



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

BRUNNA LANA COELHO DE SOUTO

**ANÁLISE DAS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS ORGANIZACIONAIS NO SETOR
BANCÁRIO E A ADEÇÃO DOS CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NO BANCO
SANTANDER**

FORTALEZA-CE

2012

BRUNNA LANA COELHO DE SOUTO

ANÁLISE DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS ORGANIZACIONAIS NO SETOR
BANCÁRIO E A ADESÃO DOS CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NO BANCO
SANTANDER

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal
do Ceará, para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Carlos Manta

FORTALEZA-CE

2012

BRUNNA LANA COELHO DE SOUTO

ANÁLISE DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS ORGANIZACIONAIS NO SETOR
BANCÁRIO E A ADESÃO DOS CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NO BANCO
SANTANDER

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal
do Ceará, para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Aprovada em ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Carlos Manta (Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Prof. Luís Murakami
Universidade Federal do Ceará

Prof. Laudemiro Rabelo
Universidade Federal do Ceará

A Deus, que me ama com Amor Eterno.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral, esclarecer as razões pelas quais os clientes servidores públicos da Universidade Federal do Ceará correntistas do Posto de Atendimento Bancário (PAB) - Banco Santander, localizado na Reitoria preferem realizar transações simples com um caixa, na agência, a utilizar-se dos canais de autoatendimento, como o caixa eletrônico, internet banking, superlinha e mobile banking, que o fariam economizar tempo. Para realizar este estudo, duas atividades básicas se destacaram: a fundamentação teórica e os procedimentos metodológicos aplicados na coleta de dados, baseada na percepção dos clientes, a partir da aplicação de um questionário. Os resultados permitem concluir que o perfil do cliente deste PAB inclui sexo masculino, acima de 50 anos e que ganha acima de seis salários mínimos. Em sua maioria, tem ensino superior completo/cursando ou já terminou mestrado/doutorado e ocupa principalmente o cargo de servidor técnico administrativo. Grande parte dos entrevistados possui conta corrente e metade possui ao menos um título de capitalização ou cartão de crédito. Percebeu-se uma utilização baixa do *internet banking* e que o canal de autoatendimento mais utilizado é o caixa eletrônico. Foi constatado também que todos os clientes que afirmaram não utilizar o caixa eletrônico, o *internet banking* e a superlinha justificaram não os usá-los por não confiar no canal. Enfim, salienta-se que o importante é satisfazer as necessidades e expectativas do cliente e, na medida do possível, superá-las.

Palavras-chave: canais de autoatendimento, inovações tecnológicas organizacionais, marketing, serviços bancários, clientes.

ABSTRACT

The present study aims to generally clarify the reasons why customers public servants, Federal University of Ceará holders of the Tour Banking Service (PAB) –Santander Banking, located in the Rectory prefer to transact with a simple box, the agency, be used for self-service channels such as ATMs, internet banking, mobile banking and superlinha, they would save time. To perform this study, two basic activities stood out: the theoretical and methodological procedures used in data collection, based on the perception of customers, from a questionnaire. The results indicate that the customer profile of PAB includes males over age 50 who earns more than six minimum salaries. In most clients have complete higher education / studying or have completed Masters / PhD and mainly occupy the post of Technical Administrative Server. Majority of the interviewees checking account and half have at least have the capitalization or credit card. It was noticed a low utilization of the Internet Banking and that the self-service channel most used is the ATM. It was also found that all customers who said they did not use the ATM, Internet Banking and superlinha do not use justified for not trusting in the channel. Finally, we emphasize that it is important to meet the needs and expectations of the customer and to the extent possible, exceed them.

Keywords: self-service channels, technological and organizational innovations, marketingbanking services, customers.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Admitidos, Desligados, Remuneração Média, Saldo de Emprego e Diferença da Remuneração Média por País	29
Tabela 2 - Desligados e Remuneração Média por Desligamento no Brasil	29

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As Características e as Disfunções da Burocracia	26
Figura 2 - O Processo de Melhoria da Qualidade.....	28
Figura 3 - Fatores que Influenciam na Decisão de Compra do Consumidor	31
Figura 4 - Tela de acesso ao Santander <i>Internet Banking</i>	38
Figura 5 - Cartão de Segurança On-line	40
Figura 6 - Caixa Eletrônico do Banco Santander.	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Transações Bancárias por Origem	23
Gráfico 2 – Total de ATMs Instalados no Brasil(em unidades).....	24
Gráfico 3 - Sexo dos Entrevistados	45
Gráfico 4 - Faixa Etária dos Entrevistados	45
Gráfico 5 - Faixa de Renda dos Entrevistados	45
Gráfico 6 - Grau de Instrução dos Entrevistados	46
Gráfico 7 - Cargo que os Entrevistados ocupam na UFC	46
Gráfico 8 - Tempo de Conta Corrente que os Entrevistados possuem no Banco Santander...46	
Gráfico 9 - Conta Corrente	47
Gráfico 10 - Conta Poupança.....	47
Gráfico 11 - Conta Investimento	47
Gráfico 12 - Conta Salário	47
Gráfico 13 - Capitalização	48
Gráfico 14 - Poupança Programada	48
Gráfico 15 - Previdência.....	48
Gráfico 16 - Fundo de Investimento	48
Gráfico 17 - CDB	49
Gráfico 18 - Seguro	49
Gráfico 19 - Cartão de Crédito	49
Gráfico 20 - Uso do Internet Banking.	50
Gráfico 21 –Porque não usa o Internet Banking	50
Gráfico 22 - Uso do Caixa Eletrônico	50
Gráfico 23 - Uso do Superlinha.....	51
Gráfico 24 - Por que Não Usa o Superlinha	51
Gráfico 25 - Por que Não Usa o Mobile Banking	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	MAKETING NO MUNDO EM MUDANÇA	14
2.1	Marketing de Serviços.....	14
2.1.1	<i>A era dos serviços</i>	15
2.2	Marketing de Relacionamento	16
2.3	Marketing de Serviços Bancários	17
3	SERVIÇOS BANCÁRIOS.....	19
3.1	Mudanças tecnológicas	19
3.2	Tecnologia no Setor Bancário	20
3.2.1	<i>Home Banking e Internet Banking.....</i>	22
3.2.2	<i>Caixas Eletrônicos e Centrais Telefônicas</i>	24
3.3	Mudanças Organizacionais	26
3.3.1	<i>Estrutura Burocrática Flexível e a Qualidade Total.....</i>	27
3.3.2	<i>Emprego bancário.</i>	28
3.4	Comportamento do consumidor	30
4	ESTUDO DE CASO	33
4.1	Contexto da Pesquisa: Banco Santander	33
4.1.1	<i>Modelo Empresarial</i>	33
4.1.2	<i>Missão e valores</i>	34
4.1.3	<i>Banco Santander no Brasil</i>	37
4.2	Contexto da Pesquisa: Servidores da Universidade Federal do Ceará	43
4.3	Metodologia	44
4.4	Apresentação e Análise dos Resultados.....	44
5	CONCLUSÃO	52
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE	56
	GLOSSÁRIO	58

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, é visível que a informatização passou a fazer parte do cotidiano. E com os bancos não foi diferente. Um banco, qualquer que seja ele, hoje tem uma estrutura física, tecnológica e organizacional diferente do que tinha, por exemplo, nos anos 1950. Talvez o mais notório seja a diminuição de pessoas na função tanto de caixas quanto da retaguarda que, segundo o Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários (SEEB) informa que o número de demissões no Brasil chegou em torno de 300.000. Esta redução que originou inclusive a necessidade de requalificação do profissional bancário deveu-se, entre outras razões, ao aumento das possibilidades de transações sem que o cliente tenha necessidade de ir à agência, tais como *home banking* ou *office banking* e da popularização dos terminais de autoatendimento.

A pesquisa visou abordar quatro inovações tecnológicas específicas, a saber: o caixa eletrônico, a central telefônica chamada de superlinha, o *internet banking* e o *mobile banking* – acesso ao banco via celular – que os bancos vêm adotando desde os anos 2000. Visou abordar também como essas mudanças estão sendo recebidas pelo segmento específico dos correntistas do banco Santander no Posto de Atendimento Bancário (PAB), situado na Reitoria da Universidade Federal do Ceará (UFC), servidores desta instituição.

Inicialmente, foi feito um estudo que abordou tópicos de marketing de serviços, de relacionamento e bancário. Esse estudo levou ao entendimento de aspectos peculiares ao estudo do consumidor e de suas necessidades.

Em seguida, foi feito um estudo dos avanços tecnológicos e organizacionais, detalhando-se a evolução das tecnologias e da estrutura organizacional desde o ano 1960 até os dias atuais. Foram ainda abordados também aspectos de adaptabilidade dos clientes diante destes avanços e os possíveis aspectos que alteravam o seu comportamento na relação com o banco.

Finalmente, foi feito um levantamento do histórico do banco Santander relatando os aspectos de evolução e utilização das tecnologias acima mencionadas.

A pesquisa foi feita com os correntistas do Santander servidores da Universidade Federal do Ceará (UFC), incluindo professores, técnicos, assistentes e demais funções e foi utilizada a técnica do questionário para uma amostra de conveniência para fins de sondagem. A escolha deste grupo foi feita por disponibilidade e acessibilidade, mediante convite àqueles que estivessem dispostos a responder o questionário com respostas rápidas, do tipo sim ou

não, em sua maioria, com apenas algumas perguntas com possibilidade de explicação da resposta. Foram questionados vinte servidores.

O questionário buscou responder as principais perguntas: Qual o perfil das pessoas que preferem o contato presencial em detrimento das facilidades não presenciais? Tais clientes não confiam no canal, não sabem utilizá-lo ou ignoram a existência do serviço? Inicialmente pode-se pensar em várias respostas a essas perguntas. Ousa-se então supor que se deva a algo genuinamente humano de se opor ao novo, desconhecido. E que os mais jovens estejam mais abertos a utilizar-se do autoatendimento bancário.

Sendo assim, objetivou-se com esta monografia, analisar o perfil do servidor público da Universidade Federal do Ceará correntista do Banco Santander e buscou-se identificar o grau de adesão dos clientes aos canais de autoatendimento disponibilizados pelo banco e esclarecer as razões pelas quais os clientes afirmam não utilizar tais canais. Deste modo, conhecendo as razões e os perfis destes usuários, pode-se pensar em desenvolver, em termos futuros, uma pesquisa mais aprofundada para aumentar, se fosse o caso, a adesão dessas pessoas ao autoatendimento bancário.

Vale ressaltar que a escolha deste tema, tem razões fundamentadas em uma problemática vivenciada na prática, que gerou grande interesse em um estudo científico para fins de melhor compreensão do ambiente de trabalho.

A presente monografia foi estruturada em capítulos, sendo o primeiro a introdução, o segundo abordou o marketing em um mundo em mudança, destacando o marketing de serviços, o bancário e o de relacionamento, o terceiro tratou das inovações tecnológicas nos serviços bancários levando em conta o mundo em mudança constante e abordou os avanços organizacionais e o comportamento do consumidor. Finalmente, o quarto capítulo traça um histórico do Santander e da UFC bem como apresenta e analisa os dados destacando as principais conclusões da pesquisa em campo feita no PAB Reitoria do Banco.

2 MARKETING E O MUNDO EM MUDANÇA

A sociedade mundial historicamente se desenvolve por processos de sucessivas mudanças. Estas mudanças abrangem não só as pessoas, mas, dialeticamente, a tudo que se relaciona direta ou indiretamente com elas. Englobam percepções da realidade, valores, hábitos e costumes tais como: modos de vestir, de se comunicar e mesmo de decidir. Como estas mudanças implicam no inter-relacionamento de atores sociais uns influenciando a outros. Assim, devem mudar também, aqueles que influenciam e que satisfarão essas novas necessidades que serão geradas àqueles influenciados. Por exemplo, os influenciados pela inclusão digital deverão ter, em contrapartida, a acessibilidade às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) por parte daqueles que influenciam nesta mudança.

