



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DA BAHIA  
DEPARTAMENTO V  
CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO**

**FLORMARIA BATISTA LEMOS DA SILVA**

**A EFETIVIDADE DO AUTOATENDIMENTO BANCÁRIO EM  
COMPARAÇÃO COM OS OBJETIVOS DA GESTÃO DE  
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**

Salvador  
2014

**FLORMARIA BATISTA LEMOS DA SILVA**

**A EFETIVIDADE DO AUTOATENDIMENTO BANCÁRIO EM  
COMPARAÇÃO COM OS OBJETIVOS DA GESTÃO DE  
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA como pré-requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Antônio Carlos Santos Souza.

Salvador  
2014

**FLORMARIA BATISTA LEMOS DA SILVA**

**A EFETIVIDADE DO AUTOATENDIMENTO BANCÁRIO EM  
COMPARAÇÃO COM OS OBJETIVOS DA GESTÃO DE  
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA como pré-requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em                      de                      de 2014.

Banca Examinadora:

---

Antônio Carlos Santos Souza – Orientador  
Instituto Federal da Bahia

---

Instituto Federal da Bahia

---

Instituto Federal da Bahia

## AGRADECIMENTOS

Uma etapa muito importante e de muito aprendizado está sendo concluída mais uma vez na minha vida, e eu não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que contribuíram de alguma forma para a realização dessa nova fase. Gostaria de dedicar este trabalho:

A minha mãe Mara Virgínia, por todo amor dedicado à minha vida e formação profissional, pois, apesar dos sacrifícios, como boa educadora ela nunca abriu mão de fornecer a mim uma educação de qualidade.

A Tuana Luz, pelo crescimento pessoal que adquiri por meio dos seus conselhos e apoio incondicional em todos os momentos, sempre me proporcionando carinho, companheirismo e confiança.

Aos meus tios Frederico Alexandre e Anna Kláudia, por toda atenção e preocupação, além de terem sido grandes motivadores durante os meus estudos.

Aos meus colegas de curso que também contribuíram para o meu crescimento. Agradeço a todos pelos momentos que passamos juntos, dividindo o bônus e o ônus dessa jornada.

Aos professores, por todo conhecimento, não apenas os conhecimentos acadêmicos, mas também as lições de vida e experiências compartilhadas. Gostaria de agradecer especialmente ao meu professor orientador Antônio Carlos pelo comprometimento, paciência e suporte na elaboração desta monografia.

Por fim e principalmente aos meus avós Maria Lopes e Osmário Batista que, juntos com minha mãe me educaram, moldaram meu caráter, me ensinaram a ser uma pessoa melhor, ou seja, me deram todo amor e base necessários ao meu desenvolvimento.

E eu sei que onde meu avô Osmário estiver ele estará feliz e torcendo por mim.

*“A pergunta mais persistente e urgente da vida é: o que você está fazendo para os outros?”*

Martin Luther King Jr.

## RESUMO

BATISTA, Flormaria. **Título.** 2014. xx f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA, Salvador, 2014.

A Gestão de Relacionamento com o Cliente (do inglês *Customer Relationship Management* – CRM) é um modelo de gestão formado por processos e ferramentas, cujas empresas utilizam para aproximar-se e relacionar-se com clientes efetivos e/ou potenciais. Dentre alguns processos da automação e melhoria, os bancos utilizam os Terminais de Auto-Atendimento (TAA's) ou Auto-Serviço (do inglês *Automated Teller Machines* – ATM), popularmente chamados de “caixas eletrônicos”. Este trabalho busca analisar se os terminais de autoatendimento do banco contribuem para a aproximação da empresa com seus clientes, constituindo um canal propício à gestão de relacionamento, gerando satisfação destes e, ao mesmo tempo, melhorando os processos da empresa. Os principais objetivos deste estudo serão descrever sobre o modelo CRM, identificar os objetivos de implantação e analisar os terminais de autoatendimento, bem como verificar o nível de satisfação, as dificuldades e facilidades na utilização dos TAA's pelos clientes, por meio de questionários aplicados. É importante deixar claro que a pesquisa como um todo não visou dar preferência ao uso do CRM nem de máquinas de autoatendimento. Buscou-se observar apenas se seria viável a instalação desse sistema nos terminais brasileiros, atendendo efetivamente as necessidades dos usuários.

Palavras-chave: *Customer Relationship Management*. Autoatendimento. Efetividade.

## ABSTRACT

BATISTA, Flormaria. **Título.** 2014. xx f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA, Salvador, 2014.

The Customer Relationship Management - CRM is a management model consisting of processes and tools, which companies use to approach and relate to current or prospective customers. Among some processes automation and improvement, banks use the Automated Teller Machines, popularly called "ATMs". This work seeks to analyze whether the ATMs of the bank contribute to the approach the company with its customers, providing a conducive relationship management channel, generating satisfaction of these and at the same time, improving the company's processes. The main objectives of this study will describe about the CRM model, identify goals and analyze the deployment ATMs and check the level of satisfaction, difficulties and skills in the use of TAA's by customers, through questionnaires. It is important to make clear that the whole survey aimed not give preference to the use of CRM or self-service machines. We attempted to observe would be feasible only if the installation of this system in Brazilian terminals, effectively meeting the needs of users.

Keywords: Customer Relationship Management. Self Service. Effectiveness.

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1: EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL	15
FIGURA 2: DISPOSITIVOS DE UM TERMINAL AAT BANCÁRIO	21
FIGURA 3: <i>COSTUMER RELANTIONSHIP MANAGEMENT</i>	24

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1: DOIS CONCEITOS FUNDAMENTAIS PARA ORG.	15
TABELA 2: GÊNERO DOS ENTREVISTADOS	33
TABELA 3: FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS	34
TABELA 4: NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS	34
TABELA 5: RENDA MÉDIA INDIVIDUAL DOS ENTREVISTADOS	35
TABELA 6: FREQUÊNCIA DE USO DOS CAIXAS ELETRÔNICOS	35
TABELA 7: MOTIVAÇÕES PARA O USO DOS CAIXAS “RARAMENTE”	36
TABELA 8: NÍVEL DE HABILIDADE DE USO DOS CAIXAS	37
TABELA 9: SERVIÇOS MAIS UTILIZADOS POR ENTREVISTADOS	37
TABELA 10: SERVIÇOS MENOS UTILIZADOS POR ENTREVISTADOS	38
TABELA 11: SERVIÇOS DE USO FEITO COM DIFICULDADES	39
TABELA 12: MOTIVAÇÕES PARA USO FEITO COM DIFICULDADES	40
TABELA 13: DESEJO DE PERSONALIZAÇÃO EM CAIXAS	40
TABELA 14: ASPECTOS PARA A PERSONALIZAÇÃO DOS CAIXAS	41

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	11
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	14
2.1 EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL	14
2.2 AUTOATENDIMENTO BANCÁRIO	16
<b>2.2.1 Objetivos e características do autoatendimento</b>	19
<b>2.2.2 Dados e aspectos relevantes sobre autoatendimento</b>	21
<b>3. GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE – CRM</b>	23
3.1 OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS DO CRM	25
3.2 CLIENTES, CRM E AUTOATENDIMENTO	26
<b>4. METODOLOGIA</b>	30
4.1 PROCEDIMENTOS TEÓRICOS	31
4.2 PROCEDIMENTOS EMPÍRICOS	32
4.3 PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS	32
<b>5. RESULTADOS E ANÁLISES</b>	33
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	41
<b>REFERÊNCIAS</b>	43
<b>ANEXOS</b>	47

## INTRODUÇÃO

Os processos produtivos das empresas, as constantes inovações tecnológicas, a busca por qualidade e competitividade têm sido preocupações constantes dos gestores desde a segunda revolução industrial. As mudanças e o foco na qualidade dos produtos e serviços prestados aos clientes estão cada vez mais arrojados e personalizados, inseridos principalmente nos processos produtivos e rotineiros, tornando esses processos empresariais cada vez mais automatizados e, conseqüentemente, otimizados. No contexto atual, se insere nas organizações a Gestão de Relacionamento com o Cliente (do inglês *Customer Relationship Management* – CRM).

O CRM é um modelo de gestão formado por processos e ferramentas, cujas empresas utilizam para aproximar-se e relacionar-se com clientes efetivos e/ou potenciais, e assim oferecer um serviço de qualidade superior por meio das áreas de vendas e marketing, através ou não das novas tecnologias. Dentre alguns processos da automação e melhoria, os bancos utilizam os Terminais de Auto-Atendimento (TAA's) ou Auto-Serviço (do inglês *Automated Teller Machines* – ATM), popularmente chamados de “caixas eletrônicos”. Canal criado para interação entre o cliente e a empresa visando à satisfação das suas necessidades, oferecendo uma gama de processos e serviços antes feitos por funcionários das agências bancárias.

Tais processos e serviços do TAA oferecem ao cliente a satisfação de alguma necessidade específica e ao banco maior rapidez, menores custos e informações úteis de cada usuário, pois quando o cliente utiliza a máquina este é encaminhado para sua “página de ações”, de modo que esse tipo de serviço atende cada cliente separadamente. Esse canal possui valores inerentes ao CRM (interação, levantamento de informação, satisfação de uma necessidade, redução de custos e riscos), mas ao mesmo tempo distancia-se do objetivo principal desse modelo de gestão que é a aproximação da empresa com seu público.

