

CANAIS DE AUTOATENDIMENTO E SUPORTE TÉCNICO BANCÁRIO: PERCEPÇÃO DE QUALIDADE E IMPACTOS NO ATENDIMENTO PRESENCIAL EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE VAREJO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NO BRASIL

Igor Daniel Silva de Abreu¹

Renata Lissa Soares da Silva²

RESUMO

A tecnologia e seu contínuo avanço trazem expectativas de agilidade na prestação de serviços por parte das empresas e de seus consumidores. O setor bancário investiu expressivamente no desenvolvimento de soluções tecnológicas que cada vez mais estimula o autoatendimento. A consequente diminuição no fluxo de pessoas no ambiente das agências de varejo, objetiva liberar sua mão de obra especializada para focar exclusivamente na geração de receitas através da oferta de seu portfólio de produtos e serviços e na prestação de um atendimento de excelência. Este artigo analisa a percepção da qualidade do autoserviço (ATM, telefones e internet), seus respectivos suportes técnicos e o impacto de sua utilização no atendimento presencial das agências de varejo de uma instituição bancária no Brasil.

Palavras-Chave: Autoatendimento. Suporte Técnico. Instituição Bancária.

SELF-SERVICE CHANNELS AND SUPPORT BANKING: PERCEPTION OF QUALITY AND IMPACTS ON CALL PRESENT IN RETAIL BANKING AGENCIES OF A FINANCIAL INSTITUTION IN BRAZIL

ABSTRACT

The technology and its continued advance brings expectations for agility in services by companies and consumers. The banking industry has invested significantly in the development for technological solutions that increasingly stimulates self-service. The consequent decrease in the number of people in the banking agencies, allowing their skilled labor to focus exclusively on revenue generation by offering their products and services and providing an excellent service. This article examines the perception quality of self-service (ATM, phone and internet), their technical support and the impact of their use in the presencial attendance in a brazilian bank.

Keywords: Self-service. Technical Support. Banking Agencies.

1 INTRODUÇÃO

¹ Acadêmico do Curso MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: igordanielabreu@gmail.com

² Professora Orientadora do Curso MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: renata.soares@ifrn.edu.br

Considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, inovar tornou-se essencial para a sustentabilidade das empresas. A inovação traz soluções que simplificam situações do cotidiano, tornando os processos mais ágeis, significativamente melhorados e permitindo mais tempo disponível para realização de tarefas de maior relevância para um indivíduo, para grandes corporações, para ramos de atividades inteiros e para a sociedade em geral.

Nesse contexto, o setor bancário experimentou nas últimas décadas uma verdadeira revolução tecnológica, objetivando a redução de custos, melhoria de processos, ganho em eficiência operacional e consequente aumento dos lucros.

Atualmente, dispositivos como *smartphones*, *tablets* e computadores portáteis por meio da internet suprem quase que integralmente a necessidade do comparecimento dos clientes no ambiente de uma agência bancária. É uma realidade irreversível e que cada vez mais atrai adeptos.

De acordo com pesquisa realizada pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), datada de 2013, o Internet Banking é o canal preferencial do cliente bancário e representa 39% do total de transações. O crescimento da utilização deste canal, juntamente com o POS (*point of sale* – *máquinas de cartão de débito e crédito*), é da ordem de 25% ao ano, muito superior ao dos canais mais tradicionais (agências) que apresenta evolução de 3% ao ano, perdendo participação de 18% para 11% no volume total de transações desde 2008.

Dados dessa mesma pesquisa, apontam que as transações em ATM (*automated teller machine* – *terminal de autoatendimento*) perdem em participação, mas continuam consolidadas como um meio relevante no Brasil. O volume de transações no canal Mobile Banking (tablet, smartphones) aumentou de maneira vertiginosa – 223,4% ao ano.

De acordo com Maçada e Faria (2011) altos investimentos de recursos foram realizados por parte das instituições financeiras no desenvolvimento de soluções tecnológicas, na sua implantação, divulgação aos clientes e capacitação de funcionários. Reestruturações nos processos de gestão foram necessários, implicando na redução do volume de papéis, redução do quadro funcional com

ganho em eficiência operacional reduzindo o tempo dispendido pelos funcionários na realização de suas atividades. Além das melhorias listadas, o aumento da lucratividade do segmento bancário é um fenômeno percebido ano após ano de maneira muito expressiva

Nesse contexto, as instituições financeiras percebem que a constante atualização tecnológica de seus serviços ainda lhe traz diferencial competitivo, o que faz que cada uma delas busque sempre apresentar novidades aos seus clientes.

