

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

ESTUDO ACERCA DA RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE A SATISFAÇÃO DO
CLIENTE E A INOPERÂNCIA DOS TERMINAIS DE AUTO-ATENDIMENTO

JOSÉ PIRES CAVALCANTE

Natal – RN
Dezembro - 2002

FARN

JOSÉ PIRES CAVALCANTE

**ESTUDO ACERCA DA RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE A SATISFAÇÃO DO
CLIENTE E A INOPERÂNCIA DOS TERMINAIS DE AUTO-ATENDIMENTO**

Monografia de estágio apresentado à disciplina
Estagio Curricular Supervisionado do curso de
administração, como requisito parcial para obtenção
do titulo de Bacharel em Administração.

Orientador:

Professor George Queiroga Estrela, Msc.

Natal – RN

Dezembro - 2002

FARN

BB. 19.311

FARN
EDUCA
Nº Reg <u>M000039</u>
<u>04</u> / <u>05</u> / <u>04</u>

M
336.717.15

C369e

2002

5/01

FICHA CATALOGRÁFICA

Cavalcante, José Pires

Estudo acerca da relação existente entre a satisfação do cliente e a inoperância dos terminais de auto-atendimento / José Pires Cavalcante. – Natal: FARN, 2002.

54 p.

Monografia (Graduação em Administração) Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Serviços bancários. – monografia. 2. Qualidade – Serviços bancários. – monografia. I
Título.

RN/FARN/BC

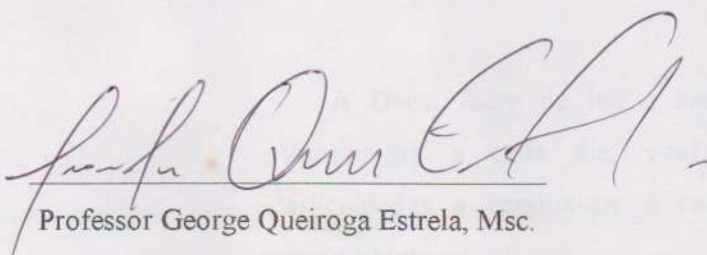
CDU 336.717.15

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

ESTUDO ACERCA DA RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE A SATISFAÇÃO DO
CLIENTE E A INOPERÂNCIA DOS TERMINAIS DE AUTO ATENDIMENTO

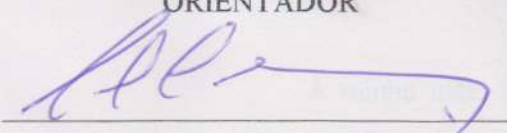
JOSÉ PIRES CAVALCANTE

Monografia aprovado em 10 de dezembro de 2002, pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:



Professor George Queiroga Estrela, Msc.

ORIENTADOR



Professor Carlos Eduardo Marinho Diniz

MEMBRO EXAMINADOR

Professora Rosa Cavalcante da Costa

MEMBRO EXAMINADOR

Natal, 27 de dezembro de 2002

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, em especial a minha mãe, por compreenderem que dedicar-me a uma carreira de investigação é uma tarefa árdua e que, por isso, é necessário que eu tenha um apoio emocional e financeiro. Agradeço-lhes o apoio que me têm dado ao longo da minha vida.

À minha orientadora, George Quintela, agradeço a sua orientação, paciência e apoio durante este trabalho.

À professora Carla Almeida, agradeço a sua orientação e apoio durante este trabalho.

À professora Ana Maria, agradeço a sua orientação e apoio durante este trabalho.

À minha irmã, Teresa, agradeço a sua orientação e apoio durante este trabalho.

À professora Carla Almeida, agradeço a sua orientação e apoio durante este trabalho.

À minha mãe, agradeço a sua orientação e apoio durante este trabalho.

A Deus, fonte de luz e inspiração que ilumina-me a cada dia, conforta-me nas dificuldades e conduz-me à realização dos meus objetivos.

À minha mãe, por sua luta incansável na preparação dos filhos para o mundo, acreditando que todos, cedo ou tarde, serão bem sucedidos na vida.

À memória do meu pai, que deixou plantada a semente do saber em cada um dos seus filhos, através do amor, dos conselhos, da compreensão e do incentivo à busca do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares: esposa e filhos, pela compreensão que demonstraram durante o período de realização deste curso, e a todos os meus irmãos, por não pouparem esforços para apoiar-me em todos os momentos da minha vida.

Ao meu orientador George Queiroga Estrela, pela sua paciência, dedicação e pela brilhante atuação na condução deste trabalho.

Ao professor Carlos Eduardo Marinho, membro da banca examinadora, pelo trabalho criterioso e pelas sugestões apresentadas para o enriquecimento desta obra.

À professora Ana Maria, pelo incansável prazer demonstrado na disseminação dos seus conhecimentos, principalmente na área da metodologia, da pesquisa e da estatística.

À professora Teresa Pires, pela paciência e dedicação com que tem conduzido a coordenação de estágio do Curso de Administração.

À professora Catarina Souza, pelo excelente trabalho que vem desempenhando na coordenação do Curso de Administração.

A todos os colegas da turma, pela convivência, pela amizade e pela troca de idéias que muito contribuiu para o meu aprendizado, com destaque especial para os seguintes: Acácia, pela amizade que se intensifica a cada dia, em qualquer situação; Alberto, pelo exemplo de dedicação que deve ser seguido; Ana Paulo, pelo modo carinhoso de tratar as pessoas; Antônio Neto, pelo companheirismo; Carla Andessa, pelo jeito alegre de ser; Cristiana, pela sua calma, apesar do estresse; Elizabeth, pela parceria nos trabalhos de grupo; Jeanne, pela dedicação, a amizade e pela capacidade de decidir com sabedoria e inteligência; e Ligiane, pela serenidade que demonstra a cada dia.

A Ana Paula Carvalho, pela sua colaboração na discussão e análise dos dados da pesquisa.

A todos os que fazem a Faculdade: diretores, professores, funcionários e colaboradores, pelo comprometimento com os objetivos da instituição para oferecer um ensino de qualidade.

Ao Banco do Brasil, pela oportunidade e o incentivo que vem oferecendo a todos os funcionários que desejam aumentar os seus conhecimento em busca da qualificação profissional.

E, por fim, a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a concretização deste trabalho, especialmente aos funcionários dos seguintes setores: SERET, onde exerço minhas atividades diárias; e SEMAT, onde este trabalho pôde ser realizado.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE SIGLAS

RESUMO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE	11
1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	19
2.1.1 Inovação no setor bancário	20
2.2 AUTOMAÇÃO BANCÁRIA	22
2.2.1 Automação como estratégia negocial	23
2.3 TERCEIRIZAÇÃO	24
2.3.1 Os reflexos da terceirização no processo de mudanças	26
2.4 QUALIDADE PERCEBIDA	27
2.4.1 Gestão da qualidade	29
2.4.2 Qualidade no atendimento	30
3 METODOLOGIA	31
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	31
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA	31
3.3 COLETA DE DADOS	31
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS	32

4 ANÁLISE DOS DADOS	33
4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	33
4.1.1 Freqüência no uso dos terminais de auto-atendimento	33
4.1.2 Conhecimento das operações dos terminais de auto-atendimento	33
4.1.3 Problemas enfrentados no uso dos terminais de auto-atendimento	34
4.1.4 Reação dos clientes diante dos problemas	35
4.1.5 Providência tomada pelo cliente para resolver problema	36
4.1.6 Tempo estipulado pelo banco para resolução do problema	37
4.1.7 Prazo em que o problema é efetivamente solucionado	38
4.1.8 Comunicação ao cliente sobre a resolução de problemas	38
4.1.9 Satisfação do cliente na solução do problema	39
4.1.10 Segmentação e grupo de vinculação da conta	40
4.1.11 Perfil sócio demográfico	41
4.1.12 Identificação das causas geradoras do maior número de ocorrências	45
4.1.13 Acompanhamento do processo de resolução do problema	45
4.1.14 Identificação das oportunidades de melhoria na solução dos problemas	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
5.1 CONCLUSÃO	49
5.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	50
BIBLIOGRAFIA	51
ANEXO	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Frequência no uso dos terminais de auto-atendimento	33
Gráfico 2	Conhecimento das operações dos terminais de auto-atendimento	34
Gráfico 3	Problemas enfrentados no uso dos terminais de auto-atendimento	35
Gráfico 4	Reação dos clientes diante dos problemas	36
Gráfico 5	Providência tomada pelo cliente para resolver problema	37
Gráfico 6	Tempo estipulado pelo banco para resolução do problema	37
Gráfico 7	Prazo em que o problema é efetivamente solucionado	38
Gráfico 8	Comunicado ao cliente sobre a resolução de problemas	39
Gráfico 9	Satisfação do cliente na solução do problema	40
Gráfico 10	Segmentação	40
Gráfico 11	Grupo de vinculação da conta	41
Gráfico 12	Faixa etária	42
Gráfico 13	Sexo	42
Gráfico 14	Estado civil	43
Gráfico 15	Grau de instrução	43
Gráfico 16	Atividade profissional	44
Gráfico 17	Renda familiar	44
Gráfico 18	Identificação das causas geradoras do maior número de ocorrências	45

LISTA DE SIGLAS

BATCH	Processamento em lote
BB	Banco do Brasil
CACEX	Carteira de Comércio Exterior
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CPD	Centro de Processamento da Dados
IBM	International Business Machines
ISO	Organização Internacional de Normatização
LINK	Referência entre documentos nas páginas da Internet
PALMTOP	Computador de mão
PDV	Programa de Desligamento Voluntário
SEMAT	Setor de Monitoração e Abastecimento de Terminais
TAA	Terminal de Auto-Atendimento
TI	Tecnologia de Informação

Este trabalho apresenta o sistema de auto-atendimento do Banco do Brasil, do segmento terceirizado, da praça de Natal, desenvolvido com o que há de mais moderno em tecnologia da informação, cuja filosofia é oferecer alternativa que possibilite ao cliente realizar quase todas as suas operações bancárias sem a necessidade de enfrentar as filas nas agências. No desenvolvimento do trabalho apresentou-se um relato histórico da empresa em sua trajetória centenária, as dificuldades enfrentadas, os grandes desafios superados e a serem alcançados, a sua importância para o desenvolvimento do País e para a sociedade. O objetivo principal é avaliar a relação existente entre a satisfação do cliente e a inoperância dos terminais de auto-atendimento, a partir das ocorrências registradas no BB – Responde, através de pesquisa documental e de uma pesquisa de campo que foi realizada nos pontos de atendimento onde estão localizados os equipamentos. No referencial teórico, abordou-se a inovação tecnológica, que agrega um conjunto de fatores de natureza gerencial, produtiva, comercial, mercadológica, tributária e financeira, que contribuem para que países e empresas possam se inserir, de forma mais competitiva, num mercado global. A automação bancária, que possibilitou ao BB implantar o sistema on-line, para processamento de todas as operações em tempo real, interligando todas as suas agências, e que garantiu a tecnologia necessária para a criação de novos pontos de atendimento e para a reformulação do sistema de auto-atendimento. A terceirização, que contribuiu para a implantação de um novo conceito do processo administrativo voltado para a redução de tarefas, liberação de mão-de-obra para as atividades essenciais, redução de custos e ausência de responsabilidades trabalhistas. E, por fim, a qualidade percebida, que, baseada na segmentação, facilita a identificação das necessidades do cliente para colocação de produtos ou serviços que garanta a satisfação de cada grupo, além de diagnosticar as ações de melhoria para a qualidade oferecida pela empresa, desde que ela seja definida não conforme seus administradores a encaram, mas como seus clientes a desejam.

Palavras-chave: Inovação, Tecnologia, Auto-atendimento, Automação, Qualidade percebida.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a inclusão de um novo padrão tecnológico, baseado na tecnologia da informação, vem causando profundas transformações nos mais diferentes setores da atividade econômica. Dentre esses, o setor bancário tem se tornado um dos que mais absorve os impactos promovidos por esse novo padrão, tendo em vista a necessidade da obtenção, manutenção e operacionalização de um elevado número de equipamentos especialmente produzidos para suprir o segmento da automação bancária.

No Brasil, a diversificação dos serviços oferecidos pelos bancos criou um forte diferencial competitivo. Dessa forma, para não perderem a sua imagem e uma grande fatia do mercado, os bancos da rede pública foram obrigados a oferecer aos clientes os mesmos tipos de serviços que já vem sendo praticados pela rede privada. A corrida para atingir o mais alto nível de competitividade está fazendo as empresas deste setor dispensarem maior atenção às necessidades do cliente, visando melhorar a qualidade dos serviços prestados, através da adoção de novas tecnologias.

