ambiente com alto nível de digitalização e serviços experimentais adicionais, sendo a opção preferida dos grandes bancos. As agências *in store* em lojas ou shoppings representam 10%, os 5% restantes estão convencidos que não há futuro para as agências bancárias e que elas devem desaparecer nos próximos anos.

Os aspectos de segurança foram apontados na pesquisa pela GFT como o fator chave de sucesso, mas também como a principal barreira operacional. O segundo item mais importante destacado no estudo diz respeito a uma experiência intuitiva e consistente do cliente. O foco nas necessidades dos clientes continua a ser uma das principais razões para a revolução digital no setor, porém a crescente importância das questões de segurança impede o desenvolvimento em maior velocidade. No Brasil 65% dos respondentes declararam ter uma estratégia de digital *banking* em implementação. A segurança também é vista pelos brasileiros do setor como o fator chave de sucesso e a principal barreira operacional.

Mattes (2016) afirma que os caixas eletrônicos do futuro centralizarão funções administrativas, que hoje são desempenhadas por caixas humanas. O cliente poderá requisitar a assistência de um funcionário remoto caso tenha necessidade, e a interação se dará através de uma tela onde o atendente poderá estar em outro bairro ou outra cidade ou Estado. Em consequência disso, as agências serão menores que as existentes no Brasil, e não necessariamente precisarão ser agências. Estas máquinas inteligentes poderão estar em supermercados, lojas de varejo, etc.

Dentro desta percepção, Silva (2016) afirma que os bancos ainda terão espaço para funcionários especializados, mas não nas agências. No Brasil este cenário deve contar com



resistência por parte do sindicato dos bancários, considerando sua força no país. “Os bancos vão colocar na balança o que é mais barato: manter os funcionários ou a tecnologia, que está ficando cada vez mais acessível” (SILVA, 2016).

De acordo com Skinner (2015), o setor financeiro tem sido preservado das ondas disruptivas do mundo digital, em função da forte regulamentação que existe no segmento, porém, estas barreiras não devem durar por muito tempo, e que os próximos quatro anos deverão ser mais transformadores para o setor financeiro do que as duas últimas décadas inteiras. Segundo Skinner (2015), “a digitalização deixará os bancos tão eficientes e baratos que permitirá a bilhões de pessoas que hoje não são bancarizadas abrir sua primeira conta e transacionar valores por meio de *smartphones*” (SKINNER, 2015).

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas apresentadas concluem que o autoatendimento evolui conforme a tecnologia proporciona novos meios de integração entre bancos e clientes, possibilitando contínuas melhorias na experiência do atendimento por parte do cliente e das formas de processamento dos serviços pelos bancos, estes cada vez mais automatizados.

A evolução do setor bancário andou lado a lado com a evolução da tecnologia, e por diversas vezes foi pioneira neste processo de implantação tecnológica, e não é diferente no presente momento. A digitalização é a tendência de futuro dos bancos, e já pode ser percebida como uma nova forma de relacionamento do setor. Redução de custos, praticidade, agilidade nos processos, maior abrangência de consumidores, integração digital de diversas plataformas, são algumas das benesses dessa transformação.

O *smartphone* tem se mostrado o principal canal de acesso dos consumidores aos serviços disponíveis na internet, e os bancos estão inseridos neste processo, cada vez ganhando mais relevância. Novos serviços digitais são disponibilizados com o avanço das tecnologias e das inovações de segurança, garantindo confiabilidade nas transações. As agências bancárias sofrerão possivelmente com essa nova forma de atuação, e os bancos, seus funcionários, clientes e o mercado precisarão se adaptar às mudanças vindouras.

Novas pesquisas poderão ser feitas sobre o assunto, visando exemplificar e quantificar estas futuras transformações, bem como mensurar a percepção dos clientes com a nova forma de atuação digital dos bancos.

### 4. REFERÊNCIAS

**AZEVEDO, Leonardo.** O que a chegada das agências digitais muda para os bancos, clientes e funcionários. entrevista [19 de setembro, 2016] *Nexo Jornal*. Entrevista concedida a Ana Freitas. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2016/09/19/O-que-a-chegada-das-ag%C3%A2ncias-digitais-muda-para-bancos-clientes-e-funcion%C3%A1rios>

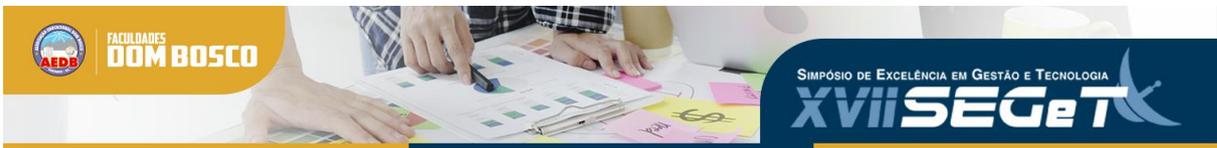
**BANCO CENTRAL DO BRASIL,** Resolução 3.694/2009. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2009/pdf/res\\_3694\\_v2\\_P.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2009/pdf/res_3694_v2_P.pdf)

**BLACKELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F..** Comportamento do Consumidor. 9. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

**COMPUTERWORLD.** 34% dos bancos possuem uma estratégia digital em vigor. Disponível em: <http://computerworld.com.br/34-dos-bancos-ja-possui-uma-estrategia-digital-em-vigor>. Acesso em: 06 mai. 2017.