Sendo o marketing, segundo Kotler & Armstrong (2005), o processo administrativo e social para o qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, é necessário que esse processo acompanhe, ou, até mesmo, que esteja na vanguarda das novas tendências e inovações.

Sabe-se que a economia mundial atravessou mudanças importantes a partir das duas últimas décadas do século XX. As noções de tempo laboral aumentaram e as distâncias geográficas encurtaram. A globalização aproximou as diferenças culturais e geográficas em torno das TIC padronizadas e de uso comum. Estas aproximações diminuíram consideravelmente com inovações como: fax, telefone com funções de computador, aviões a jato, televisão via satélite e videoconferências. As empresas puderam, então, expandir sua área de atuação, criando um ambiente de marketing mais complexo, não só para as empresas, mas também para os consumidores.

E é nesse ambiente desafiador que o marketing se coloca como peça importante na orientação da comunicação fornecedor com o cliente, ao buscarem mutuamente entender e satisfazer seus desejos. Por parte dos clientes, demandas e necessidades cada vez mais exigentes e por parte dos fornecedores destacarem-se em meio a uma competitividade crescente.

2.1 Marketing de Serviços

Pode-se perceber claramente o crescimento global do setor de serviços. Esse crescimento se deve, em parte, pelo crescimento da população. Além disso, surgiu uma demanda maior de opções de lazer. As pessoas estão vivendo mais, buscando opções mais

saudáveis, têm maior poder aquisitivo. Os produtos de maior complexidade aumentaram a demanda de serviço especializado, a competição global aumentou. Estes são os principais argumentos pelo crescente aumento dos serviços e suas modalidades.

2.1.1 A Era dos Serviços

Vários são os fatores que explicam a era dos serviços em substituição à era industrial. Um deles se deve à própria mudança de foco, quando as organizações passaram a deslocar para terceiros aquelas funções que não eram a sua vocação ou que poderiam ser melhor feitas por parceiros. Porém, a mais significativa decorre da própria concepção do que se passou a entender como serviço.

Kotler & Armstrong (2005, p. 5) considera serviços como atividades ou benefícios oferecidos para a venda que são, em sua essência, intangíveis. Considera também o serviço como um tipo de produto, pois, para este autor, produto é “qualquer coisa capaz de satisfazer uma necessidade”. Os serviços podem ou não estar ligados a um produto físico.

Se a fonte do benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado uma mercadoria. Se o benefício essencial é mais intangível do que tangível, é um serviço. Contudo, praticamente todos os produtos têm elementos tangíveis e intangíveis que contribuem para o benefício central (BERRY & PARASURAMAN, 1992, p. 22).

Faz-se importante, então, para melhor compreensão, explicar as características especiais do serviço, conforme Kotler & Armstrong (2005):

- a) **intangibilidade dos serviços** - o cliente adquire algo sem que possa usar nenhum de seus cinco sentidos para comprovar sua existência real; o que podem existir são sinais de que o serviço é de boa qualidade, indícios que reduzem a incerteza;
- b) **inseparabilidade dos serviços** - o serviço, em algum momento, tem sua produção e consumo inseparáveis; ao mesmo tempo em que o fotógrafo “produz” a foto, o cliente está consumindo o serviço, ao ser fotografado; existe a interação entre prestador de serviço e cliente – ambos podem alterar o resultado do serviço;
- c) **variabilidade dos serviços** - os fornecedores do serviço, que podem ser pessoas ou máquinas, definem diretamente a qualidade com que serão prestados; essa qualidade também varia com o ambiente, o momento apropriado e a forma como o serviço é prestado;

- d) **percebibilidade dos serviços** - relação com a impossibilidade de se estocar serviços; essa característica gera a necessidade da prestadora de serviço administrar a demanda de um serviço, para que não tenha excesso em um dia, a ponto de recusar serviço, e falte demanda em outro dia, gerando recursos ociosos.

A abrangência do setor de serviços vai da iniciativa pública à iniciativa privada; ou seja, governo, bancos, escolas, hotéis, companhias aéreas, dentre tantos outros. É um setor tão amplo que se tornou essencial para a economia dos grandes países desenvolvidos. Toledo (1978) já previa a crescente preocupação em profissionalizar este setor, implementando teorias e técnicas, não só de marketing, antes só usadas nas indústrias de bens de consumo. Entretanto, ao contrário de um bem tangível, um serviço prestado requer maior sensibilidade e conhecimento do cliente, objetivando customizar e individualizar o atendimento.

2.2 Marketing de Relacionamento

Historicamente, a ideia da “boa vizinhança” já permeava as transações comerciais de compra e venda. No começo do século XX, comerciantes e banqueiros, por viverem na mesma vizinhança de seus clientes, conheciam suas necessidades de compra e podiam lhe oferecer aquilo que pudesse melhor lhe atender. Praticava-se o mais puro marketing de relacionamento. Veio então a produção em massa, a corrida pela diminuição do custo unitário do produto e o relacionamento com o cliente ficou secundarizado.

Atualmente, muitos produtos e serviços estão à disposição dos clientes, o que o leva a escolher não só pelo produto/serviço em si, mas no valor agregado que virá junto.

Kotler & Armstrong (2005) afirma que cabe ao marketing de relacionamento criar, manter e aprimorar relacionamento com os clientes e interessados e que a chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação superiores para o cliente. O autor baseia-se na ideia de que clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornarem fiéis e clientes fiéis têm maior probabilidade de dar à empresa uma maior parte de sua preferência.

Manter um diálogo com os clientes traz oportunidade para comunicar-lhes que eles são importantes. Ouvir o cliente é um serviço que acrescenta valor, que somente algumas empresas oferecem realmente, mas trata-se de uma postura esperada pela maioria das pessoas.

Sendo assim, o cliente passa a ser o protagonista da relação, objeto de análise, estudo de preferências, pesquisa de satisfação, técnicas que estreitarão o relacionamento e a intimidade entre empresa e cliente.

Segundo Kotler & Armstrong (2005), as empresas podem construir relacionamentos com os clientes em muitos níveis – econômico, social, técnico e legal-, dependendo da natureza do mercado-alvo. As propagandas, sites, centrais de atendimento, por exemplo, criam um tipo de relacionamento para empresas com muitos clientes de baixa margem. Em contrapartida, mercados com poucos clientes de alta margem requerem um relacionamento do tipo parceria total.

Então, pode-se concluir que bom atendimento, qualidade do produto, entrega de valor e satisfação do cliente são pontos essenciais para ter um cliente fidelizado, mas, principalmente, pontos vitais para as empresas que querem continuar competitivas em seus mercados de atuação.

2.3 Marketing de Serviços Bancários

Ao tratar-se de instituições financeiras bancárias, é comum que o público em geral pressuponha uma grande organização e projete uma imagem de lucro excessivo. A ideia de que um banco seja um depósito de reservas financeiras ou uma fonte de recursos para adquirir um bem ainda persiste para muitos clientes. Nestes, o relacionamento fornecedor/cliente é um dos pontos mais importantes. Entretanto, os bancos oferecem uma gama de outros serviços ainda subaproveitados por sua carteira de clientes.

O marketing bancário entra, então, como um campo especial do marketing de serviços. Os serviços bancários são diferentes e específicos e devem ser estudados como tal. Trata-se de um serviço que agrega em si, além de sonhos, desejos e necessidades dos clientes, um alto grau de confiabilidade na relação com clientes de diferentes segmentos. Segundo Toledo (1978), qualquer definição de marketing bancário, consubstanciada na filosofia subjacente ao conceito de marketing, deve incluir a ideia de segmentação de mercado, uma vez que as atividades de marketing se desenvolverão visando atender às necessidades de grupos escolhidos de consumidores e com lucro. Ressalte-se, entretanto, que tal segmentação deve ir além da separação entre pessoa física e pessoa jurídica, essa ocorre quase que naturalmente.

Toledo (1978) afirma também que o segmento bancário foi um dos primeiros a notar a importância de um tratamento personalizado para os clientes, pela própria

segmentação intrínseca à sua atividade, em função da renda, de clientes e outras variáveis. A estratégia de diferenciação concede isolamento contra a rivalidade entre bancos, devido à lealdade dos consumidores para com a marca e menor sensibilidade ao preço. É possível à empresa aumentar suas margens, criar uma barreira de entrada para os concorrentes, devido à fidelidade dos clientes e a supremacia na sua oferta.

O esforço do marketing bancário deve ser, dentre outros, estar na vanguarda de possíveis mudanças que ocorrem neste setor como uma diminuição da margem de lucro, a inflação, aumento da concorrência, surgimento de novas tecnologias, bem como ter em mente o que um banco deve realmente oferecer: um sistema de serviços financeiros.

3 SERVIÇOS BANCÁRIOS

Os serviços bancários possuem características peculiares não só pelo seu surgimento, mas também pelas necessidades financeiras que cada cliente possui.

Segundo Henrique (2001), os primeiros bancos surgiram no Brasil no século XIX, baseados no modelo europeu, sob forma de bancos comerciais, voltados a atividades mercantis.

No início dos anos 60, o setor financeiro passou por uma nova reforma, que ao lado de outras, tinha por objetivo criar condições para o desenvolvimento econômico do país. O modelo bancário europeu cedeu lugar ao modelo americano, no qual predominava a especialização. Foram criados o Banco Central para comandar o sistema nacional bancário, o Sistema Financeiro de Habitação e o Banco Nacional de Habitação. Houve incentivo à expansão da rede de agências pelo território nacional. Assim, os bancos que até então tinham funções de caixa e concessão de empréstimos, passaram a atuar, a partir de 1965, na arrecadação de taxas de serviços públicos, como água, luz, telefone e gás e pagamento de benefícios. Passaram a ser intermediários entre o órgão público e o contribuinte (ERNEST & YOUNG, 1996, apud HENRIQUE, 2001, p. 35).

De acordo com Schmitz e Mahl (2000), a atual estrutura do setor bancário é resultado do processo de fusões e aquisições ocorridas entre as décadas de 1960 e 1970 e que se expandiu pela década de 1990, sobretudo em razão dos incentivos governamentais para aquisições entre as instituições financeiras.

Foi perceptível também mudanças nas necessidades dos clientes, forçando mais uma vez uma adaptação por parte dos banqueiros.

Com a redução dos lucros nos bancos e a relativa estabilidade econômica, os produtos e serviços tornaram-se homogêneos, forçando a adoção de estratégias competitivas. O resultado foi o aumento do número de clientes, porém a oferta de serviços e produtos de qualidade, com rapidez e comodidade, tinha como contrapartida a cobrança de tarifas bancárias (SCHMITZ & MAHL, 2000, p. 70).

3.1 Mudanças Tecnológicas

O sistema financeiro como um todo e, em particular o sistema bancário, torna bastante visível toda a transformação tecnológica ocorrida ao longo do século XX. Os escritórios de apoio e as frentes de atendimento eram bem mais povoadas do que são hoje. Os recursos postos à disposição para a realização das operações situam-se em três épocas, a mecânica a eletromecânica e a microeletrônica.

Conforme Vieira e Garcia (1999) houve, gradualmente, a substituição das tecnologias de base mecânica pela eletromecânica e, posteriormente, pela microeletrônica e

também pela mecatrônica - máquinas com comando computadorizado, robôs, sistemas computadorizados que auxiliam e controlam os desenhos de produtos e a sua fabricação, bem como processos produtivos integrados por computadores, dentre outros.

3.2 Tecnologia no Setor Bancário

As atividades do setor bancário, antes desenvolvidas de forma manual, com o tempo passaram a utilizar-se das tecnologias surgidas em cada época. Uma relevante parte do crescimento deste setor deve-se ao fato de que esteve na vanguarda nas inovações tecnológicas.