O desenvolvimento tecnológico permitiu a geração de novos softwares e a fabricação de equipamentos que podem desempenhar inúmeras tarefas envolvendo o processamento de informações que interferem significativamente no modo com que as empresas são organizadas, criando novas oportunidades de negócios e modificando as relações entre a organização e o cliente.

No Banco do Brasil, entre todos os sistemas, o auto-atendimento tem sido o maior beneficiado com esse novo processo de automação, recebendo equipamentos que oferecem ao cliente opções para realização de quase todas as suas transações financeiras. O foco nesse segmento tem por objetivo proporcionar comodidade ao cliente, disponibilizando produtos e serviços com alto padrão de qualidade para garantir a satisfação do usuário do sistema. Nesse particular, o banco vem investido maciçamente na aquisição de terminais desenvolvidos com o que há de mais moderno em tecnologia da informação.

Apesar do grande avanço no desenvolvimento tecnológico, os terminais de auto-atendimento ainda apresentam um número considerável de ocorrências que levam à indisponibilidade operacional do sistema. Esses problemas podem interferir negativamente no

processo produtivo da instituição, na qualidade percebida pelo cliente e no grau de satisfação sobre os serviços prestados pela empresa.

O estudo em questão procurou analisar a relação existente entre a satisfação do cliente e os problemas enfrentados na utilização desses terminais.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE

A história do Banco do Brasil começou em 1808 com a vinda de D. João VI para o Brasil, que trouxe também a imprensa e decretou a abertura dos portos. Suas atividades foram iniciadas em dezembro de 1809. Criado para ser um aliado na construção do Brasil passou a ser vinculado aos interesses da Coroa e, em 1821, com a volta de D. João para Portugal, seus recursos foram levados para aquele país deixando a instituição em crise. Mesmo em crise a participação do banco foi de grande importância na independência do Brasil, seus recursos foram utilizados no financiamento de escolas, hospitais e na preparação e manutenção da frota para manter a segurança da costa brasileira.

Acusado de promover a desvalorização do meio circulante, o êxodo dos metais preciosos e a elevação dos preços, por ser o único emissor de moedas, suas atividades foram encerradas em 1829. Com o seu fechamento o país passou a conviver com uma verdadeira desordem financeira, o que levou à Regência, em 1833, a criar um novo padrão monetário e restabelecer o Banco do Brasil. No entanto, ocorreu a falta de concorrência à subscrição de parte do capital para o novo estabelecimento, inviabilizando o seu funcionamento. Em 1851 foi fundado, por Irineu Evangelista de Souza (Visconde de Mauá), um banco particular também chamado Banco do Brasil.

O segundo Banco do Brasil foi criado em 1853, com a fusão do banco de Visconde de Mauá e do banco comercial do Rio de Janeiro, tendo suas atividades iniciadas em 1854. Nesse mesmo ano foi instituído o concurso para a admissão dos novos empregados. Em 1863, o BB se transforma no único órgão emissor de moedas do país, prerrogativa que durou até 1866, quando o banco passou a ser um instituto de depósitos, descontos e de empréstimos garantidos por hipoteca.

De 1880 a 1888 o BB passou a fomentar a economia, dando ênfase ao assentamento dos imigrantes europeus para o desenvolvimento da lavoura de café. Sua participação foi decisiva na proclamação da República para assegurar financeiramente o novo regime político. A fase atual do Banco do Brasil data de dezembro de 1905. As ações ordinárias começaram a ser negociadas na bolsa de valores no ano seguinte e as ações preferenciais somente em 1973. Desde o final da década de 30, o banco passou a financiar as atividades agrícolas e industriais, com destaque especial para o desenvolvimento da agropecuária.

No início da década de 40, foi instalada no Paraguai a primeira agência do BB no exterior. Na mesma década a instituição foi a responsável pela implantação da Companhia Siderúrgica Nacional e em 1953 foi criada a CACEX-Carteira de Comercio Exterior. Em 1964, com a criação do Banco Central do Brasil e do Conselho Monetário Nacional, o BB passou a ser o principal agente financeiro do Governo. Na mesma década cresceu sua participação no cenário internacional com a abertura de agências e escritórios na América Latina e em Nova York.

Um marco importante para o BB, em 1969, foi a realização do primeiro concurso para o segmento feminino ingressar na carreira administrativa do banco. Hoje as mulheres representam 35% do quadro e 28% do total de 38.000 funcionárias que exercem cargos comissionados. No início da década de 70 o banco tinha em funcionamento 975 agências no Brasil e 14 no exterior. E, em 1976, foi inaugurada, em Mato Grosso, a sua milésima agência.

Em 1985, foi criada a Fundação Banco do Brasil, entidades sem fins lucrativos patrocinada pelo banco, com a missão de atuar como parceira em várias áreas, tais como: educacional; cultural; social e filantrópica; recreativa e esportiva e de assistência a comunidades urbano-rurais.

Em 1986, o BB deixa de ser o principal agente do Governo Federal e passa a atuar em todos os segmentos de mercado. No mesmo ano o banco cria a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., iniciando sua transformação em conglomerado financeiro. No ano seguinte integraram-se mais quatro subsidiárias: BB Financeira S.A., BB Leasing S.A., BB Corretora de Seguros e Administração de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A., além da criação da caderneta de poupança rural (poupança ouro). Em 1989 o banco criou um leque de produtos e serviços para entrar competitivo no mercado, com

destaque para o Ourocard, primeiro cartão de uso múltiplo no mercado, o leasing financeiro e o Banco de investimento S.A.

Em 1992, o BB voltou a ser o principal agente de desenvolvimento econômico nacional. Em 1994, foi o responsável pela implantação do Plano Real, substituindo a moeda antiga por uma nova, considerada a maior operação do gênero em todo o mundo. No ano seguinte a empresa teve que se ajustar à nova conjuntura econômica em decorrência da queda da inflação. Uma das maneiras de enxugar a folha de pagamento foi lançar um programa de desligamento voluntário (PDV), que resultou no desligamento de mais de 13.000 funcionários no ano.

Em meados da década de 90, dá início à implementação de um programa de investimento em tecnologia de ponta. Logo após, inicia o processo de segmentação da clientela, no qual chegou a liderar o mercado de capitais e cresce a sua participação na área de varejo e seguridade. Em 1998, ganhou o certificado ISO 9002 em análise de crédito e foi classificado como instituição de melhor qualidade no mercado. Ainda no mesmo ano inaugura, em Brasília (DF), o Centro Tecnológico, considerado um dos mais modernos e bem equipados do mundo, com a finalidade de gerenciar todo o sistema de automação da empresa.

Em 1999, lançou o acesso ao BB Personal Banking por meio do computador de mão (PALMTOP), pioneiro no mundo nesse serviço; passou a oferecer aos clientes acesso gratuito à internet através de convênios firmados com 194 provedores. No mesmo ano recebeu, da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o Prêmio Mauá de melhor companhia aberta de 1998.

No ano 2000, teve grande expansão na internet com a criação do portal www.bb.com.br onde são encontrados sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes. Em 2001, o banco aprovou a nova configuração do conglomerado com o objetivo de tornar mais ágil o processo decisório. Com a nova estrutura, o BB passou a atuar nos seguintes pilares negociais: atacado, varejo, governo e recursos de terceiros.

Hoje, o conglomerado Banco do Brasil é considerado a maior instituição financeira da América Latina, com grande poder de competitividade no cenário financeiro mundial, oferecendo um variado leque de produtos e serviços a todos os segmentos de sua clientela.

São mais de 7.900 pontos de atendimento (3.026 agências) operando on-line em todo o país e em 31 dependências no exterior; 13.4 milhões de clientes; 32.000 terminais de auto-atendimento, maior rede da América Latina; 78.000 funcionários e 12.000 estagiários que atuam de acordo com a missão da empresa, que prevê o compromisso de atender às expectativas dos acionistas e de ser útil à sociedade. Além de ser o primeiro banco no país a instalar terminais de auto-atendimento para uso prioritário de portadores de deficiência locomotora.

No Rio Grande do Norte foi instalada a 22ª unidade brasileira da Empresa, inaugurada em 14 de Abril de 1917, localizava-se no Bairro da Ribeira, na Esquina da Av. Tavares de Lira, com a Rua Chile. O prédio pertencia ao Sr. Romualdo Galvão. A dependência funcionava com apenas 04 funcionários. Um gerente, um caixa, um contador e um escriturário.

Ao completar 50 anos de existência no RN, a agência contava com 224 servidores. Em 1972, transferiu-se para o prédio localizado na Av. Rio Branco, onde passou a funcionar como agência central. Atualmente são 69 agências no Rio Grande do Norte, 16 delas na capital. 670 terminais de auto-atendimento instalados em todo o estado, sendo que na praça de Natal existem 270 em funcionamento.

Com 32.000 terminais instalados em todo o Brasil, o auto-atendimento do Banco do Brasil teve uma grande aceleração no seu crescimento nestes últimos dez anos. Desenvolvido inicialmente para oferecer alternativa de saque sem a interveniência do caixa, suas funções foram se multiplicando de tal forma que hoje o cliente pode realizar quase todas as suas operações nesses equipamentos. Esse diferencial mercadológico garante ao BB uma posição de destaque frente às outras instituições financeiras.

1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Com a perda da condição de agente financeiro do Governo Federal, o Banco do Brasil passou a disputar o mercado com as demais instituições financeiras. Reformulou o sistema de atendimento, procurou desenvolver uma nova forma de abordagem ao cliente investindo na capacitação do funcionário, criou uma grande variedade de produtos e serviços, iniciou o

processo de reestruturação organizacional expandindo seus pontos de atendimento e disponibilizando novas alternativas de atendimento para facilitar a vida dos seus correntistas.

No início da década de 90 o BB passou a oferecer à sua clientela um serviço de auto-atendimento, onde o cliente dispunha, inicialmente, da opção de saque e, mais tarde, de várias outras opções, tais como: depósitos; aplicações; empréstimos pessoais; transferências de fundos; pagamentos e agendamento de obrigações; retirada de talão de cheques, entre outras.

A filosofia do auto-atendimento é oferecer alternativas para facilitar a vida dos clientes, disponibilizando terminais nos mais variados pontos da cidade devidamente abastecidos e programados com o que há de mais moderno em tecnologia, de maneira que possibilite à clientela realizar quase todas as suas operações bancárias nos terminais de auto-atendimento, sem ter necessidade de enfrentar filas nas agências bancárias.

Em 1996 o banco criou o BB Responde, um sistema que envolve todos os funcionários e reflete o cuidado da empresa em dar solução às questões que os clientes apresentam. Este sistema foi desenvolvido com a finalidade de ser a voz do cliente dentro do Banco do Brasil, no qual tornou-se um canal de comunicação diferenciado que possibilita aos clientes esclarecer dúvidas, fazer reclamações, e manifestar-se quanto aos produtos e serviços do BB.

Apesar do empenho do banco com o sistema de auto-atendimento, no intuito de garantir a satisfação do cliente com um serviço eficiente e eficaz, é inevitável que falhas venham a acontecer, uma vez que o sistema é complexo, as operações são complicadas e o seu funcionamento depende de uma cadeia de procedimentos que envolvem desde operadores internos às empresas terceirizadas. As inoperâncias acontecem e causam grande constrangimento ao cliente, porque na sua concepção o sistema não pode falhar, quando ocorre uma falha, o usuário terá uma reação conforme a sua avaliação referente ao problema.

Dependendo do nível de conscientização do usuário e da gravidade do problema, o cliente utiliza o telefone que se encontra à disposição no próprio terminal e registra a ocorrência no BB Responde, detalhando toda a operação. Essa informação é redirecionada para a dependência que faz a monitoração da conta do cliente para que seja providenciada a pesquisa e a correção do problema. E baseado neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo desenvolver mecanismos para estudar a seguinte questão:

Qual a análise da relação existente entre a satisfação do cliente e a inoperância dos terminais de auto-atendimento?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

- Avaliar a relação existente entre a satisfação do cliente e a inoperância dos terminais de auto-atendimento, a partir das ocorrências registradas no sistema BB – Responde.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar as causas que geram o maior número de ocorrências;
- Acompanhar o processo de resolução do problema, a partir do seu registro;
- Avaliar o nível de satisfação do cliente ao fechamento da ocorrência;
- Identificar as oportunidades de melhoria na resolução dos problemas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Na década de 90 o Brasil entrou num processo de grandes transformações, provocando mudanças radicais nos hábitos e no comportamento de todos os brasileiros. Além da implantação do plano real, que alterou todo o sistema econômico do país, destacou-se, ainda, os seguintes fatos: o dólar passou a valer menos que o real; a inflação caiu de um patamar de 900% para um percentual de 10% ao ano; a poupança deixou de ser uma aplicação atrativa; e os preços dos produtos e serviços tiveram que ser realinhados à nova realidade nacional. No cenário mundial a tecnologia teve o maior crescimento de toda a sua história e a globalização acabou com todas as fronteiras comerciais, possibilitando a realização de operações financeiras, em tempo real, em todos os continentes.