A promoção do autoatendimento tem sido uma ferramenta capaz de trazer as instituições bancárias um diferencial competitivo, uma vez que a mão de obra do setor bancário fica disponível para a construção dos objetivos comerciais traçados pelos bancos, com a venda de produtos e serviços (crédito, seguros e investimentos).

Entretanto, para que isso aconteça, além de capacitar seus funcionários para orientar os clientes na utilização dos canais alternativos de autoatendimento, também é necessário uma orientação e suporte operacional ao cliente por parte das grandes instituições bancárias. Neste cenário, os bancos investem em campanhas de marketing nos ambientes da agência e nas grandes mídias (TV, internet, rádio, etc), destacando as facilidades dos canais alternativos e sua segurança. Essas instituições disponibilizam a seus clientes suportes técnicos especializados que orientam a operacionalização dos sistemas, instalação de aplicativos, programas, configuração entre outros serviços como a contratação de produtos, renovação, cancelamento, entre outros.

No segmento bancário, a transferência do atendimento tradicional para o autoatendimento como estratégia de atuação, requer um entendimento da aceitação pelo consumidor de serviços bancários e um preparo deste para acompanhar e assimilar novos produtos a eles oferecidos. A importância de um serviço de suporte técnico com linguagem acessível e orientações conclusivas se torna ferramenta chave no sucesso da atuação, para clientes externos e internos (funcionários que prestam atendimento ao cliente final).

Nessa perspectiva, o presente estudo trata do impacto gerado no atendimento presencial de uma agência bancária de varejo no Brasil decorrente da estratégia de

atuação de disponibilizar autoatendimento e suporte técnico, analisando estes serviços sob a ótica de qualidade percebida pelos seus intervenientes (clientes externos e internos).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Auto-Serviço

Cada vez mais presente e necessário para prestadores e usuários, o auto-serviço é uma demanda decorrente do dinamismo do mundo atual. A expectativa é que as necessidades das partes envolvidas sejam solucionadas de maneira rápida e segura.

Encontra-se modelos self-service em quase todos os segmentos da prestação de serviço. O trânsito, os afazeres do cotidiano, o acúmulo de tarefas, o trânsito cada vez mais complicado nos centros urbanos e as responsabilidades do cotidiano, valorizam ainda mais as facilidades e conveniências do auto-serviço. É notório que o principal impulsionador desse serviço é a Internet – que entre outras inúmeras vantagens, tornou-se habitual para todos a prática do auto-serviço.

Outros serviços bancários já estão presentes há algum tempo na rotina dos usuários. Os ATMs (*automated teller machine – terminal de autoatendimento* – popularmente conhecidos como *cash*) e centrais de atendimento telefônico (*Call Centers*). A importância do serviço de ATM impacta diretamente no fluxo de pessoas no interior de agências bancárias, considerando que para realizar saques em espécie, é necessário a retirada física do numerário, o que não é possível em meio virtual. Desta maneira, evita-se o trânsito de pessoas no ambiente de atendimento físico (com funcionários da instituição financeira) o que, em tese, libera a força de trabalho para atividades que melhor remuneram a indústria bancária.

A aceleração na rotina das pessoas modifica a percepção de tempo: parece que a Terra não gira mais na velocidade de antes e sim mais rapidamente, tornando

o tempo um recurso escasso e, por conseguinte mais precioso. Assim, geram-se demandas culturais que exigem serviços mais ágeis, mais eficientes e menos onerosos.

É importante destacar a possibilidade de escolha de cada indivíduo. A qualidade do serviço prestado deve ser a preocupação preponderante para os fornecedores, considerando a facilidade que se pode substituir um determinado prestador de serviço. A possibilidade de escolha e a livre concorrência sobre o modo como se deseja ser atendido funcionam como molas propulsoras para o novo mundo de serviços e sua constante evolução.

O auto-serviço tem como objetivo a automatização das diversas tarefas que não demandam a intervenção humana, para assim otimizar os recursos operacionais de uma empresa, reduzindo custos e aumentando a produtividade.