Dessa forma, é necessário analisar se a automação bancária na prestação dos serviços do TAA, de fato, aperfeiçoou o processo empresarial, atendendo as necessidades dos clientes de forma fácil e satisfatória ou se houve dificuldades na utilização no que condizem com os costumes, idades e valores dos clientes, gerando

algum tipo de insatisfação e afastamento dos usuários. As dificuldades sentidas por uma parcela dos clientes pode comprometer a satisfação no atendimento às suas necessidades, isso criaria uma possível perda da fidelização e afastamento do cliente com o banco, consequências não permitidas nos objetivos do CRM.

Para alguns autores, o sucesso desse tipo de automação se deu porque gera alguns benefícios perceptíveis, tanto às pessoas com a elevação da comodidade, do status e a praticidade, e às empresas com a redução de custos e melhoria nos processos internos. Outros estudiosos defendem a ideia de que é preciso estudar a cultura, costumes e valores da população para que esta não tenha dificuldades e medos na hora da interação homem-máquina. Confrontando essas questões com o modelo de gestão do relacionamento com o cliente, CRM, destaca-se uma contradição no que diz respeito aos objetivos do CRM e a automação presente nos serviços do TAA. Ou seja, se para o CRM é necessário o contato empresa-cliente, buscando diferenciar ao máximo cada cliente para obter um ótimo nível de satisfação e a fidelização deste, como por meio de TAA isso se daria?

De um modo geral busca-se analisar neste trabalho se os terminais de autoatendimento do banco contribuem para a aproximação da empresa com seus clientes, constituindo um canal propício à gestão de relacionamento, gerando satisfação destes e, ao mesmo tempo, melhorando os processos da empresa. Os principais objetivos deste estudo serão descrever sobre o modelo CRM, identificar os objetivos de implantação e analisar os terminais de autoatendimento, bem como verificar o nível de satisfação, as dificuldades e facilidades na utilização dos TAA's pelos clientes.

O estudo sobre a efetividade dos sistemas de autoatendimento do banco x inicialmente consistirá em pesquisa aplicada exploratória, que buscou colher fundamentos teóricos para explanação do tema e conhecimento em relação às variáveis estudadas. Para a pesquisa bibliográfica, serão utilizados livros, artigos, revistas, apresentações entre outros recursos a fim de complementar tal estudo, destaca-se a utilização do sítio da Federação Brasileira das Associações de Bancos (FEBRABAN).

Terá uma base descritiva de modo a esclarecer o entendimento sobre a utilização dos terminais de autoatendimento e sua implantação pelo banco e o modelo de gestão CRM, com o intuito de buscar justificativas para o uso desses equipamentos

no modelo CRM. Apresenta procedimentos de coletas de dados documentais e ao final, análise e confronto desses dados com uma pesquisa de campo qualitativa. Complementando a pesquisa de campo, também haverá o procedimento de observação e empirismo sobre as variáveis dos níveis de satisfação do atendimento, dificuldades e facilidades na utilização do TAA que será colhida em uma agência do banco X, da cidade de Salvador-BA. A pesquisa de campo utilizará uma amostra aleatória (sem reposição) da população que responderá um questionário qualitativo, de perguntas fechadas e de opinião.

Ao final, será feito um estudo estatístico, com tabulação e interpretação dos dados decorrentes dos questionários com auxílio do programa Excel da Microsoft, que serão analisados e seus resultados confrontados com as pesquisas exploratórias bibliográficas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL

Para auxiliar no entendimento do tema, inicialmente serão apresentados alguns conceitos e termos importantes que englobam a efetividade dos processos empresariais. São eles: eficiência, eficácia, efetividade organizacional.

- Eficiência:

Eficiência é uma palavra que vem do termo em latim *efficientia* que quer dizer habilidade de dispor de algo ou de alguém (meios) para chegar a um determinado resultado ou efeito desejado. O conceito mais amplo seria a utilização racional dos meios disponíveis a fim de alcançar um objetivo pré-determinado.

- Eficácia:

Também originada do latim, *eficacia*, significa alcançar o fim ou efeito desejado por meio de uma determinada ação. É importante não confundir com o conceito de eficiência já que esta aborda a melhor utilização dos recursos disponíveis, ou seja, dos meios.

- Efetividade Organizacional:

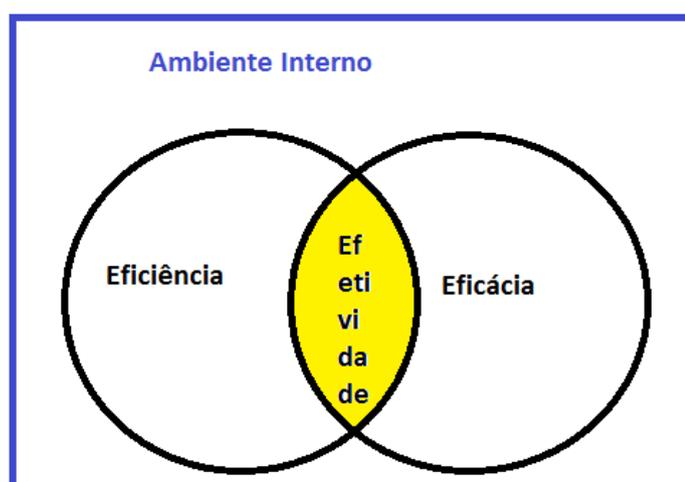
O conceito de efetividade está ligado aos conceitos anteriores de eficiência e eficácia, principalmente no que diz respeito à administração. Administrar é colocar em ação, é um processo de tomada de decisões em relação ao uso de recursos com o intuito de alcançar um objetivo específico. Embora dicionários e pessoas confundam o significado dessas três palavras, nos estudos organizacionais elas são de fundamental importância e acompanham os gestores em todos os tipos de planejamento. Segundo Amaru Maximiano, em seu livro *Introdução à Administração*:

“*Eficácia* é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz. *Eficiência* é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é.” (MAXIMIANO, 2007, p.11)

<b>EFICIÊNCIA:</b>	<b>EFICÁCIA:</b>
Ausência de desperdícios;	Capacidade de realizar resultados;
Uso econômico de recursos;	Grau de realização dos objetivos;
Menor quantidade de recursos para produzir mais resultados organizacionais.	Capacidade de resolver problemas nas empresas.

Tabela 1: Dois conceitos fundamentais sobre o desempenho das organizações (Fonte: Adaptado de Maximiano, 2007, p.11).

Efetividade organizacional, portanto, seria encontrar o ponto ótimo na gestão e na produtividade de uma instituição, ou seja, o gerenciamento ideal que atendesse da melhor forma aos pré-requisitos da eficiência e da eficácia. De forma simplificada, a figura 1 abaixo ilustra o conceito de efetividade organizacional.



**Figura 1:** Efetividade Organizacional. Desenvolvida pela autora.

A eficiência e a eficácia produtiva de uma empresa necessitam, no entanto, da qualidade dos seus processos gerenciais e operacionais. Luiz D'Ascensão explicita que, já em 1968 as empresas dos chamados países desenvolvidos buscavam melhores resultados voltando suas atenções para a melhoria dos processos internos.

“As empresas estavam preocupadas em ganhar eficiência e produtividade, visando aumentar a oferta de produtos e serviços. (...) Eles sabiam que a simplificação e a racionalização de seus processos era necessária para se evitar o desperdício, para minimizar os custos, para melhorar a produtividade e, conseqüentemente, ser mais competitivo no mercado.” (D'ASCENÇÃO, 2001, p. 24 e 25).

A partir da década de 80 a melhoria dos processos internos, antes chamados “rotinas de trabalho”, passou a ser realizada por meio da contribuição iniciada pela informatização mundial. Programas para microcomputadores como bancos de dados e planilhas eletrônicas tornaram possível criar e melhorar novos processos nas empresas.

## 2.2 AUTOATENDIMENTO BANCÁRIO

Devido à expansão das fronteiras econômicas e o aumento da tecnologia e da informação, o sistema bancário precisou adequar-se às mudanças dos contextos mundiais para atender seus clientes da melhor maneira possível. A automação aliada ao gerenciamento dos processos de negócios, que nada mais é do que a gestão eficaz da tecnologia aplicada aos processos possibilitou aos bancos competirem de igual para igual com seus concorrentes nas diversas partes do mundo. Desse modo, faz-se necessário analisar esses dois aspectos fundamentais na gestão bancária, automação e gerenciamento dos processos de negócios, os quais deram origem aos atuais terminais de autoatendimento bancário.

Como mencionado, mediante o aumento da tecnologia e da informação, a automação de processos foi ganhando importância nos diversos setores econômicos. Máquinas começaram a atuar em atividades antes exercidas por pessoas, isto porque automatizar processos gera novos e melhores padrões de qualidade e produtividade, são

melhor gerenciáveis e tem maior flexibilidade nas atividades. Para tanto, Daniel Moreira afirma que existem três formas de automação:

1) Automação fixa: “é a característica de qualquer sistema onde a sequência de operações seja fixada pela configuração dos equipamentos.”. Para que ocorra é necessário um alto investimento inicial em máquinas, normalmente feitas por encomenda para operar com os devidos objetivos da empresa.

2) Automação programável: “...o equipamento é projetado com a capacidade de mudar a sequência de operações para acomodar diferentes configurações de produtos”, e porque não dizer de serviços. Nesse tipo de automação, novos programas podem ser elaborados e alocados nas máquinas a fim de produzir novos produtos e serviços.

3) Automação flexível: Voltado para a indústria de bens, o tipo flexível torna possível produzir vários produtos ou peças com pouquíssimo tempo desperdiçado na mudança de um produto para o outro. Portanto, as empresas utilizam-se da automação para o alcance de benefícios como, por exemplo, redução de custos, menor variabilidade da operação, aumento da produtividade e competitividade etc.