A queda da inflação afetou todo o sistema bancário brasileiro, atraiu a atenção dos banqueiros estrangeiros, gerou o aumento da competitividade, e a rede bancária teve que realizar uma reestruturação geral em todo o seu processo operacional para adaptar-se a nova

conjuntura advinda do plano real. Os bancos reestruturaram também o quadro de pessoal, criando programas de desligamento voluntário onde muitos funcionários foram demitidos.

O Banco do Brasil entrou firme nesse novo cenário mercadológico, mas, para isso, foi necessário investir pesado em novas tecnologias, na capacitação técnica dos seus operadores e na profissionalização em níveis gerenciais e operacionais. Para enfrentar o mercado competitivo o BB direcionou o foco negocial para o cliente, segmentou seu sistema de operações, aumentou a oferta de produtos e desenvolveu mecanismos para melhorar a qualidade no atendimento de forma a proporcionar o melhor nível de satisfação aos seus clientes.

Na corrida pelo bom atendimento, o banco implantou o sistema on-line para operacionalizar, em tempo real e em todas as suas agências, as transações financeiras dos seus correntistas. Dando continuidade ao processo de inovação tecnológica, desenvolveu o sistema de auto-atendimento, um atendimento alternativo e diferenciado criado com a finalidade de tirar o cliente das filas das agências, instalando terminais nos salões das suas filiais e nos mais diversos pontos das principais cidades do país.

Com o crescimento da base de clientes e o aumento das filas nas agências do banco, os TAA foram incrementados com tecnologia de ponta e passaram a oferecer opções para a realização de quase todas as operações financeiras da clientela. Visando oferecer conforto e facilitar à vida dos usuários dos seus serviços, o BB tem instalado terminais de auto-atendimento nos setores de maior concentração do público que faz uso do sistema.

No final da década, no intuito de melhorar o serviço no sistema de auto-atendimento, liberar mão-de-obra para o setor negocial das agências e elevar o nível de satisfação dos seus clientes, o banco deu início ao processo de terceirização dos terminais de auto-atendimento. A terceirização abrange os TAA localizados em pontos externos, ou seja, fora dos prédios onde se localizam as agências.

Apesar do empenho do banco na busca da eficiência e da eficácia, o sistema de auto-atendimento ainda apresenta muitas paralisações, seja por problemas técnicos, por inoperância do sistema ou, até mesmo, por falhas operacionais por parte dos usuários. Esses problemas causam grande constrangimento à clientela, provocando uma reação de acordo com a

gravidade da situação avaliada por cada usuário. Essas ocorrências são registradas pelo cliente no sistema BB Responde, que descrevem os detalhes da operação, através de um telefone que se encontra no próprio TAA. E essas ocorrências serviram de base para o presente estudo, que foi realizado no segmento terceirizado do auto-atendimento, na praça de Natal, onde hoje estão instalados 115 terminais.

A escolha do setor bancário público ocorreu pelo fato desse segmento pertencer a uma das áreas que apresenta as mais rápidas e mais profundas mudanças no sistema de automação bancária e de tecnologia da informação, bem como pela sua importância no cenário econômico e no processo de desenvolvimento da nação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A tecnologia e as inovações tecnológicas estão cada vez mais presentes nas organizações, transformando toda a infra-estrutura produtiva e causando profundo impacto sobre a estrutura organizacional, às práticas administrativas e às relações comerciais, financeiras e industriais. O acelerado ritmo com que as inovações tecnológicas vem se difundindo nos últimos tempos, principalmente nos países em desenvolvimento, tem despertado o interesse e a necessidade das empresas no sentido de entender esse novo padrão tecnológico, bem como de enfrentar as conseqüências mais visíveis das transformações que vem operando no processo produtivo sobre o trabalho.

Conforme Drucker (1987, p. 45), a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Observa-se, com isso, que o cliente está no centro das preocupações empresariais, no qual a tecnologia é um meio para atender às suas expectativas, garantir seu conforto e reafirmar sua certeza de que é parceiro de uma grande empresa.

Do ponto de vista de Fittsimmons (2000, p. 77), o sucesso das inovações tecnológicas apresenta como particularidade a função de atendimento, no qual depende da aceitação pelo cliente. Sobre a mesma referência o autor afirma que a contribuição dos clientes como participantes ativos ou co-produtores no processo de serviço deve ser levada em conta antes de qualquer mudança no sistema de prestação de serviço.

Nota-se que o impacto sobre o cliente nem sempre fica limitado a uma perda de atenção pessoal. Os clientes também podem precisar aprender novas habilidades como, por exemplo, operar um terminal de auto-atendimento, um microcomputador ou navegar na internet. Como clientes internos, os funcionários também são afetados pelas novas tecnologias e muitas vezes precisam ser retreinados.

Ainda conforme o autor, a inovação é uma destruidora da tradição, uma vez que impõe um planejamento cuidadoso para assegurar o sucesso. Entretanto, qualquer atividade baseada

nessa nova corrente deverá incluir a familiarização de quem introduzirá a nova tecnologia com os empregados envolvidos no processo, para prepará-los para a execução das novas tarefas e fornecer subsídio para projetar a interface do funcionário com esse novo sistema.

Para os serviços, o impacto das novas tecnologias pode não se limitar às atividades de retaguarda, exigindo, por exemplo, uma mudança nas funções que os clientes exercem no processo de prestação de serviço. A reação dos clientes em relação a esse novo padrão tecnológico, determinada mediante grupos focalizados ou entrevistas, poderá prover informações úteis ao projeto do serviço para evitar problemas futuros de aceitação.

O incentivo para inovar em serviços é dificultado pela impossibilidade das idéias serem patenteadas. Um exemplo é a idéia do auto-atendimento no varejo. Grande parte do potencial de progresso tecnológico e organizacional está nesta área. A recompensa esperada pelas inovações, entretanto, está diminuindo, porque tais inovações podem ser livremente copiadas e rapidamente implementadas pela concorrência.

2.1.1 Inovação no setor bancário

Não há como ignorar o que vem ocorrendo em nossa volta em matéria de inovação. Um movimento globalizado e impulsionado pela tecnologia vem tomando conta de todos os setores da economia e permitindo que as empresas se diferenciem e agreguem valor aos seus negócios, através dessa nova corrente desenvolvimentista.

No setor bancário, não poderia ser diferente. Todo ano o sistema financeiro precisa reavaliar as suas estratégias tecnológicas. Há muito, o Brasil está otimizando processos, implementando novos sistemas e integrando o cliente ao seu processo operacional. Seguindo essa tendência, milhões de reais estão armazenados na memória dos computadores.

Segundo Batista (2001, p. 18), a tecnologia é ferramenta indispensável à rotina bancária e facilita a realização de negócios. No caso do Banco do Brasil, é preciso destacar a capacidade de adaptar o que o mercado oferece às necessidades do banco e de criar novas soluções na própria instituição.

O adequado tratamento de um conjunto de fatores de natureza gerencial, produtiva, comercial, mercadológica, tributária, financeira, entre outros, pode contribuir, a curto e médio prazo, para que países e empresas possam se inserir, de forma mais competitiva, num mercado global. No entanto, a sustentação e ampliação dessa capacidade de competir, a médio e longo prazo depende, cada vez mais, da capacitação tecnológica das empresas, tanto no que diz respeito aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, quanto à intensidade do processo de inovação propriamente dito.

Por outro lado, a abertura econômica, o processo de privatização e de internacionalização de empresas exige, num mundo de intensa e rápidas mudanças tecnológicas, esforços crescentes de capacitação técnica, tanto no que diz respeito à realização de atividades de pesquisa e desenvolvimento, quanto à compra e absorção de tecnologia com vistas ao processo de inovação.

Nesse contexto, quebrar paradigmas tradicionais e focar os novos referenciais oferecidos por um mercado que passa por constantes transformações no processo de globalização, é condição essencial para traçar uma política de inovação tecnológica a ser seguido pelas empresas. A criação de uma política de inovação tecnológica é de fundamental importância para o desenvolvimento empresarial face às exigências do mercado competitivo.

Apesar das peculiaridades do processamento operacional e da alta competitividade, o setor bancário é o segmento que tem aplicado o maior volume de recursos em inovação tecnológica. A necessidade de um atendimento rápido e eficiente capaz de garantir a satisfação dos clientes, levou a rede bancária a investir pesado em equipamentos de última geração, a aumentar, consideravelmente, o número de terminais e a incrementar o sistema de auto-atendimento com a implantação de softwares ultra modernos que possibilite oferecer ao cliente o maior número de opções para processamento de suas operações.

O conhecimento científico ou tecnológico e a inovação tecnológica, que altera processos, produtos e serviços, agregando valor em altos índices, garantindo divisas e melhorando as condições de vida dos cidadãos brasileiros, não deve ser encarada de forma isolada, mas no contexto de um complexo que envolve todos os segmentos produtivos, devendo ser apoiado pelos organismos governamentais, pela iniciativa privada e por todos

aqueles que, de uma forma ou de outra, estejam envolvidos no processo, além da busca de parcerias eficazes para promoção do processo de inovação tecnológica.

2.2 AUTOMAÇÃO BANCÁRIA

Com o estreitamento do mercado, a necessidade de se manter competitivo e a crescente demanda por serviços cada vez mais eficazes, foi importante seguir a tendência materializando parte da solução na forma de automação bancária.

Um dos elementos mais importantes é a estratégia de canais, segundo a denominação dos bancos. Os bancos operam basicamente em cima de quatro canais de entrega: a agência, o auto-atendimento, o call center e o home banking. Portanto, a automação bancária é uma das peças do quebra-cabeça tecnológico de maior importância.

Diversos elementos fazem parte de um ambiente de automação bancária. Desde a grande rede corporativa com sua malha de cabeamento estruturado, servidores, estações e roteadores, que juntos configuram, na maioria dos casos, um ambiente heterogêneo, até os links de dados, transmissores de rádio, satélites e as próprias aplicações que se utilizam de toda a infra-estrutura de hardware.

Segundo Godoy (2000, p. 3), “a utilização de computadores em bancos iniciou-se na década de 1950, com a execução de serviços centralizados na área de suporte, através de processamento batch, realizado à noite nos centros de processamentos de dados (CPD's)”. Essas operações consistiam da emissão de relatórios com a posição atualizada da movimentação realizada durante o dia, sendo remetida às agências no início da manhã para anotação manual da movimentação diária.

Conforme a autora, “a automação bancária no Brasil, a exemplo dos países desenvolvidos, teve início apoiando os serviços de suporte dos bancos no processamento das contas correntes, das poupanças e das carteiras de cobrança”. Ainda sob a mesma referência a autora afirma que “uma das utilizações mais antigas que se tem notícia foi a implantação, no Bradesco, de sistemas automáticos de controle, em 1956, através do uso de sistema convencional com cartões perfurados nas máquinas IBM eletromecânicas”.

Segundo Mañas (1999, p. 8), a automação possibilitou às instituições obter rotinas estruturadas de quase todos os seus processos de produção, incluindo-se, aí, os processos gerenciais, operacionais e muitos processos denominados de táticos.

No Banco do Brasil, o ponto alto da automação aconteceu na década de 90. Para melhor atender às necessidades dos clientes e enfrentar a concorrência em pé de igualdade, o banco intensificou a implantação do sistema on-line interligando todas as suas agências, criou novos pontos de atendimento, reformulou o sistema de auto-atendimento equipando as máquinas com um grande número de opções para facilitar a vida dos clientes, e aumentou significativamente a quantidade de terminais.

Paralelamente ao processo de automação nas suas agências, o banco teve necessidade de rever o sistema de custos e reestruturar a política de pessoal. Foi desenvolvido, na mesma década, um programa de desligamento voluntário (PDV) onde milhares de funcionários foram desligados da empresa.