Segundo Scheuer (2001), o início da utilização de computadores bancos ocorreu na década de 1950. Estes computadores executavam serviços centralizados na área de suporte, através de processamento realizado à noite pelo Central de Processamento de Dados (CPD). Na manhã seguinte, as agências recebiam as listagens de contas correntes, cujas alterações de saques e depósitos eram feitas à mão pelos funcionários.

De acordo com Schmitz e Mahl (2000), a partir de 1965 surgiu a primeira geração *online* que durou até 1975, onde o processamento era centralizado e direcionado para as contas correntes e poupanças. A geração *online*, que cobriu o período de 1975 a 1985, teve duas diferenças significativas em relação à primeira: a introdução de serviços especializados no sistema, como o câmbio, transações nas bolsas de valores e o processamento de dados distribuído.

Pereira (2007, p. 24) afirma que “foi nesta fase que se inventou o cartão de débito, determinando mudanças radicais nas transações bancárias, já que possuem ampla gama de utilizações que vai dos cashs dispensers, passando pelas ATMs [caixa eletrônico], até o POS (point-of-sale) nos estabelecimentos comerciais.”.

Entre 1985 e 1995, ocorreu a terceira geração online, que trouxe inovações como a inteligência local em todas as agências. Cada agência passou a ter sua própria base de dados. As bases de dados comunicavam-se entre si através de arquiteturas de redes locais e remotas. Sobre este assunto, Schmitz e Mahl (2000, p. 75) acrescentam:

Essa etapa se caracterizou pela introdução de terminais nas agências bancárias ligados ao computador central, permitindo o abastecimento das informações em rede para o complexo de agências de cada instituição bancária. Nesse contexto, a diminuição ou até mesmo a eliminação do trabalho manual de alguns processos diários nas agências tornaram-se uma constante. As inovações permitiram que o

sistema online atingisse os serviços internos do banco, em apoio às operações de cobrança, câmbio, empréstimos, seguros e poupança e, externamente, na medida em que racionalizava o atendimento de clientes.

Nos anos 1990, tem-se a evolução dos recursos de cartão de crédito, dos caixas eletrônicos e do *home banking*, que marcaram, nessa ordem, os anos 1960, 1970 e 1980. Ainda sobre os anos 1990, Henrique (2001, p. 39) relata:

Nos anos 90, a automação bancária vive uma fase dinâmica. Com a redução da interferência do governo, com o fim da Lei da Informática e com a substituição da SEI (Secretaria Especial de Informática) pelo Departamento de Política de Automação, os bancos ficaram livres para buscarem soluções tecnológicas próprias, tanto no país quanto no exterior. As transações bancárias nos autosserviços começaram a superar as transações nas agências e a variedade de produtos e serviços foi aumentada. O final dos anos 90 ficou marcado pelo volume de investimentos na área tecnológica e pela velocidade do avanço da tecnologia da informação, principalmente no que se refere ao autoatendimento.

No século XXI, a rede bancária introduziu inovações ainda mais revolucionárias com o objetivo de proporcionar aos seus clientes mais comodidade de realizar um maior número de transações em seu domicílio ou no trabalho, bem como também em caixas eletrônicos 24h, instalados em agências bancárias ou em outros lugares públicos de grande circulação de clientes.

Os banqueiros, então, começaram a perceber que o custo de instalar e manter as opções de autoatendimento era menor do que o custo do atendimento presencial do cliente para a mesma transação. É o que constata Lema (1999, p. 17) quando revela que:

[...] um estudo feito pela empresa ABA, revela que nos EUA (Estados Unidos da América), uma transação de pagamento sem envolver dinheiro custava na agência US\$1,08; pelo telefone, US\$ 0,54; pelo Home Banking tradicional, US\$ 0,26 e pelo Internet Banking, US\$ 0,13. O custo decrescente explica-se pelo menor gasto feito pelos bancos com os canais de transmissão dos dados, sendo a Internet o meio de custo mais reduzido.

A tecnologia da informação proporciona uma vantagem competitiva a partir da diferenciação na distribuição de produtos e serviços bem como também desenvolve melhor relacionamento com os clientes. Quanto à competitividade (SCHEUER, 2001, p.1) também se posiciona:

Os bancos precisam aumentar sua eficiência para oferecer produtos e serviços a preços competitivos. Em vez de investir para dar velocidade à circulação do dinheiro, eles precisam introduzir, por todos os meios, canais de distribuição mais baratos do que agências tradicionais, como o banco por telefone, o home banking e o autosserviço. Todos esses novos canais, em maior ou menor grau, implicam ampliação da automação. Antes, os clientes é que necessitavam dos bancos para não ver o valor do seu dinheiro desintegrar-se a cada dia. Hoje, os bancos é que precisam cortejá-los para ganhar escala e sobreviver.

Em contrapartida, as instituições bancárias encontram dificuldades quanto ao manuseio das novas tecnologias bancárias por parte dos clientes. Schimitz e Mahl (2000, p. 74) se mostram otimistas quanto ao assunto.

O fato de grande parte dos usuários não ter destreza suficiente para operar os equipamentos existentes constitui-se em um obstáculo à utilização do serviço automatizado, sendo essa uma barreira que deverá ser transposta e superada num futuro próximo através da instrução que os próprios bancos fornecem aos clientes. Para as tarefas executadas nos caixas, a automação possibilitou a intensificação dos trabalhos com ganhos de produtividade nos vários setores das agências, e também, proporcionou um controle mais rigoroso das atividades na medida em que as funções estavam subordinadas ao sistema informatizado.

3.2.1 Home Banking e Internet Banking

Fortuna (1998) conceitua o *home banking* como basicamente toda e qualquer ligação entre o computador do cliente e o computador do banco. Através do *home banking*, o cliente, sem sair de seu escritório, tem, entre outros serviços, informações sobre: saldo das movimentações em conta corrente, saldo movimentação de cobrança, contas a pagar, aplicações e resgates em fundos, operações de empréstimos, cotações de moedas/índices e bolsas de valores.

As estratégias de *home banking* que foram anunciadas como sendo o futuro tecnológico dos serviços bancários a partir dos anos 1980, não tiveram êxito até meados dos anos 1990. Os bancos continuavam a evoluir na estratégia de racionalização de custos e o ritmo de redução do quadro de funcionários prosseguia firme. O número total de bancários, que era de quase um milhão em 1985, foi reduzido a cerca de 400 mil, 15 anos depois (STEINER & TEIXEIRA, 1990).

Depois de considerar o telefone e a televisão a cabo como canais alternativos nos anos 1980, os bancos se voltaram para os computadores como plataforma para o desenvolvimento do *home banking*. Com o crescimento do número de computadores instalados em residências, este conceito foi transferido para o cliente pessoa física, sob a denominação *home banking* ou *office banking*. Acreditava-se que, da mesma forma que os terminais de autoatendimento, o *home banking* teria rápida aceitação entre os clientes.

De acordo com Diniz (2000), entre as estratégias de *home banking* mais comuns utilizadas na primeira metade dos anos 1990, estão as de softwares proprietários fornecidos pelos bancos, a utilização de softwares de administração financeira, como o *quicken* de

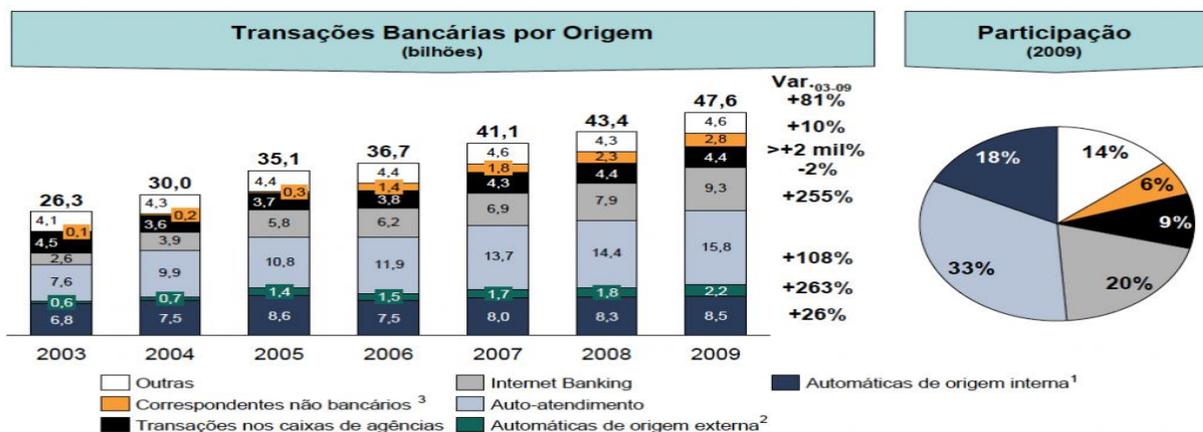
propriedade da Intuit, e o *money* da Microsoft, por exemplo, conectados a dados fornecidos pelos bancos através de linha discada.

Vale ressaltar, então, a principal diferença entre o *home banking* tradicional – serviço oferecido pelos bancos através de programas instalados no computador do cliente, possibilitando que este se conecte diretamente ao banco através de uma linha telefônica – e o *home banking* através da internet, o *internet banking*. Este último, na maioria dos casos, não exige a instalação adicional de um programa, pois utiliza um navegador *web (browser)*, normalmente já instalado no microcomputador do cliente, tanto em sua residência como no local de trabalho, como interface de comunicação (SILVA, 2004).

A falta de computadores suficientes bem como uma pequena população de usuários adeptos até a década de 1990 determinou o insucesso do *home banking*. O acesso de milhões de clientes ao banco virtual, de suas próprias casas ou escritórios, só aconteceu depois que a internet se abriu para o mundo comercial em 1994.

Lema (1999) conceitua o *internet banking* como todo serviço oferecido pelos bancos para que seus clientes façam suas transações de forma remota, usando como meio de comunicação de dados a internet. Entre 1996 e 1999, viveu-se o primeiro grande movimento do *internet banking*, quando diversos bancos em vários pontos do planeta disponibilizaram em seus *websites*, acesso às contas correntes. Foram realizados estudos neste período que indicaram que nesta fase a adesão do *internet banking* cresceu consideravelmente. Foram considerados 121 bancos nos Estados Unidos (25 deles figuravam entre os 40 maiores do setor); em novembro de 1997, apenas 20 bancos ofereciam *internet banking*. Em 1999, esse número já havia crescido para 65, apenas 14 meses depois (DINIZ, 2000).

Gráfico 1 – Transações Bancárias por Origem



Fonte: Febraban (Federação Brasileira de Bancos). Acesso em 22/05/2012.

No Brasil, em junho de 1997, nove bancos já possuíam funcionalidades de *internet banking* e deu um salto para 31 bancos em julho de 1999. O gráfico 1 ilustra o crescimento anual de cada canal no Brasil entre os anos de 2003 e 2009 ,de acordo com a Febraban. Pode-se perceber que o crescimento do uso do *internet banking* em transações bancárias é 2º mais significativo entre os demais canais considerados, com crescimento de quase 7 bilhões de transações em seis anos. Em 2009, chegou a representar o canal de origem de 20% das transações bancárias.