A solução self-service é um modelo de relacionamento com o cliente, nesse processo, é imprescindível considerar que os canais alternativos não se bastam. Em algum momento será necessário tomar orientações, seja no ambiente físico de uma agência bancária junto aos funcionários para esclarecimentos junto à *ATMs* ou através de um suporte técnico remoto (*call center*). Em qualquer dessas situações é necessário que os representantes das instituições financeiras sejam previamente capacitados a direcionar o consumidor de maneira conclusiva para as soluções demandadas.

As empresas buscam otimização de seus custos e sabem da importância da satisfação de seus clientes na busca pela fidelização. Neste cenário, as soluções de auto-serviço, em conjunto com o suporte técnico a elas relacionado, serão cada vez mais consideradas pelas empresas em suas estratégias de relacionamento com os clientes.

2.2 Marketing Bancário

A indústria bancária é um setor de fundamental importância, considerando seu papel na economia nacional. Com a crescente concorrência no setor e a abertura de capital de diversos bancos, é recente o direcionamento dos bancos em focar as necessidades dos seus clientes para atingir seus resultados e não mais adaptar seus clientes ao seu portfólio de produtos. Resumidamente, o cliente passa a ser foco de seus produtos e serviços.

Segundo Kotler (1998), os bancos não tinham o menor interesse por marketing ou sequer consideração. As agências bancárias eram imponentes e impressionavam os clientes. Tamanha suntuosidade era percebida pelos clientes com tamanha importância que muitas acreditavam que ir ao banco solicitar um empréstimo era a solicitação de um favor.

Por muitos anos o mercado bancário se comportou desta maneira, até a chegada das grandes mudanças: novas regulamentações, os clientes, a globalização e as grandes fusões que criaram gigantes no setor. Com o tempo, os clientes tanto de bancos comerciais, como os de varejo, passaram a ser considerados alvo de conquista, tornando-se mais exigentes, demandando mais e melhores produtos e serviços.

Grandes investimentos em pesquisas foram realizados objetivando decifrar o que os clientes desejavam. A busca pelo cliente, agora uma necessidade, tem o marketing bancário como sua nova ferramenta de prospecção. Contudo, foi um aprendizado lento.

Segundo Toledo (1978), os bancos são duplamente orientados para a clientela em relação ao marketing bancário. Na prestação de serviço bancário, existem duas categorias genéricas de “produtos”: os produtos de intermediação financeira, que consiste na captação e aplicação de recursos; e os serviços prestados aos clientes, tais como recebimento de contas, cobrança de títulos e arrecadações.

Salinas (1993), considera que a qualidade em serviços apresenta três características:

- a) atendimento bancário com qualidade caracterizado por apresentar agilidade e respostas rápidas às solicitações e necessidades dos clientes;

- b) comunicação e informatização, em que a satisfação dos clientes se concretiza através de respostas rápidas, ágeis e seguras para suas exigências, necessidades e problemas;
- c) operações cuja qualidade se traduz na disponibilidade de produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, com baixo nível de erros, baixíssimo nível de burocratização e existência de pessoal qualificado, capaz de resolver problemas e dirimir dúvidas.

Criar, comunicar e transmitir valor a seus mercados alvo, são as empresas que praticam o marketing inteligente, que segundo Kotler (2001) são visionárias de marketing.

Bancos com marketing inteligente, na visão de Kotler (2001), melhora o seu conhecimento do cliente, tornando seus produtos e serviços mais flexíveis; possuem uma comunicação integrativa, direcionada e coerente. Usam mais tecnologia e automação de vendas (exemplo: créditos pré-aprovados contratados nos caixas eletrônicos dos bancos), *softwares*, páginas de internet e intranet. Estão disponíveis 24 horas por dia por telefone 0800 ou centrais de atendimento para reclamações ou sugestões.

Os bancos estão concentrando seus esforços de marketing nos seus clientes, nomeadamente através da disponibilização de novos produtos e serviços e do acesso a canais de distribuição alternativos (CANTO e BOUROCHE, 1995).

Serviços *on-line* fornecem grandes benefícios aos compradores, tais como: maior comodidade (clientes não precisam lidar com vendedores nem se expor a fatores de persuasão emocionais); não precisam esperar em filas; conveniências (podem comparar serviços de empresas diferentes sem se deslocar até elas).