2.2.1 Automação como estratégia negocial

A redução de postos de trabalho no setor bancário tem sido crescente nos últimos anos. O avanço tecnológico do setor somado aos esforços econômicos para eliminação da inflação têm sido as principais causas para a redução do nível de emprego em bancos. A redução do número de funcionários do setor vem se intensificando desde 1986, com o processo de automação pautado na busca de maior integração entre os bancos e seus clientes. Com isso, difundiu-se o uso de redes locais e sistemas on-line, além de serviços de auto-atendimento, home banking e “agências virtuais”.

Para Albertin e Moura (1995), a automação bancária é o redesenho dos processos de negócio dos bancos e implica em um realinhamento estratégico. Verifica-se, com isso, que a utilização de recursos computacionais, aliados a esta estratégia, cria uma vantagem competitiva a partir da diferenciação, constituindo-se num alicerce, que permite a distribuição de produtos e serviços de forma inovadora, com novos valores agregados, e o desenvolvimento relacionamentos de longo prazo com os clientes.

Devido ao grande número de opções disponibilizadas nos terminais de auto-atendimento, quase todas as operações bancárias podem ser realizadas sem que haja necessidade dos correntistas irem até ao banco. E esta é a tendência observada na corrida desenvolvimentista do mundo capitalista que, aos pouco, vai substituindo a eficácia da mão-de-obra humana pela eficiência das operações automatizadas.

A automação bancária brasileira é uma das mais desenvolvidas do mundo. Essa performance está atraindo o mercado internacional e trazendo divisas para o país. Por conta do alto nível apresentado, sua tecnologia está sendo exportada para o Uruguai, a Argentina e para Portugal. O auto-atendimento vem tomando a preferência dos usuários, que conseguem efetuar suas transações através das várias facilidades, sem perder tempo em filas de banco.

Acompanhando as transformações mundiais o setor bancário também está readequando sua forma de atuação, refletindo na mudança do perfil do funcionário. A longo prazo, a tendência é de que esse profissional seja mais estável, já que será necessário um treinamento intensivo para adequar a mão-de-obra à nova realidade. O investimento em qualificação profissional será aplicado conforme o comprometimento do funcionário com os objetivos da empresa. Caso essa tendência se confirme, o funcionário de banco deverá voltar ao tempo em que o setor definia a função, quando as carreiras eram construídas visando uma longa permanência na empresa. Condição essa que sofreu grandes transformações, posteriormente, onde o emprego no setor bancário começou a ser visto como uma ocupação temporária, principalmente por jovens que desejavam continuar seus estudos.

2.3 TERCEIRIZAÇÃO

A modernização tecnológica e gerencial possibilitou o surgimento de novas formas de organização e gestão do trabalho. Com esse processo inovador surgiu a necessidade da criação de novas alternativas para racionalização do processo produtivo e operacional. Nessa busca por alternativas, as empresas descobriram que, para garantir a sua posição no mercado não basta ter uma boa equipe de trabalhadores internamente, quer no segmento gerencial ou operacional, é necessário, acima de tudo, um bom relacionamento com o ambiente externo. E tomando por base essa necessidade, teve início o processo de parceria e terceirização.

E por que terceirizar? As empresas terceirizam parte das suas atividades porque, operacional ou financeiramente, não compensa fazê-las internamente. Segundo Michael

(2002, p. 127), a terceirização é a compra de uma atividade capaz de gerar valor de um fornecedor externo. Do ponto de vista de Leite (1994, p. 3), terceirizar trata-se da transferência para terceiros de parte das atividades de uma empresa.

Dentre todos os setores produtivos do cenário econômico nacional, o que mais tem se destacado na implementação do processo de terceirização é o setor bancário. O custo operacional das instituições bancárias é bastante elevado e a terceirização possibilita o deslocamento de atividades básicas para empresas terceirizadas, permitindo aos bancos promover um enxugamento na sua folha de pagamento, uma vez que a necessidade de mão-de-obra é reduzida, assim como o número de funções intermediárias e de chefias.

De acordo com Pavim (2000, p. 18), “a terceirização emerge num contexto de globalização econômica, onde a necessidade de ganhos de competitividade como proposta de flexibilidade e modernização empresarial torna-se pontos-chaves para sobrevivência no mercado”.

Na década de 90, os bancos passaram a adotar novas estratégias empresariais que vem modificando consideravelmente seu perfil de negócios face as novas tendências de mercado. Com a necessidade do crescimento da automação, os bancos passaram a investir na reestruturação administrativa e no desenvolvimento de novos métodos de gerenciamento empresarial. Essas novas práticas de gestão administrativa seguem as tendências observadas nos demais setores produtivos da economia, que implica na redução de custos, de níveis hierárquicos, na flexibilização e na necessidade de maior interação com o ambiente externo. Dessa forma, o processo de reestruturação produtiva nos bancos vem acompanhado da terceirização de diversas atividades, inclusive de áreas consideradas como tipicamente do setor financeiro, ou seja, em atividades operacionais dos bancos.

Para Keen (1996, p. 286), “a terceirização é a prática de se contratar uma empresa externa com capacidade para contratar e manter em seu quadro especialistas técnicos de alta qualidade pelo fato de que seu tempo pode ser distribuído por diversos contratos”.

Com relação aos benefícios proporcionados às organizações, a terceirização tanto pode ser vista como forma de redução de custos, transferência de atividades não críticas de modo que as empresas possam se concentrar num pequeno número de aspectos essenciais de

desenvolvimento e uso da tecnologia de informação (TI), quanto de acesso a recursos extremamente caros para viabilizar a sua inclusão na folha de pagamento. A assinatura de um compromisso de longo prazo para serviços de custo fixo é outro fator capaz de reduzir os custos operacionais.

2.3.1 Os reflexos da terceirização no processo de mudanças

A maioria dos aspectos não estratégicos das operações de tecnologia de informação pode ser terceirizada com eficiência e eficácia. O argumento levantado com mais frequência contra a terceirização é o fato de que a empresa se arrisca a perder o controle recursos essenciais, se o processo não for bem administrado. Mas a complexidade da terceirização também não pode ser ignorada. As mudanças conjunturais ocorridas nos últimos tempos no sistema financeiro, tanto nacional quanto internacional, acabaram por desenhar um novo perfil para o trabalho e o desempenho das organizações financeiras e bancárias em geral.

O processo de reestruturação implantado pelas instituições financeiras favoreceu, entre outras transformações, o uso de tecnologia avançada, as novas práticas bancárias e a terceirização. Nestes termos, ganhou especial importância o atendimento à distância, como a captação de depósitos, pagamento de obrigações, operações via computador pessoal e internet, além do uso dos terminais de auto-atendimento que oferecem aos clientes um grande número de opções para realização de suas operações.

Preocupadas com a qualidade, a produtividade e a concorrência, as instituições financeiras passaram a investir fortemente na modernização, na profissionalização e na informática de ponta. O mercado de trabalho vem passando por grandes transformações, exigindo profissionais cada vez mais qualificados e competentes, bem como tecnologias sofisticadas para acompanhar o avanço tecnológico capaz de atender as necessidades e a exigências do mercado.

A terceirização possibilitou a implantação de um novo conceito do processo administrativo voltado para a redução de tarefas, liberação de mão-de-obra para as atividades essenciais, redução de custos e ausência de responsabilidades trabalhistas. É um processo irreversível e inevitável com influente realidade global, e vem promovendo ações que levam

as empresas a obter maior flexibilidade, aumentar a eficiência e a competitividade, além de reduzir os custos e garantir a permanência no mercado.

O processo de terceirização proporciona grandes benefícios para as agências bancárias, pois com o deslocamento das operações básicas para empresas terceirizadas as agências passam a dispensar maior atenção ao processo negocial para incrementar a captação de recursos, objetivo principal das instituições financeiras, além da redução das intermináveis filas que se formavam no seu interior até bem pouco tempo, gerando um alto nível de insatisfação à clientela.

Entretanto, em todos os processos produtivos existem também o lado negativo. A terceirização, geralmente, provoca um enfraquecimento nas relações de trabalho, gerando prejuízos aos empregados, ferindo os direitos trabalhistas e à ação sindical. Esse enfraquecimento é caracterizado pela falta de adequação da jornada de trabalho dos bancários, prevista na consolidação das leis do trabalho (CLT). Em geral, os trabalhadores terceirizados cumprem uma jornada superior à dos bancários, sem a contrapartida da remuneração e de outros benefícios estabelecidos na convenção nacional da categoria.

2.4 QUALIDADE PERCEBIDA

Não faz muito tempo que a questão da qualidade era vista pelas empresas como modismo, ou algo de pouca importância no processo produtivo. Com a globalização da economia em todas as suas dimensões, a proliferação de produtos e serviços a preços cada vez mais atraentes e a alta competitividade do mercado favorecendo a elevação do nível de exigência do cliente, a qualidade passou a ser tratada como o elemento de maior importância por todos os segmentos empresariais.

A qualidade, nos dias atuais, é uma questão de sobrevivência e, por isso mesmo, as empresas vem se esforçando ao máximo para se adaptarem às novas exigências do mercado. De acordo com Grönroos (1993, p. 47), a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal.

Apesar da qualidade ser essencial em todos os setores da economia, a maior procura pela implantação desse serviço pode ser observada nas empresas prestadoras de serviços, e

dentre essas empresas, o segmento bancário vem se destacando pelo volume de recursos investido no aperfeiçoamento dos seus produtos e serviços. Segundo Cabrita (2002), a qualidade, a produtividade, a inovação, e a marca são cada vez mais fatores de diferenciação na relação cliente/banco.

A rede bancária procura, cada vez mais, satisfazer as necessidades de seus clientes, através do desenvolvimento dos recursos de informática, da criação e comercialização de produtos e serviços de primeira linha, além de investir no conhecimento e na profissionalização dos seus funcionários. A segmentação do cliente facilita a identificação das suas necessidades e a colocação de produtos ou serviços que garanta a satisfação de cada grupo. Com relação à avaliação da qualidade percebida pelos clientes, as sugestões apontadas proporcionam meios de melhoria para a qualidade oferecida pelas empresas, desde que ela seja definida não conforme seus administradores a encaram, mas como seus clientes a desejam.

A rede bancária pode ser considerada a maior fornecedora de produtos e serviços em nosso país. A população atendida pelos bancos cresce a cada dia e os seus serviços oferecidos aos clientes vem passando por um processo de expansão bastante acelerado. A intermediação dos bancos inclui pagamento de salários, administração de contas de serviços públicos, arrecadação de impostos, empréstimos, financiamentos, dentre outras operações. Desta forma, a qualidade de vida do povo brasileiro depende da qualidade dos produtos e serviços por eles prestados.

Entretanto, apesar dos esforços das instituições bancárias em oferecer o melhor para os seus clientes, investindo em tecnologia de ponta e na qualificação da mão-de-obra, o serviço prestado pelos bancos ainda necessita de muitos ajustes em termos de qualidade. O cliente de banco não deseja enfrentar grandes filas, como também não deseja ser atendido por funcionários lentos, sem paciência e desqualificados. Ao mesmo tempo em que não deseja enfrentar burocracias sem fim nas agências bancárias e administrações que não funcionam.

Para que possa haver mudanças no sistema bancário, é necessário que um diagnóstico do setor seja feito. A realização de uma avaliação detalhada sobre a qualidade do atendimento prestado aos clientes é urgente. Entretanto, a criação de mecanismos de avaliação nas agências bancárias poderá auxiliar na mensuração de resultados e na melhoria dos serviços

prestados ao cliente. Porque, afinal de contas, a diferenciação na oferta dos produtos e serviços bancários só se consegue pela liderança em sistemas de informação, na inovação constante e na melhoria da qualidade na prestação do serviço, do mesmo modo que a percepção que o cliente tem sobre o valor da oferta bancária é que determinam a sua cota de mercado e a fidelidade dos seus clientes.

2.4.1 Gestão da qualidade

Para poder atender as exigências do mercado competitivo as empresas estão incorporando um desvio de perspectiva na estratégia de qualidade na prestação de serviço. Diretores a nível de presidência e diretoria executiva despertaram grande interesse pela qualidade. A qualidade está associada à lucratividade, definida de acordo com o ponto de vista do cliente e exigida a sua inclusão no processo de planejamento estratégico. A qualidade passou a ser vista como uma arma agressiva de concorrência.

A qualidade passou a ser percebida em relação aos concorrentes e não em relação aos padrões fixos e internos. Dessa forma, são dos clientes as últimas palavras para se determinar se um produto ou serviço é aceitável ou não. O atendimento às especificações passou a ser uma preocupação que só seria alvo de atenção após a cuidadosa definição das necessidades do consumidor.

Segundo Garvin (1992, p. 48), qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento. Ainda segundo o autor, qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço. Ou ainda, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor.