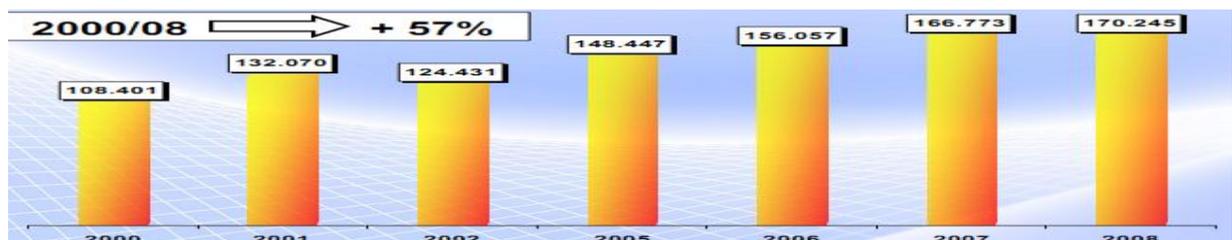
De acordo com a Febraban, o uso do *internet banking* atingiu, em 2010, um recorde histórico: foram 12,8 bilhões de transações. Estes dados mantêm esse canal como o segundo preferido dos brasileiros na hora de realizar as operações bancárias, com 23% do total das transações realizadas no período e aumento de 27,4% na comparação com 2009.

3.2.2 Caixas Eletrônicas e Centrais Telefônicas

Bem antes da disseminação do uso do *internet banking* para transações bancárias, outras tecnologias já estavam tornando-se populares e conquistando a adesão de um grande número de clientes. É o caso dos equipamentos *Automated Teller Machines* (ATM) e das centrais telefônicas. Ambos eliminam diversas operações nas agências ou postos de atendimento, tornam as transações mais rápidas e seguras, armazenam e atualizam documentos dos clientes de forma digital, alterando assim as formas de transações comerciais e financeiras entre clientes e instituições (HENRIQUE, 2001).

Foi numa filial do *Chemical Bank*, em nove de setembro de 1969 que as máquinas de ATM foram introduzidas no mercado. A implementação destas máquinas foi a primeira tentativa de autosserviço no setor bancário no mundo (STEINER & TEIXEIRA, 1990).Segundo a FEBRABAN, em oito anos, o número de caixas eletrônicos instalados no Brasil aumentou quase 60%, conforme o gráfico 2.

Gráfico 2 – Total de ATMs Instalados no Brasil (em unidades)



Fonte: Fonte: Febraban (Federação Brasileira de Bancos). Acesso em 22/05/2012.

Existem dois tipos de redes de caixas automáticos no setor bancário. As redes próprias, que podem funcionar até 24h por dia ou em horários previamente estabelecidos, em agências, postos de atendimento ou quiosques em estabelecimentos e as redes compartilhadas, conhecida como Banco 24 horas, que integram o sistema de vários bancos. O desenvolvimento de novas tecnologias de automação, têm se tornado prioridade para as instituições bancárias.

O setor bancário brasileiro é considerado o mais sofisticado do mundo em termos de automação; em números de Automated Teller Machines (ATMs), está em terceiro lugar, atrás apenas dos Estados Unidos e do Japão e à frente de países como Alemanha, Itália, França, Canadá e Inglaterra. Segundo a ACI Worldwide, empresa líder em transações eletrônicas, o número de Automated Teller Machines (ATMs) em 1992, em todo o mundo, era de 400 mil e deverá chegar neste ano de 2.000 a um milhão de equipamentos. (EXAMES FINANCEIROS, 2000, p. 12, apud HENRIQUE, 2001, p. 48).

Uma condição indispensável para a generalização dos pontos benéficos das novas tecnologias da informação é o aumento da oferta e a diminuição dos custos nos serviços de telecomunicações, que precisam estar associados à digitalização das redes e a uma evoluída infraestrutura do país.

Os primeiros sistemas telefônicos de resposta audível, no Brasil, foram inaugurados em 1983. Através da URA (Unidades de Resposta Audível), o cliente podia informar-se sobre seu saldo, ouvindo do outro lado da linha vozes sintetizadas por computadores. Mas, com o decorrer dos anos, estas técnicas evoluíram e, hoje, os clientes têm uma lista extensa de opções de transações financeiras, de serviços à compra de produtos, de consulta de saldos à obtenção de empréstimos e/ou financiamentos (COSTA, 1996 apud HENRIQUE, 2001, p. 49).

No entanto, apesar da evolução do atendimento telefônico automatizado, é importante que a instituição ofereça também um atendimento telefônico humano personalizado, disponível e completamente capaz de prestar suporte e eventual aconselhamento financeiro aos clientes usuários.

Atualmente, o conceito de *call center* - central de atendimento e relacionamento com o cliente – tem tido relevantes avanços no mercado, com o objetivo de atender cada vez melhor os usuários, quer de forma humana, eletrônica, personalizada, por telefone, internet e celular, ou realizando funções como transações bancárias, venda de produtos, solução de problemas e consultoria financeira. Tais serviços podem até ser vistos como commodities no mercado, pois todos os bancos os oferecem (HENRIQUE, 2001).

3.3 Mudanças Organizacionais

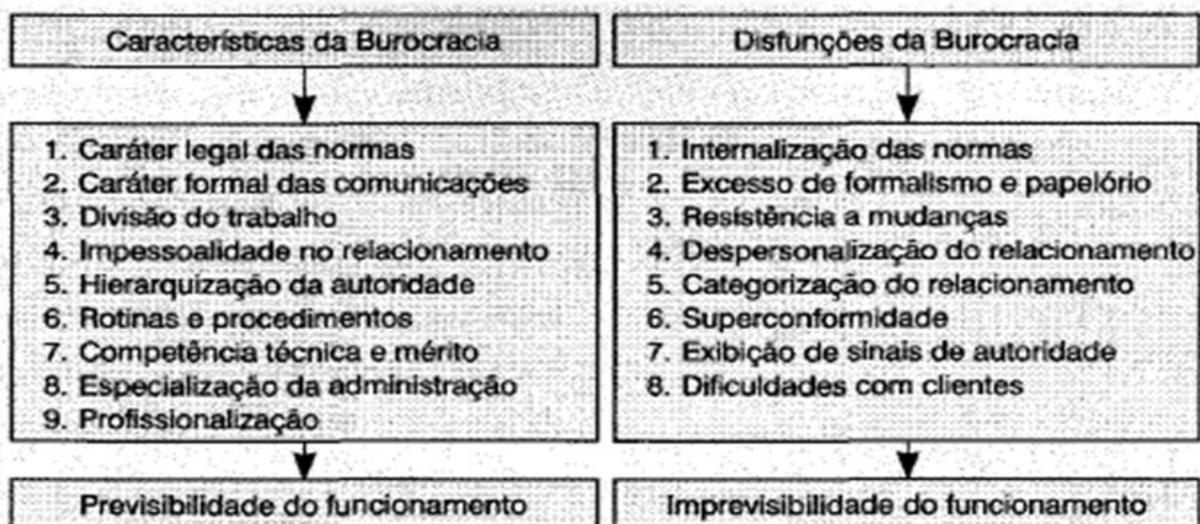
No início do século XX, Max Weber, um sociólogo alemão, publicou uma bibliografia a respeito das grandes organizações da sua época. Deu-lhes o nome de burocracia e passou a considerar o século XX como o século das burocracias.

“[...] a burocracia foi uma invenção social, a perfeioada no decorrer da Revolução Industrial, embora tenha suas raízes na antiguidade histórica, com a finalidade de organizar detalhadamente e de dirigir rigidamente as atividades das empresas com a maior eficiência possível” (CHIAVENATO, 2011, p. 238).

A teoria da burocracia, que deu ênfase à estrutura desenvolveu-se em função da fragilidade e a parcialidade da Teoria Clássica e das Relações Humanas, da necessidade de um modelo de organização capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, do crescente tamanho e complexidade das empresas e, principalmente, do ressurgimento da Sociologia da Burocracia, com Max Weber. ”O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema. Para Max Weber, a burocracia é a organização eficiente por excelência.” (CHIAVENATO, 2011, p. 246).

A burocracia seria então uma organização cujas consequências desejadas se resumem na previsibilidade do seu funcionamento, com o objetivo de se obter o maior grau de eficiência na organização. Ao estudar as consequências desejadas da burocracia, referindo-se a Merton, Chiavenato (2011) notou também as consequências imprevistas que levam à ineficiência e às imperfeições e as denominou de disfunções da burocracia, listadas na figura 1.

Figura 1 – As Características e as Disfunções da Burocracia



Fonte: Chiavenato, 2011, p. 253. Introdução à Teoria Geral da Administração.

Entretanto, é preciso perceber a burocracia além da idealizada por Max Weber, pois “antes de mais nada, burocracia é poder[...] Se precisamos entender a burocracia, precisamos também aprender a superá-la” (BRESSER - PEREIRA & MOTTA, 1987, p. 9).

Este mesmo autor abre uma ressalva e crítica a interpretação da burocracia feita pela teoria administrativa.

Todavia, a teorização de Weber foi terrivelmente empobrecida pela reinterpretação cultural feita pela teoria administrativa. Todo o esforço foi feito no sentido de concentrar a atenção no ‘tipo ideal’ de organização burocrática, de perceber se as organizações reais se adaptavam a ele ou não. Com isto, perde-se de vista a problemática central, a saber, a dominação burocrática (BRESSER - PEREIRA & MOTTA, 1987, p. 224).

3.3.1 Estrutura Burocrática Flexível e a Qualidade Total

A Teoria da Contingência veio em busca da flexibilidade e agilidade e enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações; tudo é relativo e depende da situação. Essa teoria surgiu a partir de várias pesquisas feitas para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas. Daí, alguns autores da área nomearam esta abordagem de neoestruturalismo ou estrutura burocrática flexível. As primeiras literaturas sobre o assunto apareceram em meados dos anos 1950 e se estenderam até o final do século XX (CHIAVENATO, 2011).

Para Chiavenato (2011), desta tendência à flexibilidade surge um modelo misto e um termo denominado *adhocracia*, cunhado por Toffler em 1972 e que se contrapõe à burocracia, que, já na época, previu um futuro dinâmico e mutável e indica que para acompanhar o ambiente turbulento, as organizações precisariam ser orgânicas, inovadoras, temporárias e antiburocratas.

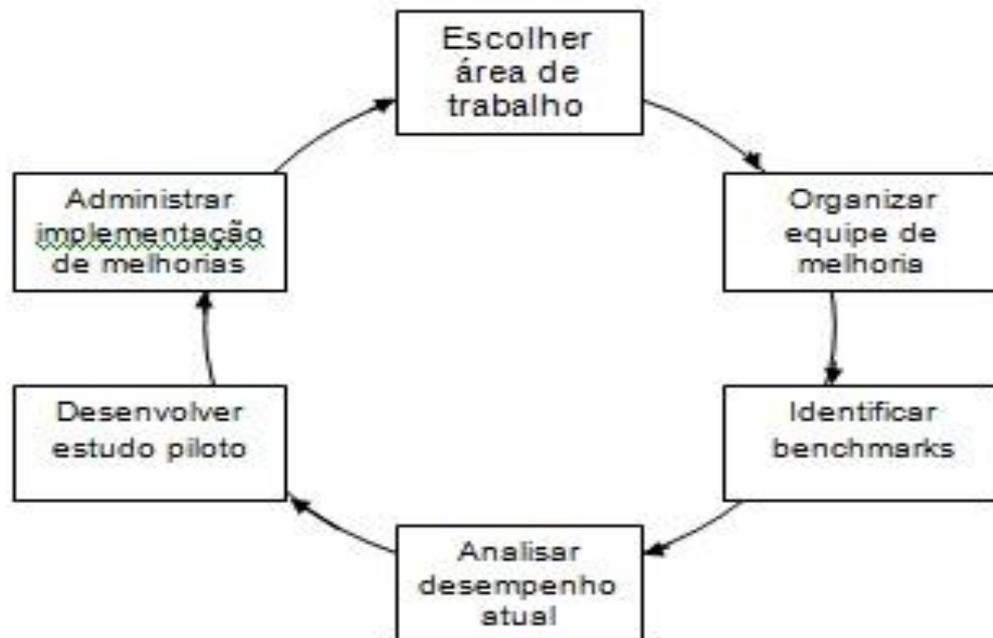
Na sociedade superindustrial, no entanto, a burocracia será cada vez mais substituída pela *adhocracia*, uma estrutura similar à de uma companhia *holding*, coordenando as atividades de numerosas unidades de trabalho temporárias, cada uma adquirindo e perdendo existência de acordo com o ritmo de mudança no meio que envolve a organização. Esse desenvolvimento já é prenunciado em muitas indústrias pela rápida proliferação de organizações temporárias – forças-tarefas específicas, grupos de solução de problemas, equipes de projetos e assim por diante. As *adhocracias* de amanhã exigirão um conjunto de características humanas totalmente diferentes. Exigirão homens e mulheres capazes de aprendizado rápido (a fim de compreenderem as circunstâncias e problemas novos) e imaginação (a fim de inventar novas soluções). Em suma, para lidar com problemas pela primeira vez, ou uma só vez, o executivo de amanhã não funcionará “pelo manual”. Em vez disso, deve ser capaz de fazer julgamentos e adotar complexas decisões de valores, em vez de executar mecanicamente ordens transmitidas de cima para baixo (TOFFLER, 1974, p.118).