Segundo Modahl (2000), os consumidores via *web* podem ser classificados de forma tecnográfica, referindo-se a sua maior ou menor propensão de realização de transações no ambiente virtual.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada no presente estudo é essencialmente exploratória no sentido de buscar conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro e a construir questões importantes para a condução da pesquisa (Beuren, 2003 & Malhotra, 2001). Nesse sentido, primeiramente se utilizou a Pesquisa Bibliográfica que permite ao investigador se utilizar de informações necessárias à condução da pesquisa de origem secundária, obtidas de documentos que já foram publicados no meio científico. Nessa pesquisa, especificamente, sobre a temática autoatendimento e suporte técnico nas agências bancárias.

Além da pesquisa bibliográfica, base teórica para a fundamentação do referido estudo, foi feita a pesquisa de campo que registra de forma não intrusiva o que vai acontecendo com o sujeito e com seu ambiente natural, recolhendo simultaneamente outros dados descritivos (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Na ocasião o método de investigação utilizado foi o questionário, considerado hoje uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas sociais. Para Gil (1999), o questionário é considerado uma técnica de investigação composta por um número relativo de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses e expectativas.

Reforçando o pensamento de Gil, Koehler (2002) sugere que um questionário deve ser elaborado de forma clara e ordenada, possibilitando ao participante transmitir sua percepção sobre o que está sendo investigado para que sua resposta efetivamente contribua com os objetivos da pesquisa. O questionário faz parte do processo que registra as informações obtidas.

Nesse sentido, Richardson (1985), destaca:

Geralmente, os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. A informação por meio de questionários permite observar as características de um indivíduo ou grupo (RICHARDSON, 1985, p. 142).

Para tanto, optou-se por uma amostra de quarenta clientes correntistas de uma instituição financeira, localizada no Estado do Rio Grande do Norte, vinculados à carteira de Pessoa Jurídica do mesmo porte, que representa 20% do universo estudado, selecionados aleatoriamente. Vale ressaltar, que os respondentes utilizam a internet como canal alternativo de atendimento bancário em substituição ao atendimento presencial.

Em relação a análise de dados, foi utilizada o emprego da estatística descritiva que objetiva sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores (GIL, 1999).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente estudo, foi constatado que questões como confiabilidade das transações no ambiente da web, periodicidade de utilização, níveis de percepção dos clientes sobre qualidade do suporte técnico e operacionalização do canal alternativo de atendimento foram respondidas de maneira satisfatória, atingindo o objetivo de elucidar o problema de pesquisa. Os resultados demonstram com clareza o comportamento do cliente em ao se deparar com situações que requeiram auxílio na operacionalização.

Por meio do questionário de investigação, foi observado que a maior parte dos clientes pessoa jurídica se relacionam com mais de uma instituição financeira, mantendo conta corrente e relacionamento com mais de dois bancos. Foi constatado também, que as empresas respondentes atuam nos três ramos de atividade com predominância no comércio. Em relação a abrangência geográfica, verificou-se que atuam a nível municipal e nacional.

Já na forma de administração, percebe-se que predomina a governança profissional, com 66,66% de adesão. Esse dado chama a atenção pois contraria dados nacionais que apontam que entre as micro e pequenas empresas a modalidade de gestão preponderante é a familiar.

Observou-se, ainda, que a maior parte dos clientes (66,66% da amostra) utilizam todas as funcionalidades disponíveis na internet para empresa (Consultas, pagamentos, transferências, emissão de títulos, depósito de cheques e liberação de arquivos), sendo a frequência diária apontada por 83% dos clientes participantes. Este dado chama atenção pois demonstra que a internet é um canal importante de atendimento para o dia-a-dia das pequenas empresas brasileiras.

Outro relevante resultado encontrado é a percepção do usuário sobre o grau de dificuldade das transações via web. Foi constatado que 66,66% dos usuários entendem que as transações são de fácil operacionalização e que as poucas dificuldades encontradas são contornadas com a leitura atenta das opções disponibilizadas pelo próprio sistema.