Com isso, pode-se afirmar que a qualidade está diante dos olhos de quem a observa. Cada consumidor tem diferentes desejos e necessidades e que os produtos ou serviços que atendam melhor suas preferências sejam os que eles acham que tem a melhor qualidade. A agregação de valor aos produtos ou serviços é fundamental para garantir as preferências individuais e permitir as definições da qualidade a nível de mercado.

2.4.2 Qualidade no atendimento

A qualidade no atendimento está deixando de ser um diferencial, pois atendimento e serviço de qualidade é um dever da empresa e um direito do consumidor. O cliente quer rapidez, cortesia, facilidade de preparo, segurança, credibilidade, assistência integral e, acima de tudo, garantia de satisfação.

Do ponto de vista de Garvin (1992, p. 49), a qualidade de um produto ou serviço depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumo. Os consumidores não se preocupam apenas com a possibilidade de um produto ou serviço se deteriorar, mas também com o tempo que serão obrigados a esperar até que as condições normais sejam estabelecidas, com a pontualidade do atendimento, com o relacionamento cliente e pessoal do atendimento e com a frequência com que as chamadas para serviços ou reparos deixam de ser atendidas. Se os problemas não forem resolvidos de imediato o padrão de atendimento será afetado negativamente na avaliação final que os consumidores farão da qualidade do produto ou serviço.

De acordo com a percepção dos consumidores, rapidez na assistência e o menor índice de interrupções nos equipamentos à sua disposição equivalem a uma qualidade superior, e que estão menos sujeitos à interrupção pessoal que aqueles que envolvem avaliações de cortesia ou padrões de comportamento profissional. O reconhecimento do potencial do atendimento em relação à concorrência com uma maior capacidade de resposta é que faz a diferença. As pessoas podem até aceitar um produto ou serviço razoável, mas certamente procurarão outro fornecedor se o padrão de atendimento não atender mais as suas expectativas.

3. METODOLOGIA

Conforme Marconi e Lakatos (1996, p. 15), “a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexível, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais”.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo foi realizado através de uma pesquisa descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (1996, p. 20), esse tipo de pesquisa descreve um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço de tempo. A escolha foi motivada pela observação da necessidade da elaboração de um trabalho que apresente maior consistência dos dados relativos aos problemas causados aos usuários dos terminais de auto-atendimento.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

O universo desta pesquisa foi definido pelos usuários dos terminais de auto-atendimento do Banco do Brasil, do segmento terceirizado. A amostra foi constituída de 100 pessoas que fizeram uso dos terminais entre os 21 a 26 de outubro de 2002.

3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (1991, p. 158/59), para obtenção de dados podem ser utilizados três procedimentos: pesquisa documental (fontes primarias), pesquisa bibliográfica (fontes secundarias) e contatos diretos. Fontes primarias são dados históricos, bibliográficos e estatísticos, informações, pesquisas e material cartográfico, arquivos oficiais e particulares, e registros em geral. Fontes secundarias constituem-se da imprensa em geral e obras literárias. Contatos diretos ou pesquisa de campo são realizados com pessoas que podem fornecer dados ou sugerir possíveis fontes de informações úteis.

Conforme as autoras (1996, p. 30), a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar o levantamento dos dados previstos. Os dados foram coletados através de formulário com

perguntas estruturadas, sendo aplicado pelo próprio estagiário, e pela documentação que apresentou as ocorrências registradas pelos clientes nos meses de agosto a outubro de 2002.

3.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Andrade (1998, p. 134), o tratamento dos dados obtidos faz-se, principalmente, através de tabelas e gráficos, isto é, os dados são submetidos a um tratamento estatístico. Conforme o autor, a estatística permite analisar qualquer fenômeno, sem a necessidade de examinar todos os elementos deste fenômeno.

Neste estudo, o tratamento dos dados foi feito por análise quantitativa, através da tabulação e do cruzamento das informações apresentadas pelo pesquisador.

GRÁFICO 1 - FREQUÊNCIA DE PREÇOS DOS TERMOIS DE AUTO-ATENDIMENTO



FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

4.1.3 Caracterização da operação dos terminais de auto-atendimento

A operação dos terminais de auto-atendimento é realizada através de uma interface gráfica de usuário (GUI) que permite ao usuário realizar operações básicas, como consultar o saldo da conta, transferir dinheiro para outras contas e realizar pagamentos. A operação é realizada através de uma interface gráfica de usuário (GUI) que permite ao usuário realizar operações básicas, como consultar o saldo da conta, transferir dinheiro para outras contas e realizar pagamentos. A operação é realizada através de uma interface gráfica de usuário (GUI) que permite ao usuário realizar operações básicas, como consultar o saldo da conta, transferir dinheiro para outras contas e realizar pagamentos.

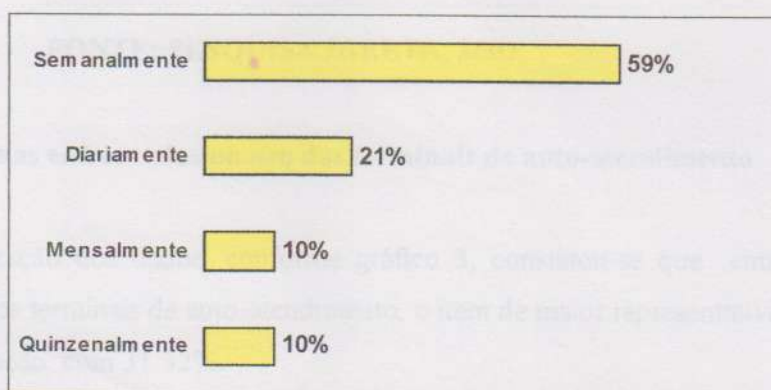
4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1.1 Frequência no uso dos terminais de auto-atendimento

O sistema de atendimento alternativo tem proporcionado muitos benefícios para o correntista da rede bancária. O auto-atendimento é um grande facilitador operacional para o cliente, pois nele o usuário de serviços bancários pode realizar quase todas as suas operações sem necessidade de entrar nas filas das agências. Conforme representado no gráfico 1, os dados constataram que o auto-atendimento é utilizado semanalmente por 59% dos clientes pesquisados.

GRÁFICO 1 - FREQUÊNCIA NO USO DOS TERMINAIS DE AUTO-ATENDIMENTO



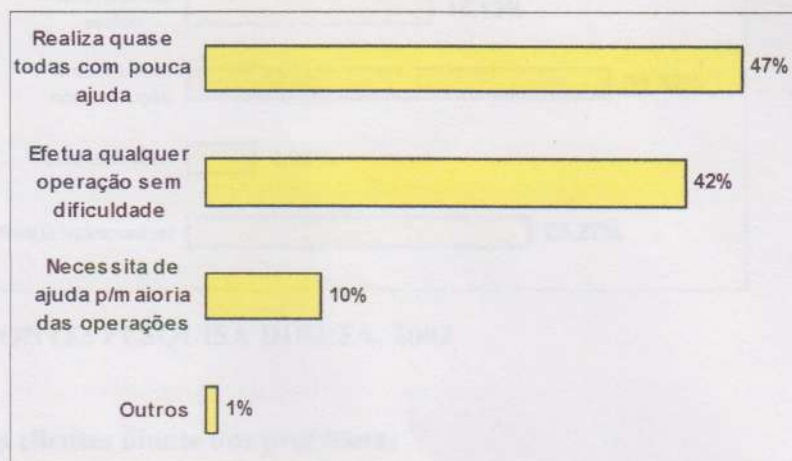
FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

4.1.2 Conhecimento das operações dos terminais de auto-atendimento

A globalização e a alta tecnologia vem influenciando cada vez mais o dia-a-dia do cidadão. A necessidade de manipulação dos sistemas informatizados tornou-se uma constante na vida de todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, estão envolvidas com o processo produtivo. A velocidade da informação também contribui significativamente para esse fato, assim como a pouca disponibilidade de tempo que o cliente tem para resolver as suas obrigações diárias.

O resultado da pesquisa deixa clara essa tendência, mostrando que 42% do universo pesquisado já efetua qualquer operação sem necessidade de ajuda, e apenas 10% solicita ajuda para grande parte das operações. Ver gráfico 2.

GRÁFICO 2 - CONHECIMENTO DAS OPERAÇÕES DOS TERMINAIS DE AUTO-ATENDIMENTO



FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

4.1.3 Problemas enfrentados no uso dos terminais de auto-atendimento

Na apuração dos dados, conforme gráfico 3, constatou-se que entre os problemas enfrentados nos terminais de auto-atendimento, o item de maior representatividade foi sistema sem comunicação, com 31,32%.

Analisando-se a representação gráfica, pode ser notada a relação existente entre os três itens de maior valor percentual: o sistema sem comunicação causa a indisponibilidade do saque e inibe, também, a impressão de recibo. Portanto, as respostas atribuídas a essa questão podem estar embasadas apenas na alternativa dominante.

GRÁFICO 3 - PROBLEMAS ENFRENTADOS NO USO DOS TERMINAIS DE AUTO-ATENDIMENTO

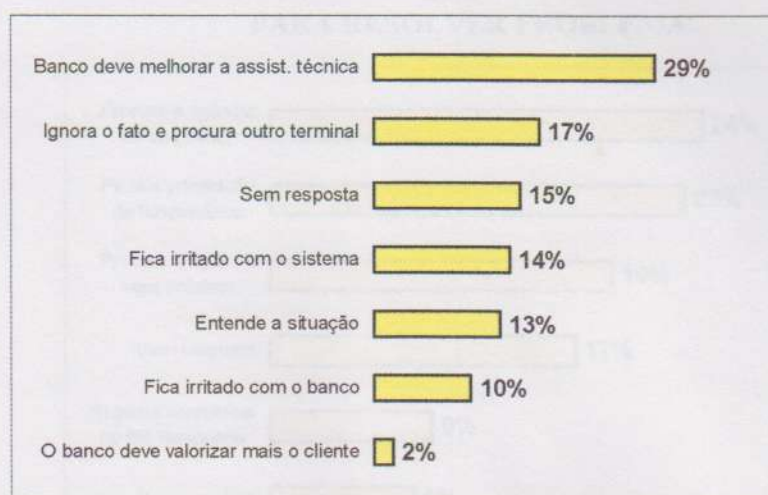


FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

4.1.4 Reação dos clientes diante dos problemas

É bastante significativa a oscilação do comportamento dos clientes que fazem uso dos terminais de auto-atendimento, quando se deparam com esses equipamentos acometidos de algum tipo de problema. A reação dos usuários, nesses casos, é muito diversificada, conforme gráfico 5.

Na apuração dos dados levantados pôde-se constatar que 29% da população pesquisada acha que o banco deve melhorar a assistência técnica dos equipamentos, sendo esse o item de maior expressividade. Somente 2% acha que o banco deve investir mais na valorização do cliente.

GRÁFICO 4 – REAÇÃO DOS CLIENTES DIANTE DOS PROBLEMAS

FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

4.1.5 Providência tomada pelo cliente para resolver problema

A necessidade de busca da melhoria da qualidade nos serviços levou o banco a promover alteração no sistema de resposta e resolução de problemas, a partir das providências tomadas pelos clientes. Essa participação é fundamental para que o banco direcione as ocorrências para o setor ou agência que possa oferecer o melhor serviço e a melhor comodidade para os clientes. O registro efetuado pelos clientes tem peso significativo para o aperfeiçoamento desse processo.

A pesquisa em questão se preocupou com esse fato, coletou dados e verificou que apenas 8% dos usuários consultados não registram os problemas enfrentados nos terminais de auto-atendimento. Enquanto que 24%, representando o maior número de pessoas pesquisadas, optou por procurar a agência de sua conta para cobrar a resolução do seu problema, e somente 9% disse fazer uso da linha direta do BB Responde, conforme visualização no gráfico 5.