O conceito de gerenciamento ou gestão dos processos de negócio, do termo em inglês *Business Process Management* – BPM está associado à união entre TI (tecnologia da informação) e a gestão empresarial, focando seus objetivos na busca por melhores resultados em seus processos de negócios. Esse novo conceito em gestão engloba a visão sistêmica do negócio, propiciando uma harmonia entre a eficiência e eficácia organizacional buscando também inovação, flexibilidade e integração com a tecnologia.

Segundo a Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos do Brasil existem duas formas de enxergar o BPM, uma delas é por meio da TI e a outra mediante a gestão de negócios. Na visão relacionada a TI, o BPM é empregado, por exemplo, nos processos ditos “operacionais”, ou seja, aqueles desempenhados repetidamente na rotina empresarial, diferentes dos processos “estratégicos” cujas atividades são realizadas pela direção da organização. No BPM também são utilizadas ferramentas e técnicas rápidas e de menores custos que ajudam à tomada de decisões baseadas em dados estatísticos confiáveis. Olhando pelo prisma da gestão, o BPM tem sua origem na Gestão pela Qualidade Total e na Reengenharia de Processos internos, cujo foco principal é a

melhoria contínua dos processos e prioridades voltadas para o cliente. Aliados ao BPM existem também os Sistemas de Informação em Negócios, cujo objetivo é ajudar funcionários a realizarem tarefas mais facilmente e darem apoio à tomada de decisão.

Normalmente são integrados aos vários processos e divisões da empresa, fornecendo dados estatísticos necessários para apoiar as estratégias da organização. Alguns desses sistemas racionalizam o trabalho por meio da automação e eliminam intermediários durante o processo, como é o caso dos sistemas móveis (eletrônicos) e os de transação, gerando redução de custos e aumento da produtividade. As instituições bancárias foram uma das primeiras empresas a utilizarem esses tipos de sistemas, unindo a automação aos seus principais processos.

Dentre as inúmeras melhorias e inovações processuais, o fato mais marcante do investimento em tecnologia bancária se deu na década de 50, quando se espalhou pelo mundo a técnica do auto-serviço. Comumente chamados de “caixas eletrônicos”, os Terminais de Autoatendimento (TAA's), nomenclatura utilizada pelo banco em estudo, têm sua denominação originada do inglês *Automated Teller Machines* – ATM's configura-se como um canal criado para interação entre o cliente e a empresa, visando a satisfação de ambas as necessidades mediante uma gama de serviços básicos oferecidos aos clientes, antes feitos por funcionários. Uma vez que o cliente atende a si próprio, munido apenas de um cartão magnético, Scheuer conceitua o autoatendimento como:

“O conceito de autoatendimento inclui o cliente como mão-de-obra no processo de disponibilização de serviços. Para as instituições financeiras, esta mão-de-obra é gratuita e substituiria, parcialmente, o funcionário tradicional de atendimento. A economia de custos com o uso destes novos canais de distribuição pode ser significativa”. (SCHEUER, 2001, p.1)

Antes os bancos guardavam dinheiro em cofres e toda transação era feita entre funcionários e clientes. Nessa época, porém, a população economicamente ativa não era superior a que temos hoje com o advento da industrialização e da globalização. A partir da década de 50 e 60 os bancos europeus instalaram terminais de auto-serviço apenas com duas funções básicas: depositar e sacar dinheiro, focando esse sistema aos clientes com baixos saldos. Contudo, descobriu-se que os terminais tinham maior conveniência no atendimento em relação aos caixas pessoais, pois estavam disponíveis 24h e esse fato

tornou progressiva sua utilização. Segundo dados da Dieese (2007), uma operação eletrônica no autoatendimento custa, aproximadamente, cinco vezes menos que o processo manual.

### 2.2.1 Objetivos e características do autoatendimento

Os bancos ao programarem os terminais de autoatendimento buscavam, assim como a maioria das grandes indústrias, benefícios como maior rapidez no atendimento aos seus clientes, melhor eficácia na gestão, bem como a redução de custos. Essa mudança gera a diminuição da presença de mão-de-obra, contribuindo para a menor quantidade de erros e desperdícios, aumento da produtividade e da lucratividade da organização. Biscola e Lima Filho interpretam essa mudança feita pelos bancos como sendo consequência de duas motivações e estratégias distintas, sendo essas:

“a) “Bancarização”, que se deu até dez anos atrás, dominada pela lógica da produção, cujo foco era suprir a demanda tanto pelo posicionamento geográfico quanto pela capacidade de produção em massa; b) e “performance”, que se iniciou na década de 1990 e foi marcada pela desregulamentação; tendo em vista um cliente mais exigente, focaliza a qualidade dos serviços cujo objetivo é “fazer melhor” do que os concorrentes (CABRITA, 2003). Os bancos, por estarem em contato intensivo com os clientes, ficam diante de um desafio de satisfazer suas necessidades, ao mesmo tempo que buscam eficiência operacional (XAVIER, 1992)”. (BISCOLA e LIMA FILHO, 2006, p.2).

Desiderio e Neves *apud* Leal (2003) afirmam que “os bancos, sendo grandes prestadores de serviços, têm passado por certas dificuldades no que diz respeito ao tempo médio de atendimento de filas.”. A existência de filas e a rápida aceitação dos terminais tornaram possível o surgimento deste em outros locais além das agências. Alguns bancos também acreditam que a relação serviço-tecnologia é essencial para fidelizar e conquistar novos clientes e, por isso, como meio para simplificar o relacionamento banco-cliente, investem em tecnologia e automação. Para Sirlei Glasenapp e seus discentes:

“Pode-se destacar como principais características deste novo sistema a sua interatividade, facilidade de acesso à informação e o baixo custo da transação. No caso das transações bancárias, os sistemas eletrônicos de padronização de documentos pretendem melhorar a eficácia, eliminar o alto custo de tarefas

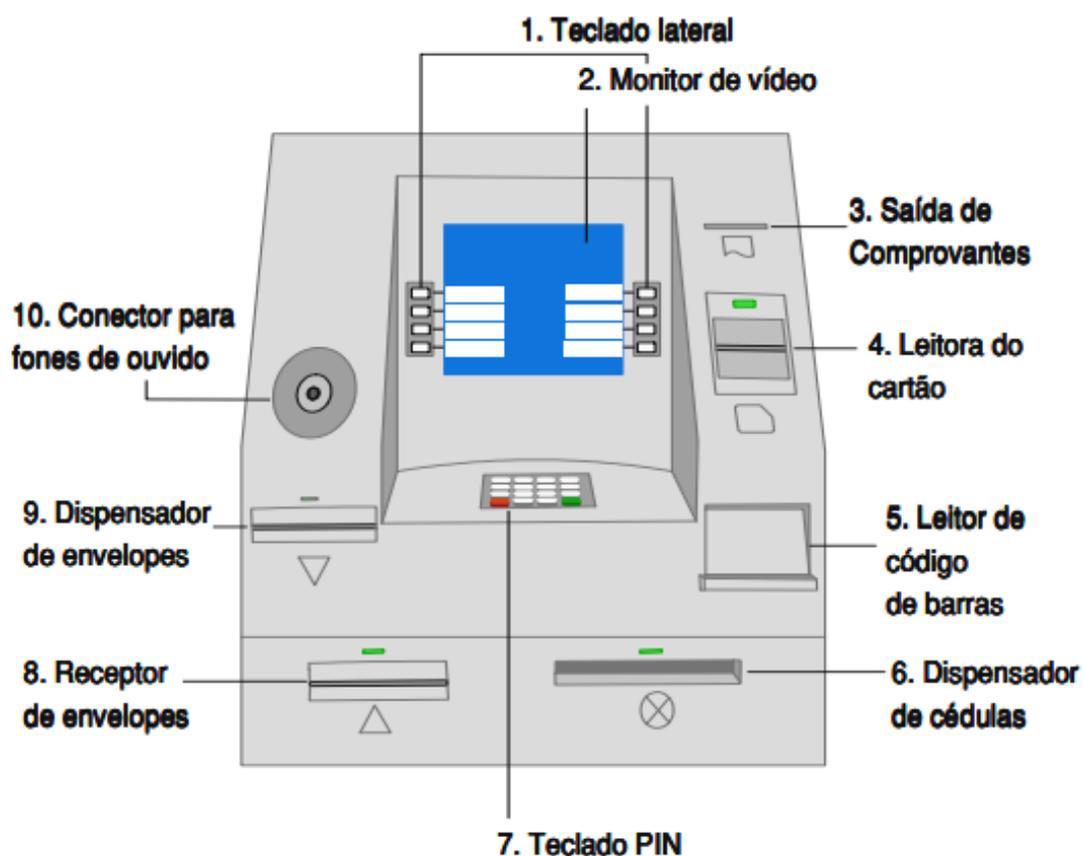
rotineiras nas agências... tornando a transação mais econômica, rápida e segura.”. (GLASENAPP, 2002, p.3).

Do ponto de vista do consumidor, existem também características no uso do autoatendimento como, por exemplo, descongestionar filas e idas às agências, agilidade, conveniência, disponibilidade, privacidade segurança e padronização das operações o que facilita o manuseio. Para Pires e Costa Filho *apud* Kotler:

“Essas máquinas oferecem aos consumidores as vantagens da venda 24h por dia, do auto-serviço e da ausência da manipulação por terceiros... os caixas automáticos propiciam aos usuários uma série de vantagens, já mencionadas, sendo uma delas de fundamental importância: a conveniência de tempo, lugar e acesso.” (PIRES e COSTA FILHO, 2001, p.61).