Por outro lado, 16,66% dos participantes da pesquisa julgam o grau de dificuldade médio e que na maioria das vezes concluem as transações sozinhos, mas às vezes buscam auxílio junto ao banco. O mesmo percentual (16,66%) contempla aqueles participantes que percebem as transações como difíceis e com grande frequência tem que recorrer ao auxílio do banco. Assim, totaliza-se 33,33% o universo de clientes que por alguma razão não conseguem contornar as dificuldades encontradas na operacionalização apenas com os tutoriais e demais orientações disponibilizadas para que o autoatendimento seja concluído de maneira satisfatória.

Uma questão que pode estar ligada a essa realidade é a falta de iniciativa do cliente na busca de informações, por meio dos tutoriais ou, também, ao fato desses tutoriais serem apresentados em linguagem de difícil compreensão.

Nesse sentido, pode-se observar que existe um percentual considerável de usuários que necessitam de auxílio na utilização da ferramenta que inclui o contato com o banco, seja ele presencial ou por telefone, via suporte técnico remoto ou com um funcionário lotado em sua agência de relacionamento.

Um aspecto importante levantado é que todos respondentes confiam nas transações financeiras via internet. Diversos fatores podem estar contribuindo para essa percepção entre eles, destacando-se a imagem da instituição financeira pesquisada, uma vez que transmite solidez e segurança.

Das transações realizadas via internet, as que apresentaram maior incidência de dificuldade foram: a geração de remessa e consulta de arquivo retorno, representando um total de 33,33% do público. Essas transações abrangem a geração e envio de remessa de processamento de folha de pagamento, de boletos bancários, depósito de cheques e convênios de débito automático. A maior parte da amostra informou não ter dificuldade em transações bancárias via internet.

Vale ressaltar que ao se deparar com dificuldades de operacionalização, os clientes buscam auxílio junto ao banco. As orientações são buscadas junto ao suporte técnico especializado por 50% das empresas, a outra metade busca auxílio nas dificuldades de operacionalização junto ao seu gerente de relacionamento ou com outro funcionário da agência onde mantém relacionamento. A demanda que é absorvida pelos funcionários das agências de relacionamento, de acordo com a estratégia da instituição em questão deveria ser integralmente atendida pelo suporte técnico, considerando que a dotação de funcionários alocada em agências bancárias responsáveis pelo relacionamento com os clientes deveria estar voltada para a geração de receitas através da prospecção e fechamento de novos negócios de crédito e seguridade.

Quanto à qualidade do atendimento do suporte técnico, os respondentes classificam o suporte técnico remoto como excelente 16,66%, bom 50% e ruim 16,66%. Considerando que regular e ruim são percepções negativas à cerca da qualidade do serviço prestado, temos um resultado de 33,33% de clientes que têm uma percepção negativa sobre o atendimento do suporte técnico.

Do total de clientes que classificaram o atendimento como regular ou ruim 40% acreditam que a razão pela má qualidade do suporte técnico é que as orientações não ajudam a solucionar o problema, outros 40% atribuem ao tempo de espera ser muito longo e 20% acreditam que o excesso da linguagem técnica seja o problema.

Ainda, foi percebido que do total de clientes que ligam para o gerente de relacionamento ou para outro funcionário da agência, 83,33% alegam que tem a sensação de que falando com o gerente o problema será mais facilmente solucionado e 16,66% afirmam que preferem falar com quem conhece do que com um desconhecido do suporte técnico. Deve-se levar em consideração que esses

clientes que entram em contato com funcionários de sua agência representam 50% das pessoas que tem dificuldade de operacionalizarem e buscam auxílio no banco, os outros 50% entram em contato com o suporte técnico. Ou seja, mesmo tendo ciência de que trata-se de uma dúvida operacional e de que existe um suporte técnico para auxiliar, um grande percentual de clientes preferem falar com um funcionário do banco. Esta iniciativa além de demandar tempo da mão de obra responsável pela geração de receita, pode acarretar em um atendimento mais demorado e menos esclarecedor do que se a orientação fosse fornecida por quem tem profundo conhecimento no assunto, no caso o suporte técnico.

Diante dos resultados apresentados, pode-se averiguar que os canais alternativos de atendimento bancário são uma importante solução de atendimento para as micro e pequenas empresas. Identificou-se que a maioria dos clientes (66,66%) classificam o suporte técnico como bom ou excelente. Um contra ponto disso é a parcela que percebe o suporte técnico como regular ou ruim (33,33%), o que representa uma elevada parcela dos clientes.