**GRÁFICO 5 - PROVIDÊNCIA TOMADA PELO CLIENTE
PARA RESOLVER PROBLEMA**

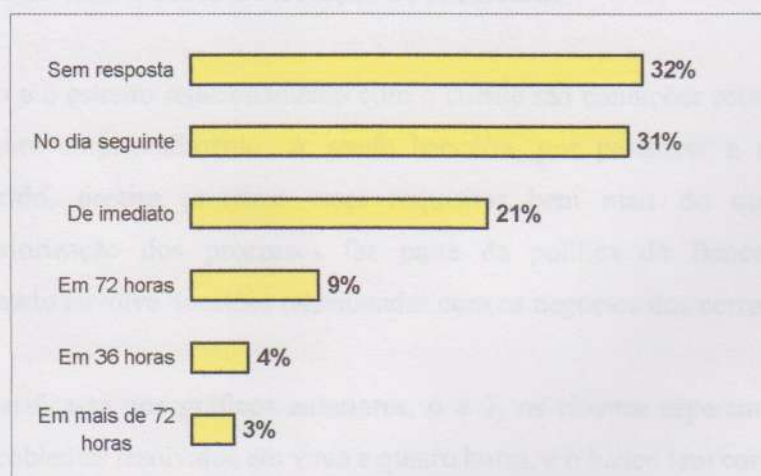


FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

4.1.6 Tempo estipulado pelo banco para resolução do problema

De acordo com a análise dos dados pesquisados, conforme representação no gráfico 6, dos 100 clientes entrevistados, 52% declarou que o banco se compromete a solucionar os seus problemas até o dia seguinte, e 3%, apenas, declarou que a solução do seu problema é prometida para mais de 72 horas.

**GRÁFICO 6 - TEMPO ESTIPULADO PELO BANCO PARA
RESOLUÇÃO DO PROBLEMA**

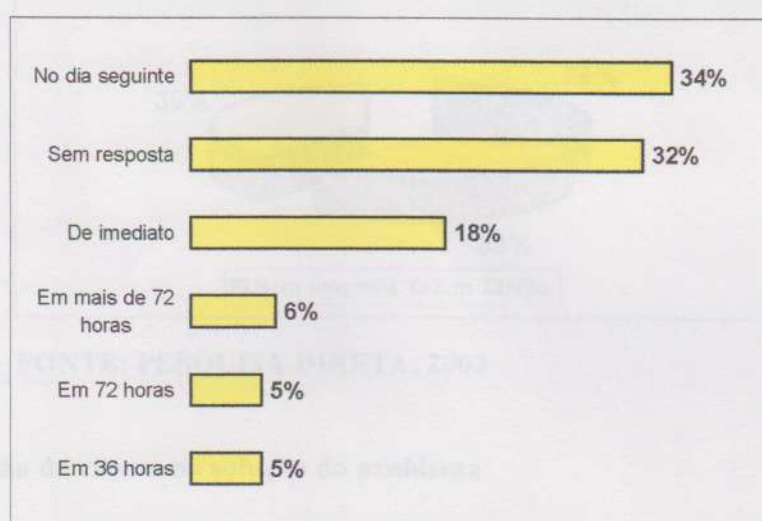


FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

4.1.7 Prazo em que o problema é efetivamente solucionado

Uma prática muito adotada pelo sistema do banco do Brasil é a utilização da qualidade no que tange a resolução de problemas, principalmente nos terminais de auto-atendimento. A pesquisa em questão vem confirmando essa prática, conforme gráfico 7, onde foi constatado que 34% dos clientes pesquisados obtém a solução do problema no dia seguinte, contra 6% que declarou ter suas reivindicações atendidas após 72 horas.

GRÁFICO 7 - PRAZO EM QUE O PROBLEMA É EFETIVAMENTE SOLUCIONADO



FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

4.1.8 Comunicado ao cliente sobre a resolução de problemas

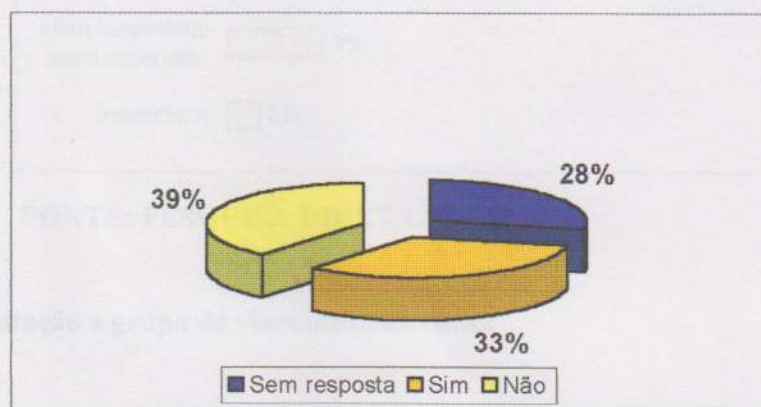
A fidelização e o estreito relacionamento com o cliente são condições essenciais para o sucesso de qualquer empreendimento. A rede bancária, por pertencer a um mercado altamente concorrido, precisa priorizar esses requisitos bem mais do que as outras instituições. A priorização dos processos faz parte da política do Banco do Brasil, principalmente quando envolve questões relacionadas com os negócios dos correntistas.

Conforme verifica-se nos gráficos anteriores, 6 e 7, os clientes esperam ter mais da metade dos seus problemas resolvidos em vinte e quatro horas, e o banco tem correspondido a

essa expectativa. Entretanto, o retorno da informação, do ponto de vista dos clientes pesquisados, não tem apresentado a mesma eficiência.

Na apuração dos dados, representada no gráfico 8, apenas 33% dos correntistas entrevistados declarou receber a comunicação da solução do seu problema.

GRÁFICO 8 – COMUNICADO AO CLIENTE SOBRE A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS



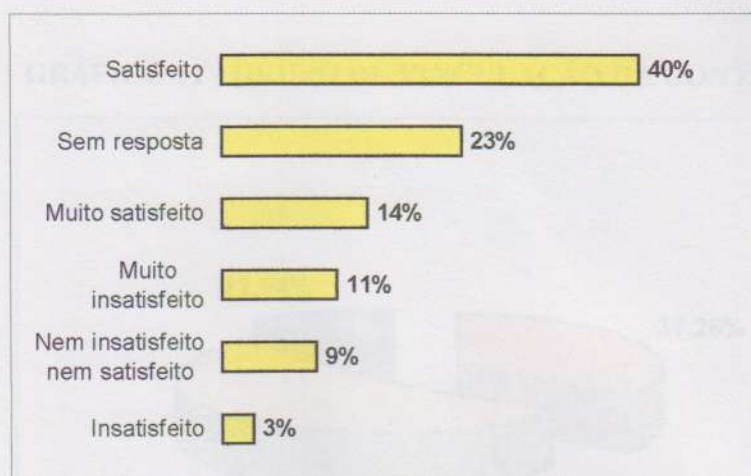
FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

4.1.9 Satisfação do cliente na solução do problema

A satisfação do cliente é fundamental para o crescimento da empresa, para a colocação dos seus produtos no mercado, para a conquista de novos clientes e para a manutenção dos atuais. A soma dos resultados de clientes satisfeitos e muito satisfeitos, 54%, é um número bastante significativo, conforme distribuição no gráfico 9. Mas a satisfação total não deve ser considerada 100% positiva, embora seja essa uma das metas perseguida pelas empresas. Com essa positividade a instituição poderá correr o risco de sentir-se acomodada e entrar na chamada zona de conforto.

Os resultados negativos devem ser levados em consideração, pois esses dados são os responsáveis pelo aperfeiçoamento dos processos e pela melhoria no atendimento. A soma dos percentuais de insatisfeitos e muito insatisfeitos apresentados na pesquisa, 14%, é muito importante para que a empresa promova as correções necessárias.

GRÁFICO 9 – SATISFAÇÃO DO CLIENTE NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

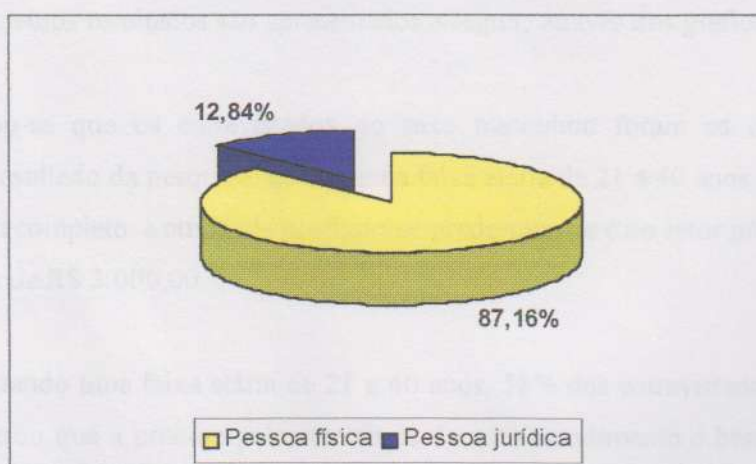


FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

4.1.10 Segmentação e grupo de vinculação da conta

Na segmentação do cliente, representada no gráfico 10, o resultado da pesquisa mostrou que a grande maioria dos usuários dos terminais de auto-atendimento, 87,16%, é composta de pessoas físicas.

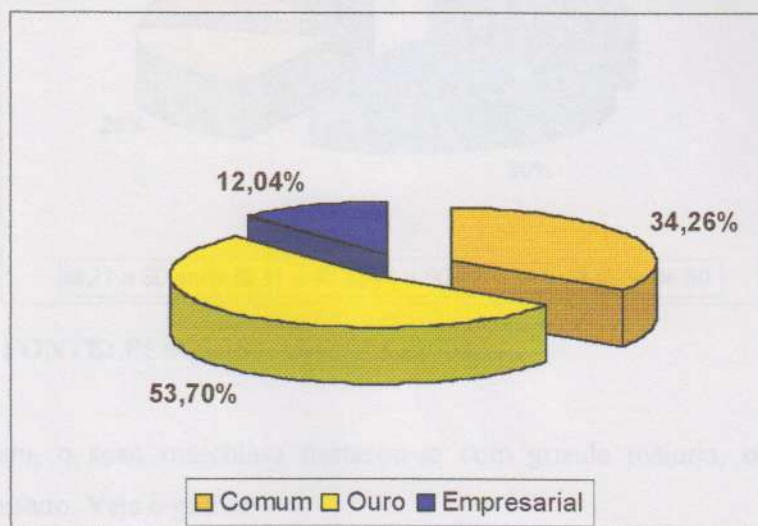
GRÁFICO 10 - SEGMENTAÇÃO



FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

Com relação à vinculação da conta, 53,70% dos clientes pesquisados declarou fazer parte do grupo portador de cheque ouro, conforme gráfico 11.

GRÁFICO 11 - GRUPO DE VINCULAÇÃO DA CONTA



FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

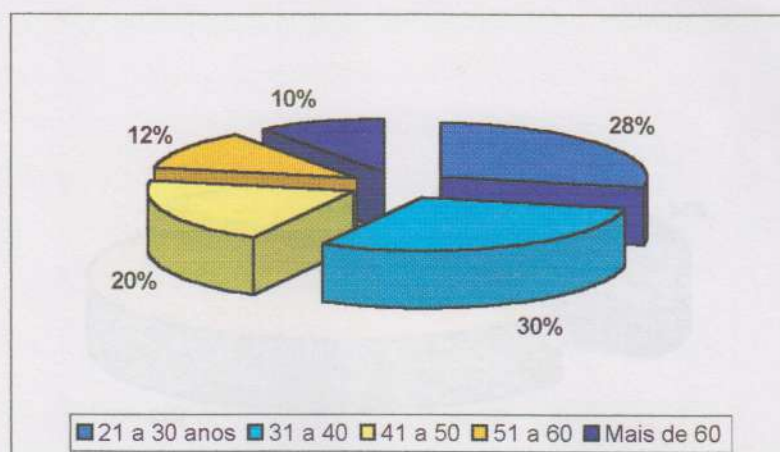
4.1.11 Perfil sócio demográfico

O perfil sócio demográfico dos entrevistados foi analisado pelas seguintes variáveis: faixa etária, sexo, estado civil, grau de instrução, atividade profissional a que está vinculado e renda familiar, cujos resultados são apresentados a seguir, através dos gráficos 12 a 17.

Observou-se que os entrevistados do sexo masculino foram os responsáveis pela definição do resultado da pesquisa. Estão numa faixa etária de 21 a 40 anos, são casados, tem o terceiro grau completo, a atividade profissional predominante é no setor público e tem renda familiar acima de R\$ 3.000,00.

Apresentando uma faixa etária de 21 a 40 anos, 58% dos entrevistados, o resultado da pesquisa mostrou que a procura pelos terminais de auto-atendimento é bastante significativa entre os clientes mais jovens. Apenas 10% das pessoas pesquisadas tem mais de 60 anos. Observe o gráfico abaixo.