**COSTA FILHO, Bento Alves; PIRES, Péricles José.** O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos. Revista FAE, v.4, n.1, Curitiba, 2001. p. 59-67.

**DINIZ, Eduardo H.,** Era digital, Cinco décadas de automação. *GV-Executivo*, São Paulo, v. 3, n. 3, ago./out. 2004. p. 55-60. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3485.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2017.



**FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS**, Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014. Disponível em:

<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Bancaria%202014.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2017.

**FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS**, Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2015. Disponível em:

<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Relatorio%20-%20Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202015.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2017.

**FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS**, Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017 (ano-base 2016). Disponível em:

<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202017.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2017.

**FONSECA, Carlos Eduardo Corrêa; MEIRELLES, Fernando de Souza; DINIZ, Eduardo Henrique.** Tecnologia bancária no Brasil, uma história de conquistas, uma visão de futuro. 1. ed. São Paulo: FGV -Revista de Administração de Empresas, 2010. 420 p. Disponível em < <http://rae.fgv.br/node/8201>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

**FREITAS, Ana.** O que a chegada das agências digitais muda para os bancos, clientes e funcionários. 2016. Nexo Jornal. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2016/09/19/O-que-a-chegada-das-ag%C3%A2ncias-digitais-muda-para-bancos-clientes-e-funcion%C3%A1rios>

**GOMES, Denis Ferreira, SILVA, Márcia Beatriz Ferreira Amaral,** Estudo do nível de resistência e dificuldade dos clientes do interior de Minas Gerais ao uso dos canais alternativos de atendimento bancário. In: XXVI ENANGRAD – Encontro Nacional Cursos de Graduação em Administração. 2015. Foz do Iguaçu. 15 p.

**HENRIQUE, Jorge Luiz.** Satisfação do usuário com as tecnologias da informação nos serviços bancários. 2001. 128 f. Dissertação (Pós-graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2001.

**KOTLER, Philip.** Administração de Marketing. 10. ed. Trad. Bazán Tecnologia e Liguística: São Paulo: Person Education do Brasil, 2000.

**MATTES, Andy.** Agência bancária do futuro será mais cafeteria do que banco, prevê empresa: entrevista [24 de outubro, 2016] *Folha de São Paulo*. São Paulo. Entrevista concedida a Danielle Brant. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/10/1825548-agencia-do-futuro-sera-mais-cafeteria-do-que-banco-preve-gigante-do-setor.shtml>. Acesso em: 27 jun. 2017.

**MENEGUELLI, Marcelle Fernandes; BERNARDO, Juliana Maioli Laval.** Qualidade no atendimento ao cliente na perspectiva da evolução tecnológica, um estudo de caso no Banco do Brasil S.A. 2010. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Metodista Granbery

**METZNERM Talita Dayane; MATIAS, Alberto Borges.** O setor bancário brasileiro de 1990 a 2010. 1. ed. São Paulo: Manole. 2015.

**MONTEIRO, Gabriela Osvaldina.** 2008. As novas tecnologias introduzidas no sistema bancário após o plano real. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2008.

**PEREIRA, Acir.** A utilização dos serviços de auto-atendimento no Banco do Brasil. 2007. 60 f. Monografia (Pós-graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do rio Grande do Sul. Londrina. 2007.

**PIRES, Péricles José; MARCHETTI, Renato Zancan.** O Perfil dos Usuários de Caixa-Automáticos em Agências na Cidade de Curitiba. Revista de Administração de Empresas. FGVSP, São Paulo: 1997. vol. 1, n.3, p. 57-76.

**PIRES, Péricles José; COSTA FILHO, Bento Alves.** O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos. Revista FAE, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 59-67, jan/abr. 2001.

**SALGADO, Lucas Moraes Teixeira Salgado.** Mobile Banking no contexto das estratégias de bancarização no Brasil. 2011. Monografia - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011.

**SILVA, Elias,** Agência bancária do futuro será mais cafeteria do que banco, prevê empresa: entrevista [24 de outubro, 2016] *Folha de São Paulo*. São Paulo. Entrevista concedida a Danielle Brant. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/10/1825548-agencia-do-futuro-sera-mais-cafeteria-do-que-banco-preve-gigante-do-setor.shtml>. Acesso em: 27 jun. 2017.



**SKINNER, Chris**, Revista Ciab Febraban, São Paulo, nº 58, jul/ago. 2015. Disponível em: <http://www.ciab.org.br/publicacoes/#edicoes-antiores>. Acesso em: 27 jun. 2017.