Contudo, a característica da interação, tão presente nos dias atuais, é a que mais causa polêmica entre autores e estudiosos. Existem pessoas de culturas, idades, condições socioeconômicas entre outros fatores que ainda sentem dificuldade na plena utilização desse tipo de serviço. A ausência de um atendimento diferenciado, cordialidade, afinidade com novas tecnologias e confiança podem afastar e, conseqüentemente não satisfazer as necessidades de alguns clientes que preferem um atendimento pessoal. Este ponto chave gera discussões, pois o uso da tecnologia e automação objetiva principalmente um melhor atendimento, mas como atender melhor os consumidores por meio de máquinas tão impessoais e padronizadas?

O terminal de autoatendimento bancário normalmente oferece uma gama variada de serviços, porém existe um padrão entre as funções que aparecem na maioria dos bancos. As operações mais padronizadas são: saques; depósitos; pagamentos; consultas; extratos; investimentos; transferências; 2ª via de recibos e agendamentos. É importante frisar que a nomenclatura pode variar entre os bancos, neste caso a terminologia utilizada é da própria instituição que será analisada. Abaixo a figura 2 mostra um exemplo de terminal de autoatendimento bancário e seus dispositivos técnicos.



**Figura 2:** Principais dispositivos de um terminal de autoatendimento bancário. (Fonte: Maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/10316/10316\_7.PDF).

### 2.2.2 Dados e aspectos relevantes sobre autoatendimento

No Brasil, segundo a Dieese (2000), a partir de 1994 com o fim do Plano Real, os saques e depósitos foram considerados de menor prioridade mesmo tendo o maior volume de operações nas agências na década de 80. Com isso, essas funções foram transferidas para canais alternativos, de menores custos, no caso, os terminais de autoatendimento. Desse modo, o conceito de proximidade dos clientes com o banco muda e relaciona-se diretamente com esses canais alternativos que trazem o consumidor para “perto” do banco de um modo não físico.

Atualmente, segundo a FEBRABAN (2003), o país é líder em investimentos em tecnologias e processamento de informações, isto porque existe a necessidade de manter e conquistar novos clientes, além da preocupação com a concorrência. Para isso, os

bancos destinam anualmente cerca de 10% dos lucros no desenvolvimento, melhoria e inovação da TI, o que representa aproximadamente R\$ 3,5 a R\$ 4 bilhões por ano. Em 2002, por exemplo, os investimentos em chegaram a R\$ 3,5 bilhões, sendo 193 milhões em equipamentos e linhas de comunicação.

Ainda de acordo com a FEBRABAN (1999), naquele ano existiam no país aproximadamente 90 mil equipamentos de autoatendimento espalhados entre agências e também fora delas, como em supermercados, centros de compras, postos de gasolina etc., o que representou um aumento de 19,8% em relação a 1998. No ano de 1998 foram feitas mais de 4 bilhões de operações por meio dos terminais de auto-atendimento, contudo 4,8 bilhões ainda foram feitas no caixa com o funcionário, popularmente chamado de “boca do caixa”. Em 2001 já estavam à disposição de clientes mais de 97 mil terminais de autoatendimento e as transações nessas máquinas representavam cerca de 70% do total nos maiores bancos do país.

Apesar da crescente utilização dos terminais de autoatendimento e aumento da tecnologia e inovação dos bancos, verificou-se que existem certos fatores que podem contribuir para o não uso destas máquinas por algumas pessoas. Junto com o autoatendimento iniciou-se também à mudança na relação com o cliente, e é isso que afirma o artigo de Mônica e Bráulio (2004), “tais fatos geraram uma série de mudanças no relacionamento com os clientes, nem sempre assimiladas por todos, principalmente por aqueles já sofrendo com a exclusão digital.”. Pires e Costa Filho também argumentam sobre essa fatia da população a qual, por alguns motivos, como por exemplo, a cultura e as tradições, não se adaptam totalmente aos terminais de autoatendimento ou tecnologias em geral.

Contudo ele também afirma que culturas podem ser mudadas, uma vez que os processos estão sendo substituídos por equipamentos. Para eles *apud* Groonroos os serviços oferecidos pelos terminais bancários só podem ser efetivos e obterem sucesso dependendo do “... grau de envolvimento dos usuários e dos benefícios por eles percebidos, devendo estes usuários serem recompensados e motivados por fazerem parte do processo.”. Também afirmam que a despersonalização desses serviços bancários, pode trazer à tona fobias, bloqueios, insegurança e medo em clientes.

“Conforme mencionado, são grandes as resistências em relação ao autoatendimento bancário. As pessoas ainda não se sentem confortáveis utilizando os caixas automáticos mesmo em países desenvolvidos como os Estados Unidos... Uma pesquisa efetuada pela Dell Computers nos Estados Unidos em 1997 revelou que 22% dos americanos adultos não se sentem confortáveis em utilizar as ATM's (terminais de autoatendimento)...” (PIRES e COSTA FILHO, 2001, p. 62).

Além da cultura, a falta de inclusão digital, aliada a pouca escolaridade, condições sociais e econômicas precárias ou idade avançada também são fatores incluídos por alguns autores que dificultam a plena utilização dos terminais automáticos.

### **3. GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE - CRM**

Hoje, devido a grande competitividade e busca da produtividade, além de atrair novos clientes, as empresas preocupam-se também em reter os já existentes. Estudos apontam que atrair um novo consumidor custa 10 vezes mais que manter um veterano. Além disso, as mudanças na economia, a grande quantidade de oferta de produtos, diferenciação desses produtos, mudança no hábito de compra, acesso à informação etc. torna o ambiente externo e, principalmente, os consumidores instáveis. Para que as empresas possam acompanhar todas essas mudanças, elas criam modelos de gestão e sistemas de informação capazes de dar suporte às novas estratégias de relacionamento com o cliente e reinventam suas prioridades no negócio, tudo isso com o intuito de conhecer seus consumidores futuros e atuais, obtendo e registrando cada informação dos seus procedimentos enquanto clientes.

A partir daí surgiu, na década de 90, a gestão de relacionamento com o cliente e unida a esse modelo a ferramenta CRM, do inglês *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente), capaz de auxiliar a empresa a gerenciar todos os “encontros” com os consumidores desde os setores de marketing, publicidade, venda e pós-venda até a criação de novos programas para reter e fidelizar tais clientes. Esse sistema ajuda o modelo de gestão do relacionamento com o cliente, onde este é visto como prioridade número um da instituição, e para isso cria bancos de

dados descrevendo as relações entre o cliente e a empresa com detalhes suficientes, inclusive visíveis para os próprios clientes, para que todos os setores envolvidos possam analisar e oferecer melhores soluções. Mitsuru Yanaze acrescenta que:

“Por meio da criação desse banco de dados do cliente, torna-se possível a análise, seguida pela distribuição dos seus resultados a todos os canais de contato da empresa com o cliente, utilizando-se a informação resultante em todos os contatos futuros com ele... Como todo sistema de gestão, a implementação de uma estratégia de CRM envolve não somente a questão tecnológica, mas principalmente o comprometimento de toda empresa e de todas as pessoas envolvidas.” (YANAZE, 2006, p. 210).

Para Brent Frei, fundador da Onix Software “CRM é um conjunto de processos e tecnologias para gerenciar relacionamentos com clientes efetivos e potenciais e com parceiros de negócios por meio de marketing, vendas e serviços, independente do canal de comunicação.”. Para ilustrar segue abaixo um fluxo do que seria o CRM.

## 02. Tecnologia



**Figura 3:** Fonte: [imasters.com.br/artigo/18951/gerencia-de-ti/crm-gestao-eficiente-do-relacionamento-com-os-clientes/](http://imasters.com.br/artigo/18951/gerencia-de-ti/crm-gestao-eficiente-do-relacionamento-com-os-clientes/)

### 3.1 OBJETIVOS E CARACTERISTICAS DO CRM

O objetivo principal de um sistema CRM é compreender e poder antecipar as necessidades dos consumidores atuais e potenciais a fim de fidelizar tais clientes e manter o relacionamento em longo prazo. Tornar a experiência o máximo satisfatória e integrada aos seus desejos e preferências, tudo isso aliado ao aperfeiçoamento dos produtos e serviços oferecidos. A existência da integração dos setores de venda e marketing tem o objetivo de registrar todos os contatos feitos por consumidor e empresa em todos os canais utilizados, permitindo à instituição conhecer as preferências de cada segmento de clientes, tornando possível a criação de melhorias e novos produtos e serviços. Existem três processos básicos que alimentam o CRM:

- a) A automação de gestão do marketing;
- b) Gestão comercial;
- c) Gestão de serviços/produtos direcionados ao cliente.

Desses processos resulta o banco de dados com as informações dos clientes em contato com a empresa, independente do canal. Sua implantação é dividida em três partes:

**Operacional:** focada nos canais de relacionamento de vendas, captando todas as informações da interação com o cliente.

**Analítica:** analisa os dados e informações da fase anterior, com o intuito de criar conhecimento sobre os hábitos, necessidades e frequências.

**Colaborativa:** visa a obtenção e percepção de valor pelo cliente do que foi criado ou melhorado a partir de suas informações, para ele.