Também nesta época, estudos sobre a importância da qualidade começaram a ganhar espaço e a influenciar as estruturas organizacionais das empresas. Filosofias japonesas, como o *kaisen*, que pregavam o aprimoramento contínuo, tiveram influência direta nas mudanças deste período.

Por trás do conceito de qualidade está a figura do cliente. Que pode ser interno ou externo. [...] Enquanto a melhoria contínua da qualidade é aplicável no nível operacional, a qualidade total estende o conceito de qualidade para toda a organização, abrangendo todos os níveis organizacionais, desde o pessoal de escritório e do chão da fábrica até a cúpula em um envolvimento total (CHIAVENATO, 2011, p. 550).

Chiavenato (2011) aponta, referindo-se ao pensamento de Samuel C. Certo, que a melhoria contínua e a qualidade total são abordagens incrementais para se obter excelência em qualidade nos produtos e processos. Ambos seguem um processo composto das etapas descritas na figura 2.

Figura 2 – O Processo de Melhoria da Qualidade



Fonte: Chiavenato, 2011, p. 550.

3.3.2 Emprego Bancário

De acordo com a PEB - Pesquisa de Emprego Bancário desenvolvida pela CONTRAF (Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro) e DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), entre janeiro e

setembro de 2010, o total de admitidos no setor bancário no Brasil foi de 43.719. O número de desligamentos ficou em 26.652. Dessa forma, o saldo do emprego no setor foi positivo em 17.067 vínculos empregatícios. A remuneração média dos admitidos foi de R\$ 2.159,15, diante de R\$ 3.498,38 dos desligados, o que representa diferença de -38,28%, conforme pode ser visto na tabela 1.

Tabela 1 – Admitidos, Desligados, Remuneração Média, Saldo de Emprego e Diferença da Remuneração Média por Região do Brasil (janeiro a setembro de 2010)

Região	Admitidos	Part. %	Rem. Média (em R\$)	Desligados	Part. %	Rem. Média (em R\$)	Saldo	Dif.% da Rem. Média
Norte	1.393	3,19%	1.504,11	706	2,65%	2.611,13	687	-42,40%
Nordeste	3.112	7,12%	1.726,47	2.267	8,51%	2.960,03	845	-41,67%
Centro-Oeste	3.222	7,37%	1.659,95	1.809	6,79%	3.058,26	1.413	-45,72%
Sul	5.977	13,67%	1.829,22	3.449	12,94%	3.330,19	2.528	-45,07%
Sudeste	30.015	68,65%	2.353,69	18.421	69,12%	3.673,34	11.594	-35,93%
Total	43.719	100,00%	2.159,15	26.652	100,00%	3.498,38	17.067	-38,28%

Fonte: DIEESE – Subseção CONTRAF. Acesso em 22/05/2012.

A redução do emprego nos bancos está diretamente relacionada à introdução da automação bancária, uma vez que isso representou uma maneira de diminuir os custos e, ao mesmo tempo, de tornar mais ágeis e seguras as tarefas dentro e fora dos bancos.

Os dados do Caged mostram que, em 2010, 49,61% foram desligamentos a pedido, ou por iniciativa do próprio bancário, comportamento bastante distinto dos dados obtidos em 2009, quando apenas 34,37% dos bancários pediam demissão. Isso representa uma mudança importante, já que, nas pesquisas anteriores, esse foi o segundo maior tipo de desligamento e agora passa a ser o principal. A demissão sem justa causa passa a ser o segundo maior motivo para o desligamento nos bancos, responsável por aproximadamente 42% dos afastamentos no primeiro semestre de 2010. Em 2009, os desligamentos por esse motivo representaram 61,2% do total (DIEESE, 2010, p. 9).

Tais dados da pesquisa podem ser mais bem visualizados pela tabela 2.

Tabela 2 - Desligados e Remuneração Média por Desligamento no Brasil (jan a set de 2010)

Tipo de Desligamento	Desligados	Part. %	Rem. Média (em R\$)
Desligamento por demissão sem justa causa	12.030	45,14%	3.417,44
Desligamento por demissão com justa causa	747	2,80%	2.730,41
Desligamento a pedido	13.223	49,61%	3.642,03
Desligamento por aposentadoria	472	1,77%	2.789,61
Desligamento por morte	180	0,68%	3.400,21
Total	26.652	100,00%	3.498,38

Fonte: DIEESE – Subseção CONTRAF. Acesso em 22/05/2012.

Com a análise destes números, percebe-se, então, que o emprego em bancos tem sofrido influência de não apenas um fator que esteja contribuindo para a mudança gradativa das estatísticas. O Dieese (1998, apud SCHMITZ & MAHAL, 2000, p. 77) se posiciona quanto ao assunto.

Diversos fatores que têm contribuído para a redução do número de trabalhadores ocupados nos bancos:

- a) **a automação bancária** - eliminou a interferência direta do trabalhador em diversas tarefas que compõem o processo de trabalho bancário; os investimentos dos bancos nesta área são crescentes, sugerindo aumentos nos ganhos de produtividade e competitividade;
- b) **as novas formas de organização do trabalho** - aperfeiçoam e alteram as rotinas e o conteúdo das funções, eliminando o trabalho de controle e supervisão executados pelas chefias intermediárias, fazendo surgir grupos de trabalho que executam e se responsabilizam pelas novas tarefas introduzidas;
- c) **a terceirização** - representa uma nova forma de organização dos serviços nos bancos; as instituições transferem parte das tarefas originalmente executadas por trabalhadores internos da empresa para outras empresas; a terceirização geralmente não ocorre em funções-chave dos bancos, como gerências, caixas, tesouraria e controle de processos; de acordo com a Federação Brasileira de Bancos, a terceirização ocorre em atividades não financeiras nos bancos, como transportes, segurança, limpeza, serviços de engenharia, manutenção de prédios e equipamentos, restaurantes, desenvolvimento de software, etc;
- d) **o processo de fusões e aquisições** - tem provocado a redução de empregados porque, quando duas empresas unem suas estruturas, eliminam setores responsáveis por tarefas executadas em duplicidade (p. ex: contabilidade, recursos humanos, marketing etc); outro fator é o fechamento de agências sobrepostas estratégica ou geograficamente; o objetivo de conseguir ganhos de escala e redução de custos é conseguido pela eliminação das tarefas intermediárias e ganhos de produtividade nas demais;
- e) **o desrespeito à jornada de trabalho do bancário** - a realização de horas-extras e o comissionamento de empregados diminuem o número efetivo de trabalhadores nos bancos.

Deste modo, pode-se concluir que o processo de automação bancária e a reestruturação do sistema financeiro e das instituições bancárias resultaram em algo considerável, com redução de 49% dos empregos em bancos e a elevação do grau de exigência na contratação de mão de obra, passando a exigir uma maior capacidade de absorção das novas tecnologias e alto nível de produtividade (SCHMITZ & MAHL, 2000).

3.4 Comportamento do Consumidor

Diariamente os consumidores tomam diversas decisões de compra. Saber o que, onde, quando e por quanto compram é o que muitas grandes empresas buscam. Mas descobrir a motivação por trás das decisões de compra dos consumidores não é simples. De acordo com Kotler & Armstrong (2005), as compras do consumidor são extremamente influenciadas pelas características culturais, sociais, pessoais e psicológicas, como mostra a figura 3.

Figura 3 – Fatores que Influenciam na Decisão de Compra do Consumidor



Fonte: Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2005, p. 42). Princípios de marketing.

Fatores culturais: são conjuntos de crenças e costumes que determinam o comportamento de grupos de pessoas. Kotler & Armstrong (2005) afirma que toda cultura abriga subculturas, ou seja, grupo de pessoas que compartilham os mesmos sistemas de valor com base em situações e experiências de vida em comum, como as religiões, os grupos raciais, a nacionalidade.

Fatores sociais: socialmente, o comportamento de um consumidor é influenciado por grupos. Os grupos de associação são os que exercem influência direta. Já os grupos de referência atuam como pontos de referência direta ou indireta na decisão de compra. São grupos de pessoas que mantêm relacionamento com o comprador, podendo influenciá-lo, desde a sua família, amigos, vizinhos até seus colegas de trabalho ou escola. O papel e status do consumidor na sociedade também influenciam seu comportamento de compra.

Fatores pessoais: segundo Kotler & Armstrong (2005), as decisões do comprador são influenciadas também por suas características pessoais, como idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, situação financeira, estilo de vida, personalidade e autoimagem. Ainda que determinadas pessoas pertençam a um mesmo grupo social e cultural, deve-se levar a individualidade de cada consumidor em consideração.

Fatores psicológicos: há mecanismos e processos mentais que têm efeito na decisão de compra. São eles:

- a) **motivação** - necessidade suficientemente importante para levar a pessoa à ação;
- b) **percepção** - processo pelo qual a pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas;

- c) **aprendizagem** - criação de um comportamento com base em experiências vividas;
- d) **crença** - pensamento descritivo que a pessoa mantém a respeito de alguma coisa, podendo estar baseada em conhecimento, fé ou opinião;
- e) **atitudes** - abrangem avaliações, sentimentos e tendências de ação duradouros, favoráveis ou não, a um objeto ou ideia.

As teorias de tipologias do consumidor preveem a criação de sistemas classificatórios para estudar o comportamento do consumidor. Segundo o autor Giglio (2005, p. 78), “Um dos grandes motivos de se generalizar e classificar consiste na facilidade de explicar um evento isolado. [...] Um plano de marketing, ao considerar um público-alvo, pode utilizar as classificações de desejos e comportamentos típicos daquele segmento, para tentar prever as vendas.”.

As teorias de tipologias se baseiam em vários critérios para embasar a segmentação de consumidores. Giglio (2005) divide as tipologias por critérios demográficos, por características da personalidade, por estilo de vida e pelas variáveis comportamentais. A Sobre esta teoria, Giglio (2005, p. 89) enuncia que “Criando previsões sobre o comportamento do consumidor, o modelo de tipologias auxilia na construção de inúmeras ações e planejamentos, tais como previsões de venda e de sucesso de lançamentos”.

4 ESTUDO DE CASO

Com mais de 150 anos de atuação, o grupo Santander, sediado em Madri, na Espanha, está entre as maiores instituições financeiras do mundo por capitalização em bolsa. Originário da cidade de Santander, na província de Cantábria, atua em muitos países e possui grande diversificação geográfica. Em junho de 2011, mantinha 14.679 agências, em torno de 191 mil funcionários, mais de 100 milhões de clientes, mais de três milhões de acionistas e um volume de recursos administrados de 1.986 bilhões de dólares. De acordo com a intranet Santander¹, o lucro líquido do primeiro semestre de 2011 alcançou 4,9 bilhões de dólares.