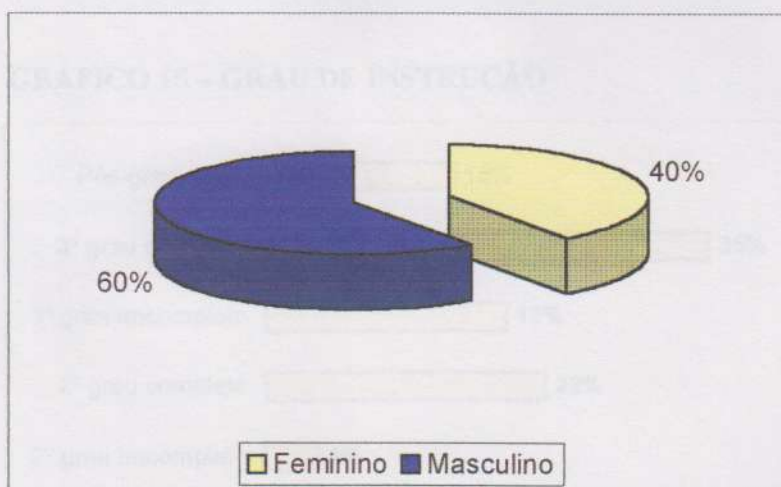
GRÁFICO 12 – FAIXA ETÁRIA



FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

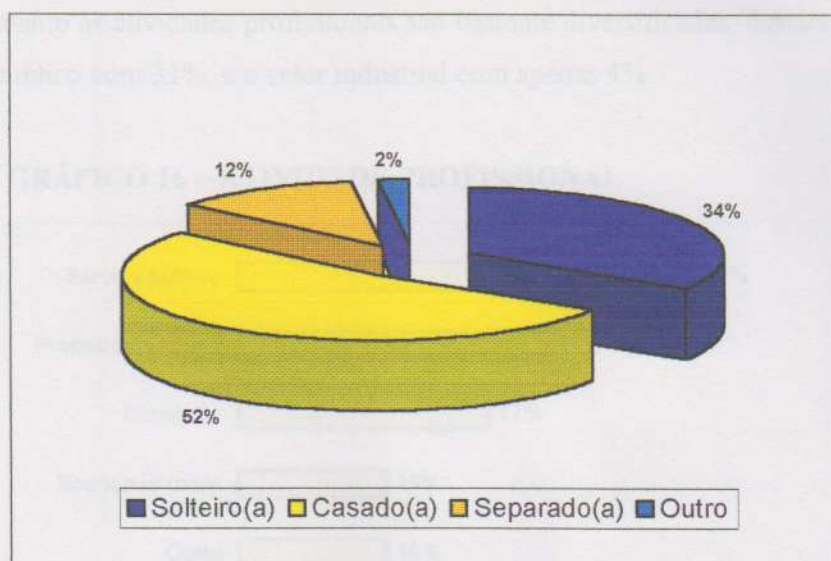
Nesse item, o sexo masculino destacou-se com grande maioria, obtendo 60% do universo pesquisado. Veja o gráfico.

GRÁFICO 13 - SEXO



FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

No resultado apurado, a maioria, 52%, é de pessoas casadas. 2% não revelou o seu estado civil. Conforme gráfico 14.

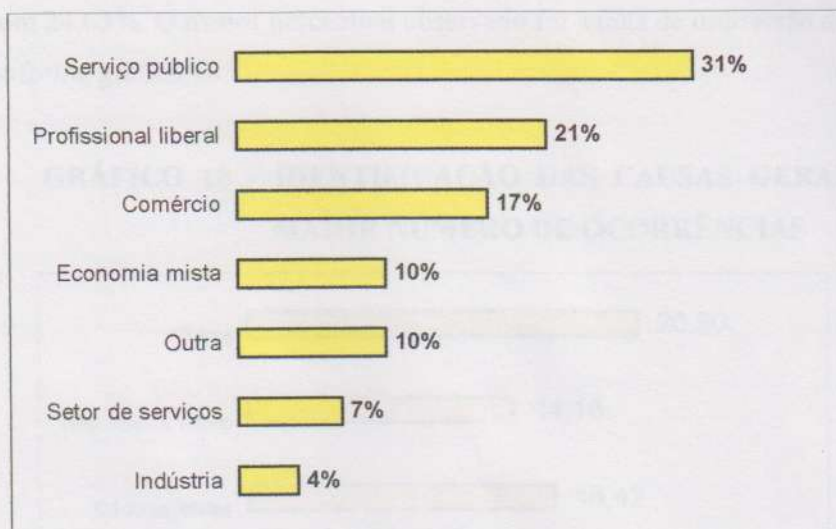
GRÁFICO 14 – ESTADO CIVIL**FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002**

Conforme representada no gráfico 15, nota-se que 35% dos pesquisados tem o terceiro grau completo. Apenas 5% declarou que tem somente o primeiro grau completo.

GRÁFICO 15 – GRAU DE INSTRUÇÃO**FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002**

Na avaliação, conforme gráfico 16, observou-se que entre os usuários dos terminais de auto-atendimento as atividades profissionais são bastante diversificadas, destacando-se a área do serviço público com 31%, e o setor industrial com apenas 4%.

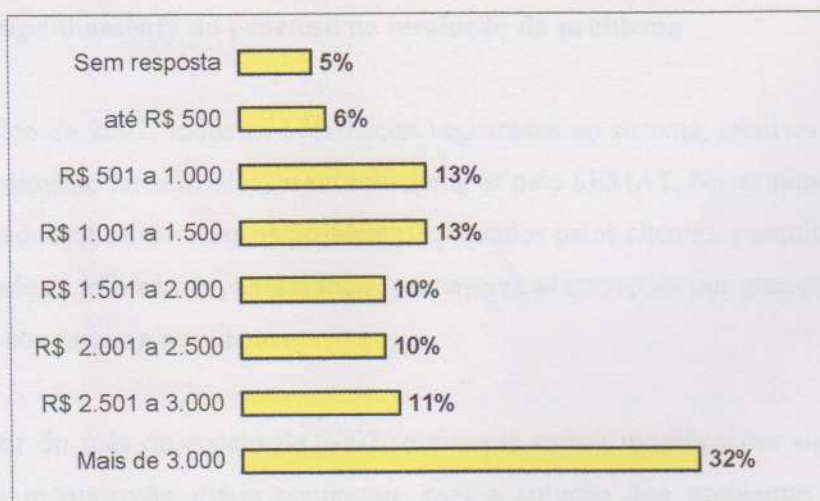
GRÁFICO 16 – ATIVIDADE PROFISSIONAL



FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

De acordo com o resultado da pesquisa, observou-se que das sete faixas de renda analisadas, a maioria da população pesquisada, 32%, tem renda superior a R\$ 3.000,00, e somente 6% tem renda inferior a R\$ 500,00, conforme gráfico 17.

GRÁFICO 17 – RENDA FAMILIAR

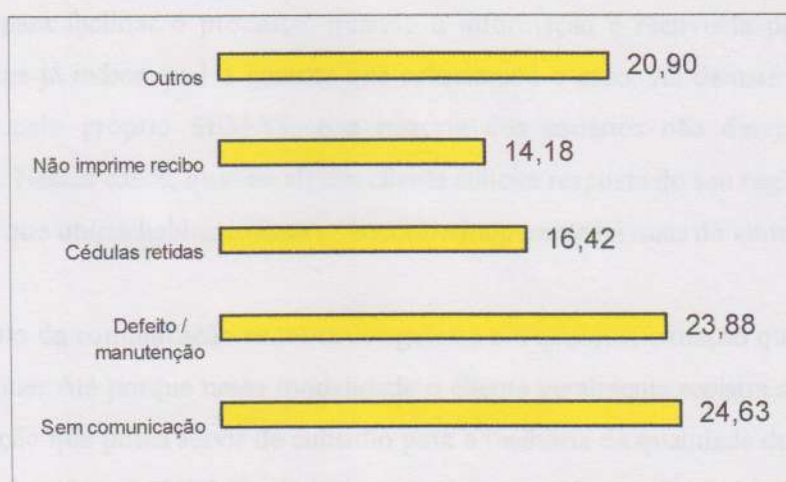


FONTE: PESQUISA DIRETA, 2002

4.1.12 Identificação das causas geradoras do maior número de ocorrências

Conforme pesquisa documental realizada junto ao SEMAT (Setor de Monitoração e Abastecimento de Terminais), 132 ocorrências foram registradas entre os meses de agosto a outubro de 2002. Dentre essas ocorrências, o sistema sem comunicação aparece como a principal, com 24,63%. O menor percentual observado foi a falta de impressão de recibo, com 14,18%, conforme gráfico 18.

GRÁFICO 18 - IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS GERADORAS DO MAIOR NÚMERO DE OCORRÊNCIAS



FONTE: PESQUISA DOCUMENTAL, 2002

4.1.13 Acompanhamento do processo de resolução do problema

Até julho de 2002, todas as ocorrências registradas no sistema, relativas aos terminais de auto-atendimento terceirizados, eram solucionadas pelo SEMAT. Na monitoração diária, o funcionário do setor selecionava os problemas apontados pelos clientes, pesquisava as causas, a autenticidade da informação, a relevância, processava as correções por grau de prioridade e, em seguida, comunicava ao cliente.

A partir do mês de agosto de 2002, o sistema sofreu modificações significativas. O processo de monitoração diária continuou, mas a solução dos problemas passou a ser compartilhado com as agências. Sob responsabilidade do setor ficaram apenas as ocorrências

que não envolvem recursos financeiros em conta corrente, ou seja, aquelas que estão relacionadas diretamente com a monitoração e manutenção dos equipamentos e não tem relação direta com os clientes. Na pesquisa diária, todos os problemas registrados pelos clientes são visualizados pelo funcionário do SEMAT. As informações são analisadas e classificadas de acordo com a destinação que deve ser dada.

Todas as ocorrências relacionadas com cédulas retidas são repassadas para a agência detentora da conta do cliente, onde serão tratadas pelo gerente de relacionamento responsável pela carteira que a conta está vinculada. Como estratégia negocial, o contato com o correntista é obrigatório. Essa medida tem como objetivo a melhoria do relacionamento da empresa com o cliente. E para facilitar o processo, quando a informação é reenviada para a agência o próprio sistema já indica qual o gerente que solucionará o caso. As demais ocorrências são solucionadas pelo próprio SEMAT, e a maioria dos usuários não deseja o retorno da comunicação. Nesses casos, quando algum cliente solicita resposta do seu registro, é porque o equipamento que utiliza habitualmente se encontra inoperante há mais de vinte e quatro horas.

O retorno da comunicação se torna obrigatório em qualquer situação quando se trata de pesquisa on-line. Até porque nessa modalidade o cliente geralmente registra alguma sugestão ou reivindicação que possa servir de subsídio para a melhoria da qualidade dos serviços. Mas a quem caberá a responsabilidade de retornar a comunicação ao cliente ainda não está bem definida. Portanto, a primeira pessoa que examinar o caso poderá encarregar-se dessa tarefa.

4.1.14 Identificação das oportunidades de melhoria na solução dos problemas

O Banco do Brasil, na busca da fidelização do cliente, da melhor qualidade dos seus produtos e serviços, da maior agilidade dos seus processos, da maximização do lucro e da minimização dos custos tem procurado cada vez mais melhorar a sua infra-estrutura e investir na modernidade. Reduziu o tamanho das agências para que possa chegar mais próximo do cliente, deu maior autonomia e poder de decisão ao grupamento gerencial, instituiu a gerência de contas buscando um melhor relacionamento com o cliente, e passou a investir mais no treinamento e na qualificação profissional. Preocupado em oferecer comodidade e proporcionar a melhor solução para satisfazer as necessidades dos clientes, o banco investiu pesado no que existe de mais moderno em tecnologia de informação e adotou o sistema de auto-atendimento como carro chefe desse programa.

Devido o grande volume de operações que podem ser realizadas nos terminais de auto-atendimento e a procura maciça por esses serviços pelos correntistas, a estrutura passou a pesar muito para a administração das agências. O BB deu início ao processo de terceirização dos terminais, terceirizando os equipamentos que funcionam fora do recinto das agências. Com a terceirização veio a necessidade da criação de um órgão para gerenciar esse processo. O banco criou o SEMAT, com autonomia e administração própria para comandar o auto-atendimento terceirizado. Em Natal, o setor administra 115 terminais distribuídos por diversos bairros da cidade.

Seguindo as diretrizes da gestão da qualidade e da melhoria do atendimento ao cliente, o Banco do Brasil tem adotado como prioridade manter o maior número possível de terminais em funcionamento. A meta estabelecida é alcançar um índice de disponibilidade de 95% desses equipamentos. O gerenciamento do segmento terceirizado da praça de natal vem sendo praticado com muita eficiência, chegando próximo ao índice adotado pela empresa. Conforme verificou-se em registro documental, no mês de outubro de 2002 o percentual de disponibilidade atingido pelo setor foi de 92,8%. Entretanto, muita coisa pode e deve ser feita em busca da eficiência e da eficácia total do sistema, pois o número de máquinas em funcionamento é expressivo, e em todo grande projeto os problemas também costumam ter proporções equivalentes.