Segundo George Reynolds e Ralph Stair (2011), as principais características do CRM são: Gerenciamento do Contato que significa a capacidade de rastrear dados de consumidores individuais e assim criar oportunidades de vendas ou melhoria; Gerenciamento de Venda que seria a capacidade de organizar os dados sobre os clientes e as oportunidades; Apoio ao Consumidor que significa dar suporte aos representantes do consumidor, atendendo suas necessidades e satisfazendo-os; Automatização do

Marketing, ou seja, captar e estudar todos os contatos com os clientes, em todos os momentos por meio de sistemas e canais automatizados, gerando eficientes respostas aos envolvidos e por fim a Análise que seria a análise dos dados com o intuito de agregar benefícios a ambos os lados.

Alguns benefícios observados na implantação do CRM são:

- 1) Serviços melhores direcionados aos clientes em tempo hábil;
- 2) Aumento dos lucros por cliente;
- 3) Ciclos de vendas estáveis;
- 4) Processos mais eficientes do setor de atendimento;
- 5) Melhores previsões de vendas;
- 6) Menos insatisfações dos clientes;
- 7) Sucesso em vendas simples e transações;
- 8) Melhores decisões gerenciais, principalmente de marketing.

Existem também algumas barreiras ou desvantagens organizacionais que seriam: altos custos de implantação; necessidade de manutenção e atualização; custo de treinamento dos usuários dos sistemas e necessidade de mudança da visão e estratégia organizacional o que pode não ser aceito ou demorar de ser aceito por todos os funcionários.

### 3.2 CLIENTES, CRM E AUTOATENDIMENTO

Os terminais de autoatendimento bancários foram pioneiros nesse modelo de vendas por meio de máquinas, onde somente o cliente interage com o sistema. Eles influenciaram outros setores a também adotarem equipamentos de autoatendimento. Kotler em seu livro Administração de marketing, de 1998, já nos antecipava o que ocorria nos países desenvolvidos, como os Estados Unidos, em relação ao que ele chamou de “terminais de compra”:

“Algumas empresas estão instalando pontos de vendas por meio de terminais de compra instalados no interior de lojas, aeroportos e outros locais de grande movimentação de público. Por exemplo, a Florshein Shoe instalou terminais de compra em algumas de suas lojas para que os consumidores indiquem o tipo de calçado que desejam, a cor, o tamanho. Os modelos de calçados aparecem em uma tela de vídeo, atendendo às especificações solicitadas.” (KOTLER, 1998, p.634).

Nos dias atuais o que se assiste é a proliferação desses sistemas nos computadores pessoais e celulares que oferecem produtos e serviços tentadores como se soubessem o que queremos, ou seja, utilizando o CRM. Hoje já existem máquinas de autoatendimento em cinemas e teatros, onde os bilhetes são emitidos pelos próprios consumidores, e restaurantes cujos cardápios são eletrônicos e os clientes pedem as refeições por eles próprios. Os sistemas bancários para celular, ditos móveis, por exemplo, além de oferecer quase todos os serviços bancários necessários e mais utilizados, ainda permite a personalização da página inicial, com fotos, opções de serviços, rede de relacionamentos etc. sugerindo também outros processos os quais podem ser necessários, na própria tela do celular.

Contudo, essas opções personalizadas por clientes ainda não chegaram e não se sabe se irá irão chegar aos terminais de autoatendimento ou caixas eletrônicos desses mesmos bancos, mesmo essas máquinas existindo há mais tempo. Embora esse tipo de CRM tenha chegado aos celulares e esteja chegando timidamente aos caixas eletrônicos brasileiros, na América do Norte e Europa essa integração já é realidade. Segundo Pires e Costa Filho *apud* Albertin (1999):

“... as aplicações de ATM (terminais de autoatendimento) no país são pouco consideradas no planejamento dos bancos no que se refere à conexão com outras redes, atendimento de clientes de outros bancos ou oferta de produtos não bancários... o que não ocorre em outros blocos internacionais, como a América do Norte e Europa, onde há o compartilhamento de redes e vendas de produto não bancário como ingressos, passes, selos, seguros, câmbio e outros serviços em caixas automáticos.” (PIRES e COSTA FILHO, 2001, p. 60).

O que se ver relacionado ao CRM nos terminais automáticos brasileiros hoje, em alguns bancos, ainda é uma tímida inserção do nome do cliente e uma página de

sugestões como explicita Demo e Ponte em seu livro “Marketing de Relacionamento (CRM)”:

“... em 2005, lançou na mídia a campanha ‘O Itaú quer ouvir você’, junto com as comemorações de 60 anos do banco. Foram usadas várias formas de comunicação, como filmes de TV, anúncios na internet, marketing direto... e até nas telas dos caixas eletrônicos. O conceito central da campanha era propor aos clientes que fizessem críticas ou sugestões para melhoria dos serviços prestados e o setor de atendimento precisava dar uma resposta em até cinco dias úteis.” (DEMO e PONTE, 2008, p. 227).

O que se sabe, é que estudiosos acreditam que o Brasil possui uma cultura onde uma parcela dos seus habitantes ainda não assimilou totalmente o uso de novas tecnologias e nem mesmo os processos padrões oferecidos pelos terminais de autoatendimento bancário tradicional. Além disso, há uma população significativamente mais velha e desprovida de inclusão tecnológica entre outros fatores analisados em pesquisas na área. Também existe o receio do aumento de filas e demora no atendimento, o que teria consequências negativas à mudança que busca melhorias.

Um estudo feito por Cristiano Ravazio, na cidade de São Marcos – RS, em 2009, visou identificar quais clientes não utilizavam os terminais de autoatendimento de uma agência do Banco do Brasil e quais seriam suas principais resistências. Seus resultados mais relevantes foram que 59% dos entrevistados femininos não utilizavam ou utilizavam eventualmente os canais de autoatendimento porque 41% tiveram dificuldades em executar a operação e 30% preferia um atendimento pessoal. Do sexo masculino, 75% não utilizavam os canais de autoatendimento porque 40% preferia um atendimento mais pessoal. Dos entrevistados femininos que tiveram dificuldade em realizar operações o grau de instrução era de 64% analfabetos ou ensino fundamental incompleto, do sexo masculino 76% possuíam ensino fundamental ou ensino médio. Dos entrevistados femininos que preferiram o atendimento pessoal, a faixa etária era de 62,5% acima dos 51 anos. Do sexo masculino a faixa etária do mesmo quesito era 57% acima dos 51 anos. Dos entrevistados do sexo feminino que não utilizam ou pouco utilizam os terminais de autoatendimento, a principal resistência ao canal foi de 48% por questões de segurança, enquanto que o sexo masculino foi de 57% também por questões de segurança.

A mestra em engenharia de produção Sirlei Glasenapp e seus alunos Patrícia Souza, Enio Bacin e Carlos Righi também realizaram uma pesquisa sobre a utilização do autoatendimento, na cidade de Jaguari – RS, no Banco X em 2002, onde os principais resultados apresentados foram que 80% das operações estão concentradas num pequeno número de serviços oferecidos, sendo que extratos e saldos (25%), saques (26%) e depósitos (20%) foram as transações mais efetuadas. Mais da metade dos clientes apresentaram algum tipo de dificuldade nas operações (52%). Das dificuldades, 10% dizem respeito à inoperância ou filas e o resto vincula-se às pessoas: 26% disseram não saber operar; 2% disseram faltar orientação; 12% acharam o sistema muito complexo e 2% disseram que a dificuldade existe por causa das frequentes mudanças nos passos das transações.

“Ficou comprovado que fatores como nível de escolaridade e idade têm influência direta na receptividade e operacionalidade do sistema. Como a base de clientes do Banco X de Jaguari é formada por pessoas de origem do meio rural, de baixa escolaridade, praticamente sem nenhuma afinidade com a informática, onde o medo e o desconhecimento tendem a afastá-los dos terminais, é evidente que as dificuldades em elevar a utilização dos terminais de autoatendimento decorrem desses fatores”. (GLASENAPP, 2002, p. 8).

O autor Péricles Pires também realizou em 1997 um estudo sobre o uso dos terminais de autoatendimento. Por meio de afirmações e opções que variavam entre concordar e discordar, o autor analisou a experiência de clientes. Seus resultados mais significantes foram que em relação às dificuldades apresentadas e ao pedido de orientação a algum funcionário do banco 66,6% concordaram em pedir orientação. Perguntados sobre a possibilidade de haver um funcionário no ambiente do autoatendimento 49% concordaram, sendo que 44% concordaram totalmente. 59,8% concordaram que as telas dos equipamentos são explicativas e não apresentam dificuldade e 60,5% concordaram que imagens e sons ajudam como orientação no acesso e utilização das operações.

Por outro lado, atualmente existem pesquisas que indicam a preferência por serviços bancários cada vez mais personalizados e adiantados. Uma pesquisa feita e lançada em 2012 pelo Cisco IBSG (Internet Business Solution Group), com 5.300 consumidores, tanto de países desenvolvidos como de emergentes, incluindo o Brasil,

mostrou que 56% da população dos países desenvolvidos e 81% dos países emergentes “preferem uma agência repleta de recursos de assessoria financeira, que vão além dos serviços bancários ‘tradicionais’”. Cerca de 92% dos clientes brasileiros estariam dispostos a fornecer informações pessoais em troca de um serviço mais personalizado, melhor segurança contra roubos e mais simplicidade na gestão de suas finanças.

#### 4. METODOLOGIA

Nesta pesquisa foram analisadas as dificuldades e facilidades no uso do sistema de autoatendimento do banco x, bem como foi verificado o nível de satisfação dos clientes ao utilizar esse canal. Também foi feito um estudo estatístico para representar os resultados dos questionários aplicados.