4.1 Contexto da Pesquisa: Banco Santander

A intranet do Grupo Santander afirma que o banco é o quarto maior do mundo em lucros e o oitavo em capitalização de mercado. Em 2009, o lucro líquido ordinário atingiu 8,9 bilhões de euros, 1% a mais que no ano anterior e foram distribuídos mais de 4,9 bilhões de euros em dividendos aos seus acionistas. Com esses resultados, o grupo alcançou a meta definida na assembleia geral anual de acionistas, realizada em 19 de junho de 2009, de manter o mesmo nível de lucro e dividendo do ano anterior.

4.1.1 Modelo Empresarial

O banco Santander possui um modelo empresarial voltado para o cliente, com considerável nível de recorrência em seus resultados e receitas. De acordo com a intranet Santander, esse modelo é sustentado por seis pilares:

- a) **enfoque comercial** - o Santander oferece a seus 91 milhões de clientes ampla variedade de produtos e serviços financeiros por meio de suas 13.660 agências, a maior rede de agências entre os bancos internacionais;
- b) **eficiência** - possui uma das mais avançadas plataformas tecnológica e de operações entre os bancos internacionais, o que permite converter sinergias de custos em valor agregado para o cliente; é um dos bancos mais eficientes do mundo, com índice de eficiência de 41,7% (37,6% se excluídas as depreciações e amortizações);

¹ Disponível em: <http://intranet.local.santander.br.corp/> Acesso em 7/5/2012.

- c) **diversificação geográfica** - o Santander tem diversificação geográfica equilibrada entre os mercados desenvolvidos e emergentes; sua presença concentra-se em nove principais países: Espanha, Portugal, Alemanha, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina e Estados Unidos, na maioria dos quais alcançou alta participação como banco de varejo;
- d) **prudência nos riscos** - os níveis de inadimplência e de cobertura do Santander são melhores que a média do setor nas áreas geográficas onde o banco opera; toda a organização está envolvida no gerenciamento do risco, desde as equipes das agências até a alta direção, incluindo o Conselho Administrativo;
- e) **princípios de gerenciamento** - independência da função do risco, suporte aos negócios mantendo a qualidade do risco, decisões tomadas com base em comitês, uso de ferramentas e sistemas de última geração para medir e analisar o risco e o envolvimento do Conselho Administrativo;
- f) **disciplina no capital e solidez financeira** - é um dos bancos mais sólidos e solventes do mundo, com relação *core capital* de 8,6% em 2009; além disso, mantém uma posição de liquidez confortável, baseada no financiamento por meio de depósitos dos clientes e emissões de títulos de dívidas a médio e longo prazo.

O banco mantém compromisso com as comunidades de seus países por meio da divisão Santander Universidades, que reúne 833 acordos de cooperação com instituições de ensino universitárias do mundo inteiro. O banco realiza também outras ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), relacionadas ao meio ambiente.

De acordo com a empresa de consultoria *Brand Finance*, todos estes fatores posicionam o Santander como a terceira marca mais valorizada do setor financeiro.

4.1.2 Missão e Valores

O banco Santander tem como missão:

Ter a preferência dos nossos clientes por ser o banco simples e seguro, eficiente e rentável, que busca constantemente melhorar a qualidade em tudo que faz, com uma equipe que gosta de trabalhar junto para conquistar o reconhecimento e a confiança de todos (INTRANET SANTANDER).

Os valores do banco Santander são informados na intranet da instituição:

- a) **liderança** - vocação de liderança em todos os mercados onde o Banco Santander está presente, com as melhores equipes e constante foco em clientes e resultados;
- b) **dinamismo e antecipação** - iniciativa e agilidade para descobrir e explorar as oportunidades de negócios, antes de seus concorrentes, e flexibilidade de adaptação às mudanças do mercado;
- c) **fortaleza de balanço** - a força do balanço do banco e a prudência na gestão de riscos são as melhores garantias da sua capacidade de crescimento e de geração de valor para os seus acionistas, em longo prazo;
- d) **inovação** - procura constante de produtos, serviços e processos que atendam às necessidades dos clientes e permitam ao banco obter aumento de rentabilidade superior ao dos seus concorrentes;
- e) **orientação ao cliente** - o cliente é o foco de sua estratégia; o banco Santander quer melhorar de maneira contínua a captação, a satisfação e a vinculação de clientes, por meio de uma ampla oferta de produtos e serviços, sempre com a melhor qualidade;
- f) **ética profissional** - além do estrito cumprimento das leis, dos códigos de conduta e das normas internas, exige-se de todos os profissionais do banco Santander atuar com a máxima honestidade e transparência, considerando-se sempre o interesse do grupo e dos clientes acima da posição pessoal.

4.1.3 Banco Santander no Brasil

De acordo com a intranet Santander, o banco chegou ao Brasil, em 1957, por meio de um acordo operacional. Em 1982, inaugurou sua primeira agência. A partir de 1990, o Santander começou uma sequência de aquisições de alguns tradicionais bancos brasileiros. Esses acontecimentos e outros levaram o Santander a se tornar uma das principais instituições financeiras do mercado nacional.

A seguir, é feito o levantamento histórico dos principais acontecimentos no banco, nos últimos 50 anos, de acordo com informações disponíveis da intranet Santander.

Em 1957, o banco de Santander assina acordo de parceria com o Banco Intercontinental do Brasil, mas apenas em 1970 instala um escritório de representação comercial na região do Centro de São Paulo.

Em 1982, é inaugurada a primeira agência do Santander para atendimento ao público, na esquina da av. Paulista com a alameda Joaquim Eugênio de Lima, em São Paulo.

Em 1991, o Santander opta por atuar apenas como um banco de investimento, encerrando a atividade comercial. Passa a se denominar banco Santander de Negócios e, posteriormente, Santander *Investment*, com sede em um edifício junto à Casa das Rosas.

Em 1997, o Santander adquire o Banco Geral do Comércio e, na sequência, o Noroeste, banco com 94 agências e cerca de 321 mil clientes.

Em 2000, ocorre a aquisição do Banco Meridional - Bozano Simonsen, que torna o Santander o maior banco estrangeiro na América Latina. Neste mesmo ano, o Santander é o vencedor no leilão de privatização do Banespa, que possuía, então, mais de 570 agências e quase três milhões de clientes.

Em 2001, ocorre uma visível modernização tecnológica. No início deste ano, foi desencadeado o plano de renovação tecnológica para troca de sistemas, plataformas e equipamentos de informática.

Para criar uma estrutura capaz de sustentar e promover a ampliação da base de clientes, foi iniciada, em 2002, a implantação de uma nova plataforma tecnológica, cuja função foi flexibilizar e agilizar a operação do sistema de informática e o lançamento de produtos.

Neste mesmo período, o Santander iniciou projetos para aperfeiçoar os canais de contato, melhorar a qualidade dos serviços e estabelecer padrões de trabalho, buscando a excelência no atendimento. Com uma base de clientes diversificada, em função das várias aquisições realizadas, o maior desafio estava na conquista e fidelização deste grupo. A estratégia foi investir na formação dos funcionários e desenvolver produtos inovadores para atender às necessidades de todos os segmentos de clientes.

Em 2004, o banco Santander no Brasil conquista o título de melhor banco de varejo e tem a administração de recursos de terceiros por empresas especializadas (Asset Management) classificada como a melhor no ranking da Standard & Poor's.

Em 2005, o banco recebe o prêmio de melhor Tesouraria da América Latina, da revista *Euromoney*.

Em 2006, foi finalizada a integração tecnológica, com a migração de todos os sistemas de operação para uma única plataforma.

A unificação das identidades na marca Santander, em maio de 2007, visou a consolidação como um banco global, além de mostrar a potência da organização e facilitar a troca de experiências entre as diferentes unidades distribuídas internacionalmente.

Finalmente, em 2009, o consórcio formado pelos bancos Santander, *RBS e Fortis* adquiriu 86% das ações do banco holandês *ABN Amro*, por 71 bilhões de euros - o maior negócio da história da indústria bancária do mundo. *O ABN Amro* foi dividido em três partes. No Brasil, com a compra do *ABN Amro Real*, o Santander tornou-se o terceiro maior banco do País.

De acordo com a intranet Santander, em junho de 2011, o Santander Brasil registrou ativos totais de R\$ 407 bilhões, R\$ 288 bilhões de captações totais, R\$ 175 bilhões em captações de clientes e R\$ 113 bilhões em fundos de investimentos, em torno de 24 milhões de clientes e mais de 9,3 milhões de contas correntes, com depósitos à vista. A rede de atendimento é composta de 3.728 pontos de venda, entre agências e postos de atendimento.

Internet Banking

A utilização deste canal de autoatendimento tem sido divulgada e incentivada pelo banco Santander através de propagandas e folders explicativos. A seguir, alguns benefícios desta ferramenta disponibilizada pelo banco:

- a) disponível 24h por dia, sete dias por semana, não sendo necessário atualizar versões;
- b) flexibilidade de horários para a realização de transações;
- c) tarifas diferenciadas em comparação às praticadas pela agência;
- d) privacidade e comodidade para acessar a qualquer hora do dia, de qualquer lugar;
- e) agendamento - permite ao cliente agendar seus compromissos financeiros (investimentos, pagamentos, transferências, entre outros) com até um ano de antecedência.

Podem-se listar também os serviços disponíveis no *internet banking* do Santander, para fins informativos:

- a) movimentações em conta corrente, poupança, fundos de investimento, CDB;
- b) consulta de faturas de cartões;

- c) consulta de lançamentos com cartão de débito, pagamento/agendamento de contas, títulos e cartões de crédito;
- d) cadastramento de contas em débito automático;
- e) simulação e liberação de empréstimos (crédito pessoal, CP renovado, Santander parcelado, antecipação de 13º salário e de IR e CP flexível);
- f) transferências entre contas, Documento de Crédito - DOC, Transferência Eletrônica Direta – TED;
- g) programação de transferências;
- h) cadastramento no Santander *E-mail* e Santander Informa;
- i) personalização de página inicial;
- j) solicitação de cartão de crédito adicional;
- k) consulta e aquisição de títulos de capitalização;
- l) consulta e aportes em previdência;
- m) simulação e solicitação de crédito imobiliário;
- n) operações de câmbio;
- o) contratação e alteração de pacote de serviços;
- p) adesão ao serviço de DDA - Débito Direto Autorizado;
- q) cadastramento de fatura por e-mail;
- r) solicitação de cartão de segurança;
- s) alteração de dados cadastrais;
- t) solicitação de 2ª via de comprovante.

Figura 4: Tela de acesso ao Santander *Internet Banking*



Fonte: Site do Banco Santander. Acesso em 22/05/2012.

Para garantir o acesso de forma confidencial, o Santander *Internet Banking* foi desenvolvido com a utilização dos mais modernos recursos de segurança, entre eles o *VeriSign*, que vem a ser um processo de criptografia adicional, desenvolvido exclusivamente para o Santander. A figura 4 mostra a tela de acesso ao Santander *Internet Banking*. Além disso, para acessar sua conta, o cliente tem uma senha da *internet* escolhida por ele mesmo no momento do cadastramento e, para realizar transações, conta com o cartão de segurança on-line.

Como um reforço adicional à segurança, o banco ainda dispõe dos seguintes recursos, como o módulo de proteção, o cadastramento de ID (identify) e o cartão de segurança *on-line*.

O módulo de proteção é uma ferramenta que torna a utilização do Santander *Internet Banking* ainda mais segura. Trabalhando de forma integrada ao *internet explorer*, esta solução atua contra programas maliciosos que podem capturar ou solicitar os dados de acesso dos clientes. A instalação atualmente não é obrigatória, mas é altamente recomendável. O cliente poder fazer isso a qualquer instante, através de opção disponível especificamente para este fim, na tela de senha. Após a instalação, o cliente verá na tela de login um selo indicativo de que o módulo de proteção está instalado. O módulo de proteção protege apenas o acesso ao Santander *Internet Banking*, não estando protegidos os acessos aos outros bancos.