Apesar de todos os esforços da equipe do SEMAT para conseguir o melhor nível de disponibilidade no funcionamento dos terminais de auto-atendimento, os problemas ainda são muito frequentes, conforme apurou-se nas pesquisas. Esses problemas geralmente tende a evoluir nos fins de semana e nos feriados causando sérios transtornos para os clientes, principalmente porque nesse período as agências bancárias estão fechadas. E de todos esses dias, o sábado é que registra o maior número de operações e também a maior quantidade de problemas.

As inoperâncias ocorridas nos sábados nos terminais de auto-atendimento certamente só serão solucionadas a partir de segunda feira. Nesse caso, o cliente tem pelo menos três dias para ficar insatisfeito com o sistema ou com o banco, porque não tem a quem recorrer, exceto o BB responde através do 0800-785678, e a ligação não é captada na cidade de Natal. Nesse, e nos demais dias não úteis, a responsabilidade pela manutenção do sistema fica a cargo do órgão centralizador em Recife-PE.

Portanto, o que poderá ser feito pela melhoria na resolução dos problemas? Naturalmente, como o cliente hoje é a base de sustentação de qualquer empreendimento, toda e qualquer informação que facilite o seu relacionamento com a empresa é de fundamental importância. Nesse particular, seria muito relevante disponibilizar no monitor do TAA, para visualização pelos correntistas no ato do registro da ocorrência, o prefixo da sua agência, SEMAT de vinculação do terminal, telefone para contato ou qualquer outra informação que possa direcionar o cliente para o setor que realmente solucionará o seu problema.

Outra ação de melhoria que poderia significar muito para agilizar o processo, seria a disponibilização de acesso que permitisse maior interação do SEMAT com o sistema. Como o setor gerencia integralmente o auto-atendimento, por que não conceder acesso ao seu administrador para a inclusão, no visor do equipamento, de algumas informações sobre o andamento da solução dos problemas?

E, por fim, uma ação simples, bastante prática e sem custos, mas de fundamental importância para o bom funcionamento do sistema, é a melhoria do relacionamento entre Os clientes e as pessoas dos setores que fazem parte do processo. As discussões grupais, a troca de idéias, a busca do melhor solução para otimização dos processos e uma maior aproximação com o cliente podem fazer a grande diferença para o crescimento da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÃO

Comparando-se os dados coletados na pesquisa de campo, e o levantamento documental realizado no SEMAT, conforme gráficos 3 e 18, observou-se que os resultados apurados apresentaram basicamente a mesma tendência, principalmente os itens: sistema sem comunicação, 31,32%; a falta de impressão de recibo, 18,13%; e equipamento em manutenção, 12,09%. Esta semelhança nos resultados demonstrou o equilíbrio entre o estudo realizado e as ocorrências registradas no sistema BB Responde.

Considerando-se, ainda, a representatividade da amostra, com 100 entrevistas diretas, realizadas de 21 a 26 de outubro de 2002, as 132 ocorrências registradas no período de agosto a outubro do mesmo ano, e o número de transações realizadas nos terminais, que só no mês de outubro atingiu a marca de 819.000, pode-se afirmar que este resultado foi bastante significativo perante os objetivos estabelecidos pela instituição.

Este resultado é fruto do comprometimento da instituição e do seu corpo funcional com a inovação e o aprimoramento do processo operacional, onde, seguindo as diretrizes da gestão da qualidade e da melhoria do atendimento ao cliente, o Banco do Brasil tem adotado como prioridade manter o maior número possível de terminais em funcionamento. A meta estabelecida é alcançar um índice de disponibilidade de 95% desses equipamentos. O gerenciamento do segmento terceirizado da praça de natal vem sendo praticado com muita eficiência. Conforme verificou-se em registro documental, o índice de disponibilidade obtido pelo setor no mês de outubro foi de 92,8%.

Apesar de todos os esforços da equipe do SEMAT para conseguir a plenitude do nível de disponibilidade no funcionamento dos terminais de auto-atendimento, os problemas ainda são muito frequentes. Esses problemas geralmente tende a evoluir nos fins de semana e nos feriados, causando sérios transtornos aos clientes.

As inoperâncias ocorridas nos sábados nos terminais de auto-atendimento certamente só serão solucionadas a partir de segunda feira. Nesse caso, o cliente tem pelo menos três dias para ficar insatisfeito com o sistema ou com o banco, porque não tem a quem recorrer, exceto

o BB responde, através do 0800-785678, e a ligação não é captada em natal. Nesse, e nos demais dias não úteis, a responsabilidade pela manutenção do sistema fica a cargo do órgão centralizador em Recife-PE, e esse redirecionamento de monitoração poderá mudar o conceito do cliente sobre o sistema.

Finalmente, observou-se que para manter o cliente satisfeito não basta oferecer o melhor produto. É necessário, acima de tudo, oferecer o melhor serviço, a melhor qualidade, a solução imediata para os seus problemas e o melhor nível de comunicação. E para que a empresa chegue a esse conjunto de valores, toda a cadeia produtiva deve atuar conjuntamente, desenvolvendo idéias e buscando soluções para melhoria e aperfeiçoamento dos processos, além de procurar manter um estreito relacionamento com o cliente.

5.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Na elaboração deste trabalho foram citadas várias abordagens sobre inovação tecnológica, automação e gestão da qualidade. Esses fatores têm proporcionado melhorias significativas na qualidade do serviço e dos produtos, mas ainda não é o suficiente. Sendo assim, recomenda-se para estudos futuros:

- Aumentar o número de participantes na amostra, para ampliar a variedade do conhecimento prático da realidade existente, bem como a inteligência sobre o tema;
- Efetuar uma pesquisa que inclua a visão dos dirigentes superiores da instituição e as abordagens utilizadas, proporcionando um cruzamento de pensamentos teóricos e práticos;
- Aplicar este estudo em um maior número de pontos de terminais de auto-atendimento da cidade de Natal;
- Efetuar um estudo do tipo multicasos, comparando com outras instituições financeiras, a fim de verificar a compatibilidade dos processos de adaptação adotados diante de variações ambientais semelhantes ou das mesmas condicionantes externas;
- Analisar o grau de satisfação dos clientes com o processo de monitoração à distância nos finais de semana.

BIBLIOGRAFIA

ALBERTIN, Alberto Luiz; MOURA, Rosa Maria de. Administração de informática e seus fatores críticos de sucesso no setor bancário privado nacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, n. 5, p. 22-29, set. /out.1995.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BATISTA, Ricardo Antônio. Trajetória tecnológica. **BB.com.você**. Brasília, n. 10, p. 16-19, set. /out. 2001.

CABRITA, Maria do Rosário. **A qualidade e os bancos: contributos para uma reflexão**. Disponível em: < <http://www.ifb.pt/publicacoes/info>>. Acesso em 02 de jun. 2002.

DRUKER, P. F., **Inovação e espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FITZSIMMONS, James A. et al. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GODOY, Adriana de et al. **Bancos – automação: identificação de causas e implantação de melhoria no processo para diminuir o grau de insatisfação de usuário dos terminais de auto-atendimento (TAA) em agência do Banco do Brasil**. Brasília: Banco do Brasil, 2000.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HISTÓRIA do Banco do Brasil. Disponível em: <<http://www.bancobrasil.com>>. Acesso em 26 de mar. 2002.

KEEN, Peter G. W. **Guia gerencial para a tecnologia da informação**: conceitos essenciais e terminologia para a empresa e gerentes. 2. ed. Rio de Janeiro: Compus, 1996.

LEITE, Jaci C. **Terceirização em informática**. São Paulo: Makron, 1994.

MAÑAS, Antônio Vico. **Administração de sistema de informação**. 2.ed. São Paulo: Érica, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MICHAEL, A. Hilt et al. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira, 2002.

PAVIN, Antônio Roberto. **Terceirização de serviços no Banco do Brasil no âmbito do Sistema Financeiro Nacional**. Brasília: Banco do Brasil, 2000.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO SOBRE OS TERMINAIS DE AUTO-ATENDIMENTO

1. Com que frequência você usa o terminal de auto-atendimento?
1. ☐ Diariamente. 2. ☐ Semanalmente. 3. ☐ Quinzenalmente. 4. ☐ Mensalmente.
2. Em que grau de conhecimento você considera estar situado quanto ao auto-atendimento (inclusive Internet)?
1. ☐ Realiza quase todas as operações sem precisar de ajuda. 2. ☐ Necessita de ajuda para a maioria das operações. 3. ☐ Efetua qualquer operação sem dificuldade. 4. ☐ Outro _____
3. Usando o auto-atendimento você já teve alguns dos seguintes problemas (se não, vá para a questão nº 10)?
1. ☐ Saque indisponível. 2. ☐ Cédulas retidas. 3. ☐ Sistema sem comunicação. 4. ☐ Não imprime recibo.
5. ☐ Equipamento em manutenção. 6. ☐ Não teve problema.
4. Qual a sua reação diante de um desses problemas?
1. ☐ Fica irritado com o sistema. 2. ☐ Fica irritado com o banco. 3. ☐ Acha que o banco deve melhorar a assistência técnica. 4. ☐ Acha que o banco não está valorizando o cliente. 5. ☐ Entende a situação, pois nada é perfeito. 6. ☐ Ignora o fato e procura outro terminal. 7. ☐ Sem resposta
5. Quando acontece um problema qual a sua providência para resolvê-lo?
1. ☐ Registra a ocorrência no BB Responde. 2. ☐ Procura a agência de sua conta. 3. ☐ Procura a agência mais próxima. 4. ☐ Pede a ajuda de amigos. 5. ☐ Pede a orientação de funcionários. 6. ☐ Nunca registra
6. Quando você registra uma ocorrência qual o tempo estipulado pelo banco para a resolução?
1. ☐ De imediato. 2. ☐ No dia seguinte. 3. ☐ Em 36 horas. 4. ☐ Em 72 horas. 5. ☐ Em mais de 72 horas.
7. Em qual desses prazos o seu problema é efetivamente resolvido?
1. ☐ De imediato. 2. ☐ No dia seguinte. 3. ☐ Em 36 horas. 4. ☐ Em 72 horas. 5. ☐ Em mais de 72 horas.
8. O banco comunica a resolução do seu problema no momento da efetivação?
1. ☐ Sim. 2. ☐ Não.
9. Como você se sente quando seu problema é solucionado?
1. ☐ Muito insatisfeito. 2. ☐ Insatisfeito. 3. ☐ Nem insatisfeito nem satisfeito. 4. ☐ Satisfeito.
5. ☐ Muito satisfeito
10. A que segmento você pertence?
1. ☐ Pessoa física. 2. ☐ Pessoa jurídica.
11. Em que grupo sua conta é vinculada?
1. ☐ Comum. 2. ☐ Ouro. 3. ☐ Empresarial.
12. Em que faixa de idade você se encontra?
1. ☐ Até 21 anos. 2. ☐ 21 a 30. 3. ☐ 31 a 40. 4. ☐ 41 a 50. 5. ☐ 51 a 60. 6. ☐ Mais de 60.
13. Sexo?
1. ☐ Masculino. 2. ☐ Feminino.
14. Estado civil
1. ☐ Solteiro(a). 2. ☐ Casado(a). 3. ☐ Separado(a). 4. ☐ Viúvo(a). 5. ☐ Outro
15. Grau de instrução?
1. ☐ 1º grau incompleto. 2. ☐ 1º grau completo. 3. ☐ 2º grau incompleto. 4. ☐ 2º grau completo.
5. ☐ 3º grau incompleto. 6. ☐ 3º grau completo. 7. ☐ Pós-graduação.
16. Em que atividade profissional você está vinculado?
1. ☐ Serviço público. 2. ☐ Economia mista. 3. ☐ Comércio. 4. ☐ Indústria. 5. ☐ Profissional liberal.
6. ☐ Setor de serviços. 7. ☐ Outros
17. Qual a renda familiar?
1. ☐ Até R\$ 500. 2. ☐ 500 a 1.000. 3. ☐ 1.000 a 1.500. 4. ☐ 1.500 a 2.000. 5. ☐ 2.000 a 2.500.
6. ☐ 2.500 a 3.000. 7. ☐ mais de 3.000. 8. ☐ Não respondeu.

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO !!!