Inicialmente, a pesquisa caracterizou-se como bibliográfica, de fase exploratória utilizando livros, artigos e matérias científicas para embasamento dos assuntos propostos. Posteriormente, foi realizado o levantamento de dados viabilizado por meio de questionário de perguntas fechadas de opinião respondidas por uma amostra aleatória da população de uma agência do Banco X na cidade de Salvador - BA, baseado em uma abordagem qualitativa. A abordagem como pesquisa quantitativa foi utilizada, pois se considera que tudo pode ser quantificado, podendo-se traduzir em números opiniões e informações para classificação e análise. No que tange a abordagem, foi utilizada a pesquisa qualitativa, pois se considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e que não pode ser quantificado. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados foram foco desse processo de pesquisa

Por fim, o conhecimento da pesquisa bibliográfica foi analisado e acrescentado pela tabulação dos resultados referentes ao levantamento de dados do questionário aplicado, objetivando a compreensão do objeto do estudo.

Detalhadamente, a metodologia utilizada será explanada em:

- Procedimentos Teóricos: que distinguem a forma como foi desenvolvido o referencial teórico.
- Procedimentos Empíricos: onde será explicado como foi realizado o levantamento de dados, ou seja, quais os meios utilizados para a descrição da elaboração dos questionamentos, quais as ações executadas para a delimitação dos sujeitos e para a aplicação do questionário.
- Procedimentos Analíticos: onde serão explanados os métodos e ferramentas que descrevem quais critérios, padrões e procedimentos foram usados para a análise do material resultante da pesquisa.

Este trabalho apresenta-se como oportuno para a obtenção de informações que possibilitem gerar suporte à pesquisa e subsídios para a explanação dos resultados.

#### 4.1 PROCEDIMENTOS TEÓRICOS

A elaboração da revisão da literatura foi feita por meio da pesquisa bibliográfica em artigos, monografias publicadas na internet, teses e principalmente em livros de temáticas: prestação dos serviços bancários, qualidade no atendimento ao cliente de banco, competitividade mercadológica e objetivos empresariais desse tipo de organização. Para a atualização e delimitação mais precisa das informações apresentadas foram usados dados fornecidos pela Federação Brasileira das Associações de Bancos – FEBRABAN e a Dieese.

Para moldar o panorama teórico da temática estudada, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca do auto-serviço e da gestão do relacionamento com o cliente. Foram exploradas como focos centrais, também, as conceituações dos termos ‘efetividade’, ‘gerenciamento’, ‘relacionamento’, ‘cliente’ e ‘autoatendimento’, contextualizando-os ao tema central abordado e pelo que é difundido sobre o tema.

Depois, aprofundou-se em conhecimentos mais específicos, como a automação do atendimento, a busca por constantes atualizações e inovações, desenhos de hábitos dos clientes do banco, seus perfis, peculiaridades e nível de satisfação. Com esse aprofundamento, buscou-se o embasamento da pesquisa central deste trabalho.

Com o objetivo de solidificar a base dos resultados da pesquisa apresentada, o referencial teórico foi aperfeiçoado continuamente e na mesma proporção em que foram encontrados autores que dissertavam sobre o tema, por meio de publicações de artigos, citações, pensamentos e conceituações. O que contribuiu valorosamente para a definição do rumo das pesquisas.

#### 4.2 PROCEDIMENTOS EMPÍRICOS

Anteriormente aos procedimentos técnicos de elaboração e análise do questionário, a escolha do tema e a fase inicial do estudo executaram-se por meio de métodos empíricos e informais observados no dia-a-dia. A motivação para escolha dos temas autoatendimento e relacionamento com o cliente já demonstra que existe uma problematização de cunho empresarial uma vez que há o debate entre a efetividade em estabelecer relações com clientes e máquinas dentro das agências bancárias.

O que é evidenciado na prática empírica irá tornar-se afirmações ou não nos dados estatísticos dos resultados dos questionários. Para tanto existe a necessidade em elaborar um instrumento científico definitivo que atenda à definição de Parasuraman *et al.*: “um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto” (1991 *apud* CHAGAS, 2000), ou seja, que se adeque satisfatoriamente as necessidades apresentadas nesta pesquisa para embasar todo conteúdo empírico e teórico.

Nesta perspectiva, Gil (1989, p.19) compreende a pesquisa científica como “[...] um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

#### 4.3 PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS

Realizou-se na agência do banco X, na cidade de Salvador – BA, no bairro de Itapuã o procedimento de coleta de informações que compõe a pesquisa de campo. Por meio de um questionário formulado com perguntas fechadas, de opinião, sem reposição e indicado para ser respondido por uma amostra aleatória de 50 pessoas que estavam na agência. Os dados resultantes das respostas foram tabulados estatisticamente usando tabelas de frequências absolutas (número de pessoas) e de frequências relativas (porcentagem), por meio do programa Excel. É importante destacar que os entrevistados não se identificaram como sendo ou não correntistas da agência em questão, porém todos utilizaram os terminais de autoatendimento da agência. O objetivo do questionário foi o de identificar dificuldades, facilidades, preferências e tipos de pessoas que usam os terminais de autoatendimento.

## 5. RESULTADOS E ANÁLISES

As primeiras quatro perguntas do instrumento de pesquisa, pertencentes a “Parte I – Caracterização do respondente” obtiveram os seguintes números considerando a amostra de 50 entrevistados usuários dos serviços de autoatendimento dos caixas eletrônicos:

Tabela 2 – Gênero dos entrevistados

<b>Sexo</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual %</b>
Masculino	28	56%
Feminino	22	44%

Fonte: resultados da pesquisa.

A Tabela 2 diz respeito ao perfil da amostra quanto ao gênero e dividiu-se entre 22 (44%) mulheres e 28 (56%) homens. O que mostra a predominância do sexo masculino.

A caracterização por faixa etária, na Tabela 3, mostrou pelos números obtidos do universo de 50 entrevistados, que: 24 (48%) entrevistados estão na faixa de 30 a 39 anos de idade; 19 (38%) entrevistados estão na faixa de 21 a 29 anos; 4 (8%) entrevistados estão na faixa de 40 a 49 anos; 2 (4%) entrevistados estão com idade de até 20 anos; e somente 1 (2%) entrevistado está na faixa acima de 50 anos de idade.

Tabela 3 – Faixa etária dos entrevistados

<b>Faixa Etária</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual %</b>
Até 20 anos	2	4%
21 a 29 anos	19	38%
30 a 39 anos	24	48%
40 a 49 anos	4	8%
Acima de 50 anos	1	2%

Fonte: Resultados da Pesquisa

Na Tabela 4 analisa-se o nível de escolaridade dos entrevistados. Observa-se que do total da amostra, a maioria sendo 36 (72%) possui ensino médio completo; 9 (18%) possui ensino superior completo; 4 (8%) possui superior incompleto e 1 entrevistado (2%) possui ensino médio incompleto. Nenhum entrevistado possuía apenas ensino fundamental completo ou incompleto.

Tabela 4 – Nível de escolaridade dos entrevistados

<b>Escolaridade</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual %</b>
Fundamental incompleto	0	0,00%
Fundamental completo	0	0,00%
Ensino Médio incompleto	1	2%

Ensino Médio completo	36	72%
Superior incompleto	4	8%
Superior completo	9	18%

Fonte: Resultados da Pesquisa

A última tabela que caracteriza os respondentes corresponde à renda média individual mensal dos entrevistados. Na Tabela 5, verifica-se, portanto que 20 (40%) pessoas da amostra recebem acima de 1 até 2 salários mínimos; 15 (30%) ganham até 1 salário mínimo; 7 (14%) possui renda acima de 2 até 3 salários mínimos; 5 (10%) ganha acima de 3 até 4 salários mínimos e apenas 3 (6%) recebe mais de 4 salários mínimos.

Tabela 5 – Renda média individual mensal dos entrevistados

<b>Renda Media Individual Mensal</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual%</b>
Até 1 salário mínimo	15	30%
Acima 1 até 2 salários mínimos	20	40%
Acima de 2 até 3 salários mínimos	7	14%
Acima de 3 até 4 salários mínimos	5	10%
Mais de 4 salários mínimos	3	6%

Fonte: Resultados da Pesquisa

A Tabela 6 inicia a “Parte II – A efetividade no uso do Terminal de Autoatendimento Bancário” e informa a frequência de uso dos caixas eletrônicos pelos respondentes. Os resultados representam que 20 (40%) utilizam os terminais apenas 1 vez por semana, ou seja moderadamente; 16 (32%) de 2 a 3 vezes usam frequentemente; 11 (22%) utilizam muito frequentemente, ou seja, mais de 3 vezes por semana e 3 (6%) utilizam raramente.

Tabela 6 – Frequência de uso dos caixas eletrônicos pelos entrevistados

<b>Frequência de uso dos caixas eletrônicos</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual %</b>
Mais de 3 vezes por semana (Muito frequentemente)	11	22%
De 2 a 3 vezes por semana (Frequentemente)	16	32%
Apenas 1 vez por semana (Moderadamente)	20	40%
Menos de 4 vezes por mês (Raramente)	3	6%

Fonte: Resultados da Pesquisa

A Tabela 7 identifica quais foram os motivos que levaram os entrevistados da opção “Raramente”, da pergunta anterior, a selecionarem esta resposta. Neste quesito a pessoa poderia informar mais de uma opção. Desse modo, os resultados foram que 3 (6%) usam raramente por medo de executar a operação errada ou o sistema falhar; 2 (4%) por questões de segurança da informação pessoais; 2 (4%) porque não sabe manejar as máquinas; 1 (2%) não conhece parte ou todos os serviços disponíveis e nenhum entrevistado que utiliza raramente acha o atendimento impessoal.