Dessa maneira, entende-se que está na capacitação da equipe do suporte técnico remoto, uma possível solução para reversão desse quadro. Conciliar uma orientação técnica com uma abordagem em linguagem coloquial é uma expectativa do cliente. Além disso, a capacitação deve ser planejada, os scripts que balizam os técnicos do suporte em seu trabalho também revisados e atualizados, bem como a busca constante por soluções tecnológicas que direcionem o cliente mais rapidamente à solução de sua dificuldade de operacionalização.

Por fim, a força de trabalho responsável pelo relacionamento pessoal com o cliente alocada em uma agência bancária é orientada e tem a expectativa de realizar apenas o atendimento negocial ao cliente e, por conseguinte gerar receitas. Constatou-se que metade dos clientes que possuem dificuldade de operacionalizar o autoserviço entra em contato com um funcionário da agência. O tempo dispendido em orientações técnicas comprometem o andamento da rotina de atendimento presencial e tira o foco do negócio. Divulgar a existência do suporte técnico remoto, enfatizar seus benefícios e incentivar sua utilização deve estar inserido na rotina da atividade bancária das agências. O acionamento do suporte é benéfico para a instituição e principalmente para o cliente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou compreender a percepção da qualidade do autosserviço, seus respectivos suportes técnicos e o impacto da utilização desses suportes no atendimento presencial das agências de varejo de uma instituição bancária no Brasil, especificamente localizada no Rio Grande do Norte. De acordo com os resultados alcançados nesse estudo, pôde-se chegar à conclusão que o apoio do suporte técnico bancário é uma função essencial para melhorar o atendimento negocial entre cliente e instituição financeira, e conseqüentemente para a geração de receitas.

Entretanto, a utilização desse autosserviço ainda é limitada. Diversos fatores foram apontados pelos clientes para essa realidade, entre eles: o desempenho regular ou ruim do suporte técnico, a impessoalidade do serviço e as orientações prestadas pelos atendentes não ajudarem a solucionar o problema.

Assim sendo, conclui-se que melhorar a qualidade do suporte técnico aos clientes é uma condição essencial para as instituições financeiras manterem o foco do seu negócio. Para tanto, se faz necessário algumas ações voltadas aos suportes técnicos quanto as agências bancárias.

Para os suportes técnicos, sugere-se a capacitação dos atendentes com a revisão de seus scripts de orientações, o acompanhamento periódico do desempenho desses atendentes, fornecendo *feedbacks* constantes de aprimoramento. Dentro das agências bancárias, recomenda a ampliação da divulgação aos clientes do serviço de suporte técnico que permita ao funcionário que

orienta enfatizar a qualidade do serviço prestado e sua eficácia. A revisão do tempo de encaminhamento do cliente do instante da ligação ao suporte até o início do efetivo atendimento da demanda também deve ser uma ação a ser feita, objetivando a redução do tempo de espera para solução do problema.

Acredita-se, portanto, que essas sugestões de melhoria estão ao alcance da instituição financeira para a melhoria do serviço bancário com os clientes pessoa jurídica e, dessa forma sua eficácia pode ser mensurada ao longo do tempo, bem como a percepção dos clientes que poderá ser avaliada mediante novas pesquisas junto a clientes e funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEUREN, M. **Como elaborar trabalhos monográficos: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S., *Investigação Qualitativa em Educação*, Coimbra: Porto Editora, 1994

FEBRABAN – Federação Brasileira das Associações dos Bancos. (2013). pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária realizada em 2013. São Paulo: FEBRABAN. Acesso em 03 mar. 2014, disponível em <http://www.febraban.com.br>.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MAÇADA, A. C. G., & FARIA, F.A. (2011). **Impacto dos investimentos em TI no resultado operacional dos bancos brasileiros**. *Revista de Administração de Empresas (RAE)* São Paulo, 51(5), pp.440-457.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 3. ed. Bookman: Porto Alegre, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. Ed. São Paulo: Person, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

SALINAS, José Luís. A Gestão da Qualidade nas Indústrias de Serviços Financeiros: proposta de uma metodologia de implantação na área bancária In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. XVII. Salvador, 27-29 de setembro de 1993. ANAIS. ANPAD, 1993.