O cadastramento de ID de máquina consiste na atribuição de um código único, uma identidade para cada computador que o cliente for utilizar para realizar suas transações pelo Santander *Internet Banking*. Para o cadastramento do ID, será obrigatória a instalação do módulo de proteção. Hoje, o cadastramento do ID também não é obrigatório, portanto, o cliente poderá aderir ou não a oferta de adesão. Feita a adesão, o cliente poderá fazer o cadastramento escolhendo um nome para o computador que vai utilizar para realizar transações pelo Santander *Internet Banking*.

O computador usado para a adesão será automaticamente habilitado para a realização de transações financeiras e alterações cadastrais. No acesso a partir de computadores já cadastrados e não habilitados, o cliente será convidado a fazer a habilitação daquele computador, que poderá ser realizada a partir de outro computador já cadastrado e habilitado, por meio de mensagem via SMS, pelos terminais de autoatendimento e pela superlinha.

O uso do cartão de segurança on-line é indispensável para transações realizadas por meio do Santander *Internet Banking*, por clientes pessoa física de todos os segmentos.

Este é mais um dispositivo para aumentar a segurança de todos os clientes na realização de transações financeiras pela internet.

Esse cartão pode ser solicitado pelo Santander *Internet Banking*, na seção "Outros Serviços" ou pela central de atendimento Santander - superlinha. A entrega será feita em até sete dias úteis no endereço de correspondência. A figura 5 mostra o modelo deste cartão.

Figura 5: Cartão de Segurança On-line



Fonte: Site do Banco Santander. Acesso em 22/05/2012.

Cada cartão contém no seu verso 50 códigos numéricos de quatro algarismos. Um deles será solicitado sempre que o cliente realizar movimentações financeiras pelo Santander *Internet Banking*, após informar sua senha de *internet*. Independentemente da quantidade de transações realizadas, será solicitado apenas um código por acesso.

Superlinha

Superlinha é como o banco Santander chama sua central de atendimento telefônico. Em 28/8/2009 teve início o piloto do novo atendimento eletrônico da superlinha. A nova Unidade de Resposta Audível (URA) Santander é resultado de pesquisas realizadas com clientes, que contribuíram para a criação desse novo atendimento eletrônico mais fácil, rápido e personalizado.

O piloto foi realizado durante um período determinado, com o objetivo de verificar a efetividade do novo atendimento eletrônico e contou com a participação dos colaboradores do site Alegria, que tiveram acesso a um telefone exclusivo para efetuar chamadas para a nova URA da superlinha. Também participaram os funcionários do grupo Santander Brasil que contataram a superlinha através dos telefones do CASA (Centro Administrativo Santander).

O público-alvo deste canal de atendimento são os clientes tanto pessoa física quanto pessoa jurídica. Até janeiro de 2012, o cliente era avisado sobre a mudança no

atendimento eletrônico e esta saudação, quando acessava a nova URA: “Seja bem-vindo ao novo atendimento eletrônico da superlinha Santander! Agora seu acesso ao menu de opções é personalizado, ainda mais simples e rápido de usar. Confira!”

A mensagem de alerta na URA antiga era: “Em breve o atendimento eletrônico da superlinha vai ficar ainda mais simples, rápido e personalizado! Para acessá-lo, tenha em mão a senha do cartão ou a senha da superlinha!”

O novo atendimento eletrônico da superlinha foi desenvolvido por solicitação e com o auxílio dos clientes do Santander, com tecnologia avançada e personalização de acesso. Conheça os benefícios:

Quanto à forma de identificação do cliente na URA, ele pode digitar, além da conta ou número do cartão, o Cadastro de Pessoa Física - CPF/ Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica- CNPJ. Essa é uma mudança positiva, que agrega valor, já que, nem sempre, o cliente está com a conta ou número de cartão em mão. A senha do cartão ou da conta corrente sempre será solicitada. A gama de serviços deste canal também é bem ampla e inclui pagamentos, transferências, saldos, extratos, TED, DOC, habilitação para uso no exterior, consulta de fatura de cartão de crédito, parcelamento de fatura, recarga de celular, dentre outros.

Santander Móvel

O Santander móvel é um aplicativo para *iPhone*, *iPod Touchpad*, celulares com sistema operacional *Android* ou *Blackberry* e que permite ao cliente efetuar as transações mais usadas no dia a dia.

A seguir as transações disponíveis pelo mobile banking:

- a) saldo e extrato (últimos 7 dias);
- b) pagamento de boletos e concessionárias com leitor de código de barras no iPhone;
- c) transferências de conta corrente para conta corrente, para o dia e agendamento;
- d) DOC / TED;
- e) consulta saldo de fatura de cartão fechada;
- f) recarga de celular;
- g) localizador de agências (somente iPhone).

Após efetuar o *download* do aplicativo nas lojas virtuais do seu aparelho, é necessário efetuar um login na aplicação (neste momento só estarão desbloqueadas as opções “conta corrente” e “cartão de crédito”) e depois acessar o Santander *Internet Banking* para habilitação do aparelho, na aba conveniência.

O *download* dos *softwares* aplicativos é gratuito nas lojas virtuais, porém, o tráfego de dados é tarifado conforme contrato/pacote já existente entre o cliente e a operadora. As transações realizadas através do Santander Móvel são consideradas transações do Santander *Internet Banking*.

O acesso ao Santander Móvel é composto de login e transação. O login é composto por: dados da agência + conta + usuário *internet banking* + senha *internet Banking*. A transação é composta pelo cartão de segurança do *internet banking*.

Existe um pré-requisito (versão mínima de sistema operacional) para que o Santander Móvel tenha todas as funções especificadas acima. A versão mínima do *iPhone* é 3.2.2 ou superior; do *Android* é 1.6 ou superior e do *Blackberry* 6.0 ou superior. Para utilização de leitor de código de barras, a versão mínima solicitada é a 4.2, sendo que só está disponível para iPhone 3GS e iPhone 4.

Caixa Eletrônico

Nos caixas eletrônicos do Santander, o cliente pode realizar as principais movimentações financeiras, totalizando mais de 150 transações disponíveis. Os mais de 18.400 caixas eletrônicos do Santander estão localizados em todas as agências, Posto de Atendimento Bancário (PAB) e pontos de conveniência como postos de combustíveis, supermercados, dentre outros.

Para utilizar os caixas eletrônicos do Santander, o cliente deve ter em mão seu cartão de débito ou múltiplo desbloqueado, sua senha de conta corrente (com quatro números) e a chave de segurança (com três letras) ou o código de identificação (com três números).

Abaixo, o passo a passo para utilização do caixa eletrônico:

- a) inserir o cartão e seguir as orientações do caixa eletrônico;
- b) será solicitada a senha numérica do cartão e a chave de segurança ou código de identificação; informar os dados utilizando as teclas laterais correspondentes;

- c) para cartões sem chip será solicitada uma segurança adicional: dia, mês ou ano de nascimento.

Figura 6: Caixa Eletrônico do Banco Santander



Fonte: Site do Banco Santander.

Os clientes do Santander também contam com caixas eletrônicos das redes Banco24horas e da rede compartilhada para realizar suas principais movimentações financeiras.

De acordo com a intranet Santander, são 11 mil caixas eletrônicos da Rede Banco24Horas que oferecem ao cliente Santander os serviços de saque, consultas, depósitos e pagamentos. A rede compartilhada permite que clientes de uma instituição financeira utilizem terminais de caixas eletrônicos de outra instituição financeira, através da interligação à rede Banco 24 Horas, para realizar suas principais transações. Os clientes também podem utilizar os caixas eletrônicos das instituições conveniadas à rede compartilhada para realizar transações.

Esses locais estão sinalizados com o selo “interligado à rede Banco24Horas” e os horários de atendimento dependem dos critérios estabelecidos por cada banco participante.

4.2 Contexto da Pesquisa: Servidores da Universidade Federal do Ceará

A Universidade Federal do Ceará é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação. Nasceu como resultado de um amplo movimento de opinião pública. Foi criada pela Lei nº 2.373, em 16 de dezembro de 1954 e instalada em 25 de junho do ano seguinte. De

acordo com o site da instituição, em 2010 a UFC tinha 2.005 docentes e 3.408 técnicos administrativos.

A UFC é composta de seis campi, denominados Campus do Benfica, Campus do Pici e Campus do Porangabussu, todos localizados no município de Fortaleza, além do Campus de Sobral, do Campus do Cariri e do Campus de Quixadá.

O site da UFC relata a história da reitoria:

A chácara onde atualmente está a reitoria foi vendida em 1909 pelo proprietário Henrique Alfredo Garcia ao Dr. José Gentil Alves de Carvalho [...] O atual prédio foi, pois, construído especificamente para abrigar a Reitoria da UFC. [...] No prédio da Reitoria, além dos Gabinetes do Reitor e do Vice-Reitor, funcionam as Pró-reitorias de Planejamento e Administração, o Cerimonial, a Sala dos Ex-Reitores, a Ouvidoria, a Coordenadoria de Comunicação Social, a Coordenadoria de Assuntos Internacionais, a Procuradoria Geral, as assessorias especiais do Reitor, o Setor de Passagens, o Setor de Transportes, o Conselho Universitário, a Divisão de Integração Universidade-Empresa da Pró-Reitoria de Extensão.

4.3 Metodologia

A população da pesquisa é composta pelos servidores da UFC, clientes do PAB Reitoria do banco Santander, que totalizam cerca de 1.000. Foram questionados 2% dos clientes, ou seja, vinte clientes entrevistados. A escolha deste grupo foi feita por disponibilidade e acessibilidade, mediante convite aos clientes abordados dentro e fora da agência, alguns em horário bancário, outros abordados à noite no exercício de suas funções.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário para sondagem elaborado pela própria autora, validado pelo orientador (apêndice A) constando nove questões, de múltipla escolha, algumas fechadas e outras com possibilidade de comentário. A escolha pelo questionário deveu-se a: economia de tempo, obtenção de respostas rápidas e precisas e menos risco de viés pelo entrevistador.

As respostas foram tabuladas na ferramenta *Microsoft Excel*, utilizando-se a técnica de atribuir 1 ao item marcado e 0 ao item não marcado, encontrando, assim, a porcentagem de cada resposta em relação ao todo de entrevistas.

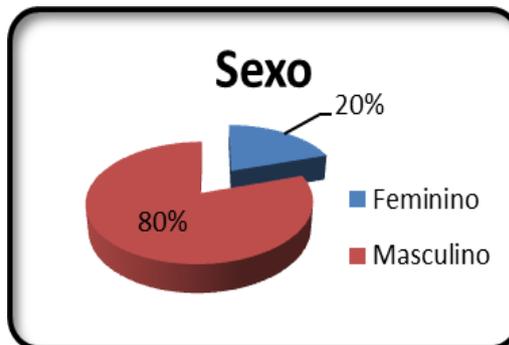
4.4 Apresentação e Análise dos Resultados

Participaram da pesquisa de sondagem 20 servidores da UFC correntistas do banco Santander, do Posto de Atendimento Bancário (PAB), localizado dentro do ambiente da

Reitoria. A primeira parte da pesquisa buscou traçar o perfil dos clientes entrevistados, quanto ao sexo, idade, faixa de renda, cargo que ocupa na UFC e tempo como correntista.