Tabela 7 – Motivações para o uso dos caixas eletrônicos “Raramente”

<b>Motivação do uso feito "Raramente"</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual %</b>
Acha o atendimento impessoal	0	0,00%
Não sabe manejar as máquinas	2	4%
Não conhece parte ou todos os serviços disponíveis	1	2%
Por questões de segurança da informação pessoal	2	4%
Medo de executar a operação errada ou o sistema falhar	3	6%

Fonte: Resultados da Pesquisa

A Tabela 8 mostra o nível de habilidade dos clientes durante a utilização dos caixas automáticos, sendo que, do total entrevistado, 19 (38%) responderam que usam com dificuldades; 15 (30%) acham que o nível de habilidade é muito bom; 11 (22%) acham que é razoável; 5 (10%) se acham com nível excelente e nenhum respondeu que se acha inapto.

Tabela 8 – Nível de habilidade de uso dos caixas eletrônicos

<b>Habilidade de uso dos caixas eletrônicos</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual %</b>
Excelente	5	10%
Muito bom	15	30%
Razoável	11	22%
Com dificuldades	19	38%
Inapto	0	0,00%

Fonte: Resultados da Pesquisa

A Tabela 9 identifica os serviços bancários mais utilizados pelos usuários respondentes nos terminais em relação aos serviços básicos oferecidos listados no questionário. Os entrevistados poderiam marcar mais de um serviço neste quesito. Como resultado verificou-se que 50 (100%) utilizam o terminal automático para consultar saldos; 50 (100%) também utilizam para consulta a extratos; 46 (92%) usam para saques; 23 (46%) para fazer transferências; 16 (32%) para efetuar pagamentos; 14 (28%) para depósitos; 7 (14%) para 2ª via de recibos; 6 (12%) para validar cartões; 4 (8%) utilizam mais para agendar pagamentos; 3 (6%) para efetuar recarga de celular; 2 (4%) empréstimos e nenhum usuário entrevistado utiliza para investimentos.

Tabela 9 – Serviços mais utilizados pelos entrevistados

<b>Serviços mais utilizados</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual %</b>
Retiradas/Saques	46	92%
Empréstimos	2	4%
Consultas a Saldos	50	100%
Pagamentos	16	32%
Recarga de Celular	3	6%
Extratos	50	100%
Investimentos	0	0,00%
Transferências	23	46%
2ª via de recibos	7	14%
Validação de Cartão	6	12%
Depósitos	14	28%
Agendamento de pagamentos	4	8%

Fonte: Resultados da Pesquisa

A Tabela 10 visa identificar quais os serviços menos utilizados pelos usuários dos caixas eletrônicos. Também era possível responder a mais de uma opção. Identificamos que 50 (100%) utilizam menos os serviços de investimentos; 42 (84%) os agendamentos; 41 (82%) validação de cartão; 38 (76%) empréstimos; 36 (72%) utilizam menos para recarga de celular; 29 (58%) depósitos; 22 (44%) pagamentos; 18 (36%) 2ª via de recibos; 6 (12%) transferências; 4 (8%) retiradas/saques e nenhum usuário utiliza menos as consultas a saldos e extratos.

Tabela 10 – Serviços menos utilizados pelos entrevistados

<b>Serviços menos utilizados</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual %</b>
Retiradas/Saques	4	8%
Empréstimos	38	76%
Consultas a Saldos	0	0,00%

Pagamentos	22	44%
Recarga de Celular	36	72%
Extratos	0	0,00%
Investimentos	50	100%
Transferências	6	12%
2ª via de recibos	18	36%
Validação de Cartão	41	82%
Depósitos	29	58%
Agendamento de pagamentos	42	84%

Fonte: Resultados da Pesquisa

A Tabela 11 esclarece quais serviços dos terminais os usuários fizeram com dificuldades. Segundo os resultados, 36 (72%) tiveram dificuldades em realizar pagamentos; 33 (66%) depósitos; 28 (56%) agendamentos de pagamentos; 13 (26%) 2ª via de recibos; 7 (14%) realizar empréstimos; 6 (12%) transferências; 5 (10%) validação de cartão; 3 (6%) consulta a saldos e o restante das opções não houveram resultados como mostra a tabela.

Tabela 11 – Serviços de uso feito com dificuldades

<b>Serviços utilizados com dificuldades</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual %</b>
Retiradas/Saques	0	0,00%
Empréstimos	7	14%
Consultas a Saldos	3	6%
Pagamentos	36	72%
Recarga de Celular	0	0,00%
Extratos	0	0,00%
Investimentos	0	0,00%
Transferências	6	12%
2ª via de recibos	13	26%

Validação de Cartão	5	10%
Depósitos	33	66%
Agendamento de pagamentos	28	56%

Fonte: Resultados da Pesquisa

A Tabela 12 mostra quais os principais motivos causadores da dificuldade na utilização dos terminais automáticos. Como resultado, 46 (92%) informaram que existe medo do serviço não ser realizado adequadamente ao final; 37 (74%) dizem que o motivo é porque o serviço não fornece informações suficientes e autoexplicativas; 33 (66%) justificam que as mensagens de erros são vagas ou confusas; 11 (22%) dizem que o ícone necessário não é encontrado; 6 (12%) afirmam que o serviço não funciona adequadamente ou falha; 4 (8%) justificam que as imagens não são nítidas ou são muito coloridas, por isso confusas e 3 (6%) dizem que o serviço não é exatamente o desejado.

Tabela 12 – Motivações para uso feito com dificuldades

<b>Motivos da dificuldade de utilização</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual %</b>
O serviço não funciona adequadamente ou falha	6	12%
O serviço não é exatamente o que você deseja	3	6%
O serviço não fornece informações suficientes e auto explicativas	37	74%
As imagens não são nítidas ou são muito coloridas, por isso confusas	4	8%
O ícone não é encontrado	11	22%
Existe o medo do serviço não ser realizado adequadamente ao final	46	92%
As mensagens de erros são vagas ou confusas	33	66%

Fonte: Resultados da Pesquisa

Quando indagados sobre o desejo da personalização dos serviços oferecidos pelos terminais de autoatendimento, 41 (82%) dos entrevistados disseram que sim, sentem desejo quanto à personalização e 9 (18%) informaram que não sentem essa necessidade, conforme mostra a Tabela 12.

Tabela 13 – Desejo de personalização dos serviços nos caixas eletrônicos

<b>Desejo de personalização do caixa eletrônico</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual %</b>
Sim	41	82%
Não	9	18%

Fonte: Resultados da Pesquisa

Já a Tabela 14 informa quais aspectos para a personalização dos terminais de autoatendimento os usuários preferiram. Segundo a análise, 40 (80%) personalizaria a linguagem utilizada; 17 (34%) também personalizariam os ícones; 16 (32%) o tempo de término dos serviços mais utilizados; 11 (22%) os serviços apresentados na tela inicial; 8 (16%) colocaria nome/foto; 3 (6%) personalizaria os serviços apresentados em todas as telas e 2 (4%) mudaria as cores.

Tabela 14 – Aspectos para a personalização dos serviços nos caixas eletrônicos

<b>Aspectos para personalização</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual %</b>
As cores	2	4%
Os ícones	17	34%
A linguagem utilizada	40	80%
Os serviços apresentados no <i>menu</i> inicial	11	22%

Os serviços apresentados em todos os <i>menus</i>	3	6%
O tempo de término dos serviços mais utilizados	16	32%
Inseriria meu nome e/ou foto	8	16%

Fonte: Resultados da Pesquisa

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Analisando os resultados mais profundamente, podemos perceber que a pesquisa confirmou alguns pontos relatados nas pesquisas comentadas na fundamentação teórica. Pode-se concluir que apesar da grande quantidade de usuários e de máquinas, os bancos ainda não conseguem se aproximar dos seus clientes por meio dos terminais de autoatendimento. Isto se dá porque as operações são muito padronizadas e não personalizadas, e ainda pela necessidade de auxílio humano durante as operações, o que mostra que a maioria dos clientes não consegue satisfazer suas necessidades apenas interagindo com as máquinas. Por exemplo, sendo a maioria dos entrevistados de classe média baixa, recebendo até 2 salários mínimos e não possuindo um alto grau de escolaridade, constatou-se que a maioria obteve algum tipo de dificuldade no uso dos terminais, assim como nas pesquisas anteriores onde esses fatores apareciam como relevantes.

Contudo, poucos utilizam o sistema raramente, apenas 3 pessoas, isso pode ser justificado por meio do quesito faixa etária onde a maioria vai de 21 a 39 anos. Um dado chama a atenção. Entre as pessoas que usam raramente os terminais, nenhuma respondeu que acham o serviço impessoal, embora a penúltima tabela confirme o desejo de maior, ou melhor, personalização dos serviços por parte dos bancos.

Outro dado que comprova os resultados das pesquisas dos outros autores, estão evidentes na tabela “serviços mais utilizados” onde aparecem como mais usados os serviços de saques e consultas. O que se pode tirar dessa análise é que existe o desejo por parte dos usuários da personalização, porém sem deixar de lado a atenção e auxílio tradicional do relacionamento humano. A cultura brasileira, as pessoas, ainda precisam

se adaptar melhor para um futuro CRM nas máquinas de autoatendimento, afinal num país tão desigual os fatores que levam à dificuldade de entendimento se sobressaem no uso das tecnologias.

É importante deixar claro que a pesquisa como um todo não visou dar preferência ao uso do CRM nem de máquinas de autoatendimento. Buscou-se observar apenas se seria viável a instalação desse sistema nos terminais brasileiros, atendendo efetivamente as necessidades dos usuários.

Como sugestão para trabalhos futuros e complementares, indico que a pesquisa poderia ser melhor aproveitada utilizando uma amostra maior de usuários, com o intuito de fornecer resultados ainda mais confiáveis. Também poderiam ser ampliados os locais de coleta, aplicando os questionários em shoppings, aeroportos, supermercados e também nas agências a fim de observar se há diferenças ou não nos resultados cruzados.

## **REFERÊNCIAS**

ADMINISTRADORES.COM. **Clientes de bancos querem serviços mais personalizados**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/economia-e-financas/clientes-de-bancos-querem-servicos-mais-personalizados-aponta-estudo/56347/>. Acesso em: 11 de janeiro de 2014.

AGUIAR, Jairo Leonardi; AGUIAR, Audrey Leonardi. **Atendimento personalizado no ambiente do autoatendimento bancário: o desafio dos bancos**. Disponível em: [http://www.fadep.br/imgspaginas/310/file/jairo\\_aguiar.pdf](http://www.fadep.br/imgspaginas/310/file/jairo_aguiar.pdf). Acesso em 11 de janeiro de 2014.

AMBROZINI, Renata; outros. **CRM: Gestão de Relacionamento com o cliente.** Apresentação em powerpoint Microsoft Office.

BPM BRASIL. **Brasileiros querem experiência mais personalizada com seus bancos.** Disponível em: <http://revistabpmbrasil.com/clientes-brasileiros-querem-experiencia-mais-personalizada-com-seus-bancos/>. Acesso em: 12 de janeiro de 2014.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos.** São Paulo: Atlas, 2001.

DEMO, Gisela; PONTE, Valter. **Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte e estudos de casos.** São Paulo: Atlas, 2008.

DESIDERIO, Mônica; NEVES, Bráulio. **Automação bancária e atendimento a clientes: algumas reflexões.** Resende: Setembro, 2004.

DIEESE. **Mudanças no atendimento bancário.** São Paulo: Linha de produção, Boletim Dieese nº 218, Ed. Março/Abril/Maio 2000.

FEBRABAN – **Federação Brasileira de Bancos.** Disponível em: [http://www.febraban.org.br/Noticias1.asp?id\\_texto=1663&id\\_pagina=61&palavra=auto atendimento](http://www.febraban.org.br/Noticias1.asp?id_texto=1663&id_pagina=61&palavra=auto%20atendimento). Acesso em 15 de janeiro de 2014.

GLASENAPP, Sirlei; outros. **Identificação do grau de utilização e satisfação dos clientes dos serviços da sala de auto-atendimento do banco x.** XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP: Curitiba, 2002.

GONSALES, Samuel. **CRM: gestão eficiente do relacionamento com os clientes.** Nov. 2010. Disponível em: <http://imasters.com.br/artigo/18951/gerencia-de-ti/crm-gestao-eficiente-do-relacionamento-com-os-clientes/>. Acesso em: 13 de janeiro de 2014.

IDG-NOW. **Clientes desejam que bancos ofereçam experiência mais personalizada.** Jun. 2013. Disponível em: <http://idgnow.com.br/ti-corporativa/2013/06/13/clientes-desejam-que-bancos-oferecam-experiencia-mais-personalizada/>. Acesso em: 10 de janeiro de 2014.

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

KUNDE, Leandro Mousquer. **As filas de atendimento nos guichês de caixas: estudo de caso na agência Caminho do meio**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14101/000649847.pdf?sequence=1>.

Acesso em: 13 de fevereiro de 2014.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, Acir. **A utilização dos serviços de autoatendimento no Banco do Brasil**. Londrina, 2007. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13903/000649631.pdf>. Acesso em: 13 de janeiro de 2014.

PIRES, José Pérciles; COSTA FILHO, Bento Alves da. **O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos**. Curitiba: Revista FAE, v. 4, nº1, p. 59-67, jan/abr., 2001.

PUC – Rio. **Terminal de autoatendimento bancário**. Disponível em: [http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/10316/10316\\_7.PDF](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/10316/10316_7.PDF). Acesso em: 12 de janeiro de 2014.

RAVAZIO, Cristiano. **Estudo dos motivos de resistência na utilização dos canais de autoatendimento – Agência de São Marcos – RS**. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26281/000744229.pdf?sequence=1>.

Acesso em: 14 de janeiro de 2014.

SHEUER, L. **A qualidade do atendimento eletrônico em uma agência bancária segundo a percepção de seus clientes**. Dissertação de mestrado em Engenharia da

Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

SLACK, Nigel et. al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2006.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing: avanços e aplicações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO  
(Parte I)**

 <p><b>INSTITUTO FEDERAL BAHIA</b> Campus Salvador</p> <p>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA</p>	<p>Este questionário é o instrumento de coleta de dados para pesquisa de trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de Empresas) a ser realizado com os clientes deste Banco (Banco do Brasil). <b>Esta pesquisa tem a finalidade de identificar a efetividade no uso do Terminal de Auto-Atendimento.</b> O objetivo deste estudo é exclusivamente acadêmico. As respostas serão tratadas de forma confidencial e os dados serão relatados apenas de forma agregada. As informações serão codificadas e as identidades permanecerão anônimas. Agradeço a sua colaboração.</p>
<p><b>Parte I – Caracterização do respondente</b></p>	
<p><b>1) Sexo:</b></p> <p>1. ( ) Masculino</p> <p>2. ( ) Feminino</p> <p><b>2) Faixa Etária:</b></p> <p>1.( ) Até 20 anos</p> <p>2.( ) 21 a 29 anos</p> <p>3.( ) 30 a 39 anos</p> <p>4.( ) 40 a 49 anos</p> <p>5.( ) Acima de 50 anos</p> <p><b>3) Escolaridade:</b></p> <p>1. ( ) Fundamental incompleto</p> <p>2. ( ) Fundamental completo</p> <p>3. ( ) Ensino Médio incompleto</p> <p>4. ( ) Ensino Médio completo</p> <p>5. ( ) Superior incompleto</p> <p>6. ( ) Superior completo</p>	

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO  
(Parte II)**

**4) Renda média individual mensal:**

1. ( ) Até 1 salário mínimo
2. ( ) Acima 1 até 2 salários mínimos
3. ( ) Acima de 2 até 3 salários mínimos
4. ( ) Acima de 3 até 4 salários mínimos
5. ( ) Mais de 4 salários mínimos

**Parte II – A efetividade no uso do Terminal de Auto-atendimento Bancário (“caixa eletrônico”).**

**5) Marque qual a sua frequência no uso dos “caixas eletrônicos”:**

1. ( ) Mais de 3 vezes por semana – Muito frequentemente
2. ( ) 2 a 3 vezes por semana – Frequentemente
3. ( ) 1 vez por semana – Moderadamente
4. ( ) Menos de 4 vezes por mês – Raramente

**6) Caso tenha respondido “Raramente” na pergunta acima, indique o por quê:**

1. ( ) Acha o atendimento impessoal
2. ( ) Não sabe manejar as máquinas
3. ( ) Não conhece parte ou todos os serviços disponíveis
4. ( ) Por questões de segurança da informação pessoal
5. ( ) Medo de executar a operação errada ou o sistema falhar

**7) Marque como você caracteriza sua habilidade na utilização dos “caixas eletrônicos”:**

1. ( ) Excelente
2. ( ) Muito bom
3. ( ) Razoável
4. ( ) Com dificuldades
5. ( ) Inapto

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO  
(Parte III)**

**8) Considere os n<sup>o</sup>s correspondentes aos serviços oferecidos pelos “caixas eletrônicos” abaixo:**

- (1) Retiradas/Saques (2) Empréstimos (3) Consultas a Saldos (4) Pagamentos  
(5) Recarga de Celular (6) Extratos (7) Investimentos (8) Transferências  
(9) 2<sup>a</sup> via de recibos (10) Validação de Cartão (11) Depósitos (12) Agendamento de pagamentos

**9) Enumere ou escreva: qual ou quais serviço(s) acima você MAIS utiliza?**

---

**10) Enumere ou escreva: qual ou quais serviço(s) você MENOS utiliza?**

---

**11) Enumere ou escreva: qual ou quais serviço(s) você sente dificuldade em realizar?**

---

**12) Marque qual ou quais o(s) motivo(s) da dificuldade na utilização:**

1. ( ) O serviço não funciona adequadamente ou falha
2. ( ) O serviço não é exatamente o que você deseja
3. ( ) O serviço não fornece informações suficientes e auto explicativas
4. ( ) As imagens não são nítidas ou são muito coloridas, por isso confusas
5. ( ) O ícone não é encontrado
6. ( ) Existe o medo do serviço não ser realizado adequadamente ao final
7. ( ) As mensagens de erros são vagas ou confusas

**13) Gostaria de personalizar (tornar do seu jeito) os serviços oferecidos pelos “caixas eletrônicos”?**

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**  
**(Parte IV)**

**14) Caso tenha respondido “sim” na pergunta acima, o que você mudaria nos “caixas eletrônicos” para personalizá-los?**

1. ( ) As cores
2. ( ) Os ícones
3. ( ) A linguagem utilizada
4. ( ) Os serviços apresentados no *menu* inicial
5. ( ) Os serviços apresentados em todos os *menus*
6. ( ) O tempo de término dos serviços mais utilizados
7. ( ) Inseriria meu nome e/ou foto