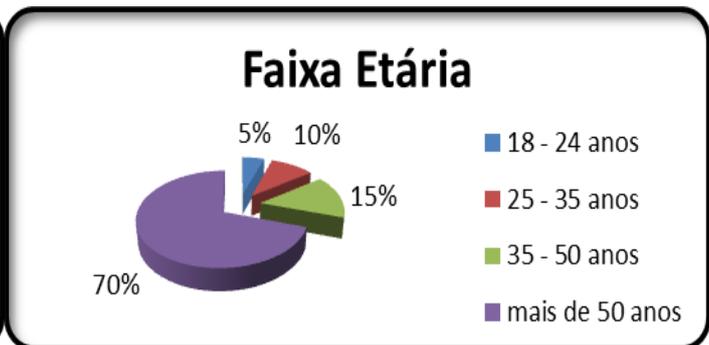
A maioria dos entrevistados (80%) era do sexo masculino e com idade acima de 50 anos (70%). Como a pesquisa se deteve aos servidores da UFC e esta instituição tem, em sua maioria, servidores antigos, possivelmente este fator foi decisivo na faixa etária dos entrevistados, apresentando assim apenas 5% de entrevistados jovens, com idade entre 18 e 24 anos e estes ainda eram terceirizados. Tais dados encontram-se nos gráficos 3 e 4.

Gráfico 3- Sexo dos Entrevistados



Fonte: a autora.

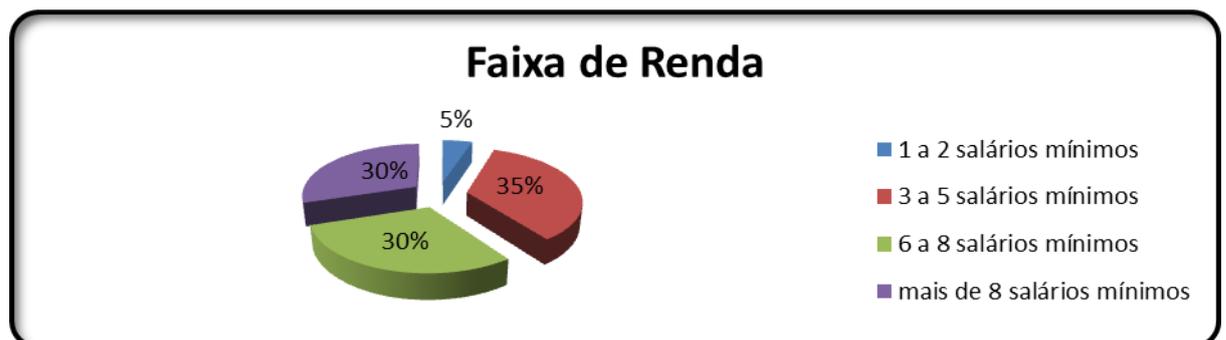
Gráfico 4- Faixa Etária dos Entrevistados



Fonte: a autora.

A maioria dos entrevistados (35%), conforme gráfico 5, afirmaram que recebem mensalmente entre 3 e 5 salários mínimos, porém, juntando-se os que responderam que ganham de 6 a 8 salários mínimos e mais de 8 salários mínimos, tem-se que 60% dos entrevistados ganham mais de 6 salários mínimos.

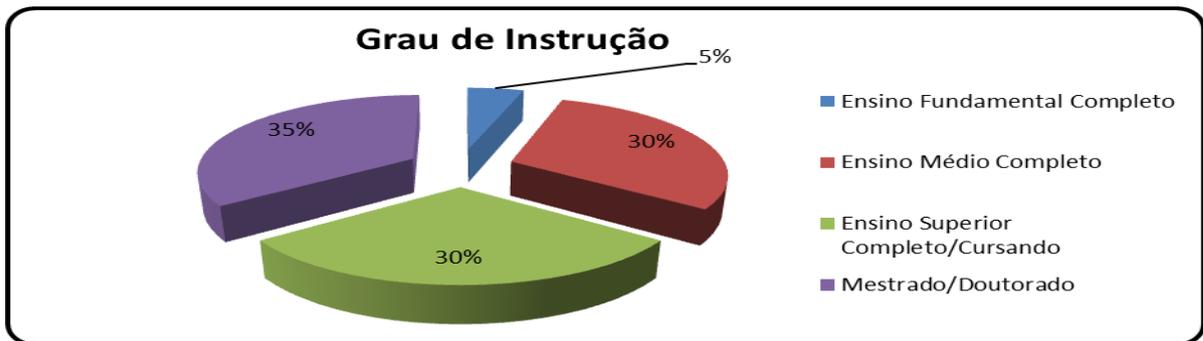
Gráfico 5 – Faixa de Renda dos Entrevistados



Fonte: a autora.

A faixa salarial citada acima pode ser explicada por 35% dos servidores entrevistados afirmarem ter mestrado ou doutorado e outros 30% terem ensino superior completo ou ainda estarem cursando a graduação, de acordo com o gráfico 6.

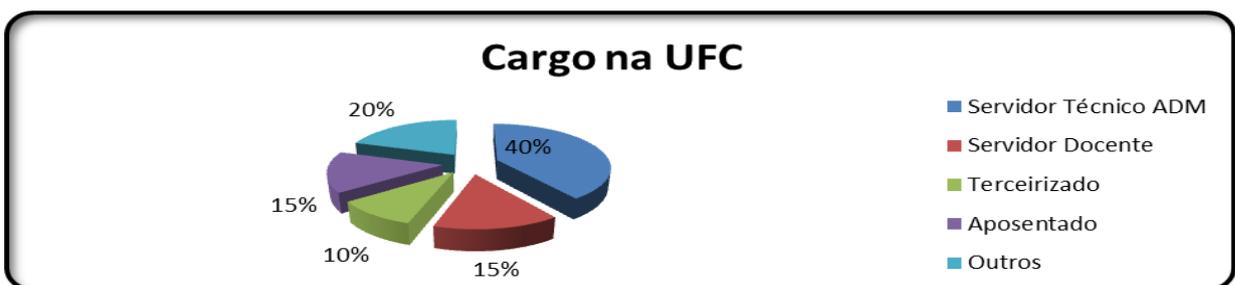
Gráfico 6 – Grau de Instrução dos Entrevistados



Fonte: a autora.

O nível de renda pode ser explicado também tendo em vista que 55% dos entrevistados indicaram que ocupavam os cargos de servidor técnico administrativo ou servidor docente, conforme se pode verificar no gráfico 7. Os cargos citados na opção “outros” foram: procurador, segurança e telefonista.

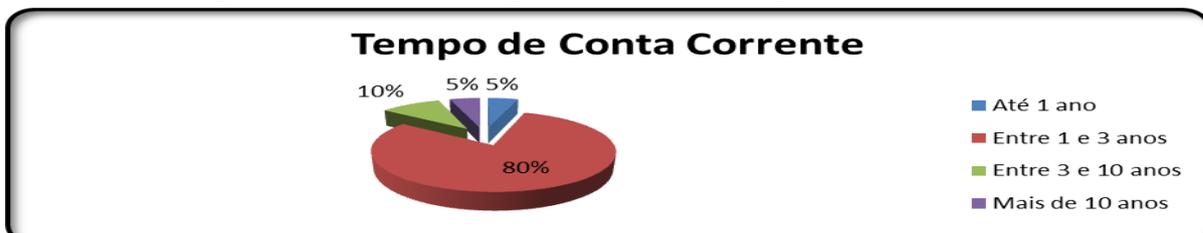
Gráfico 7 – Cargo que os Entrevistados ocupam na UFC



Fonte: a autora.

Os clientes entrevistados afirmaram, em sua maioria (80%), serem clientes recentes, com relacionamento de 1 a 3 anos com o banco Santander, como se pode confirmar no gráfico 8. Inclusive, parte deles informou que eram clientes do Banco do Brasil e preferiram passar a receber o salário no Santander. Outros comentários positivos quanto à satisfação em ser cliente também foram relatados durante as entrevistas.

Gráfico 8 – Tempo de Conta Corrente que os Entrevistados possuem no Banco Santander



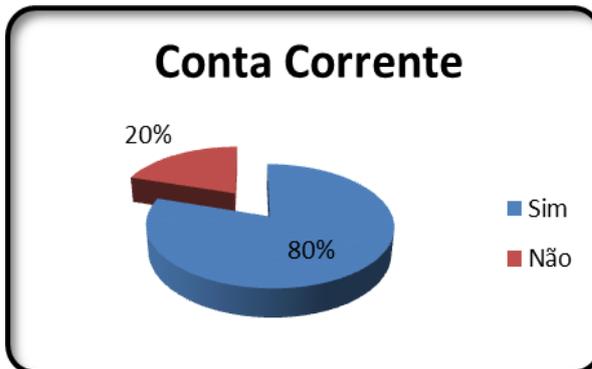
Fonte: a autora.

A segunda parte da pesquisa buscou saber com que tipo de conta o cliente se vincula ao banco e quais os produtos bancários que ele possui. O banco Santander flexibiliza

o tipo de conta que o cliente pode ter, podendo este, inclusive, ter mais de um tipo de conta. O cliente pode ter, ao mesmo tempo, uma conta corrente, uma conta poupança e uma conta investimento ou duas delas. A conta salário é uma exceção, pois o cliente que a possui não pode ter nenhum outro tipo de conta vinculada.

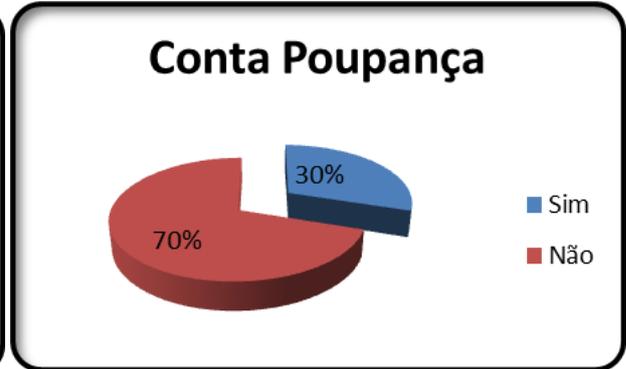
Os gráficos 9 e 10 indicam que 80% dos entrevistados possuem conta corrente e 70% deles também possuem conta poupança, embora alguns dos clientes tenham manifestado que não tem o costume de depositar frequentemente algum valor na poupança.

Gráfico 9 - Conta Corrente



Fonte: a autora.

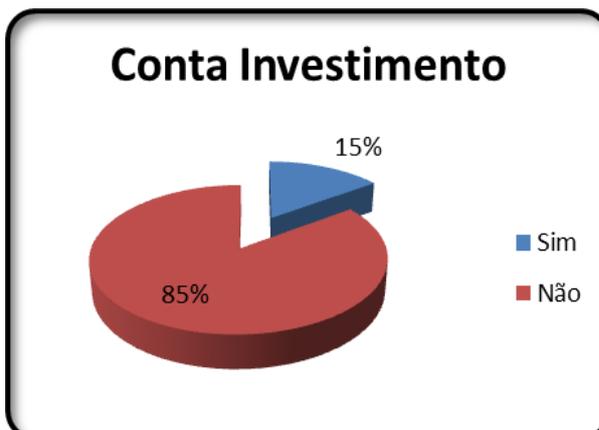
Gráfico 10 – Conta Poupança



Fonte: a autora.

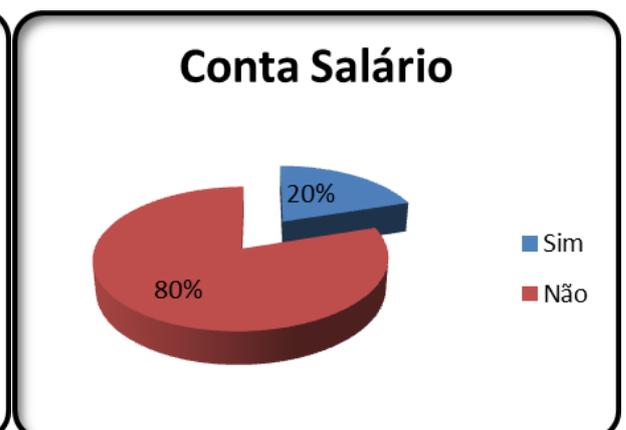
Foi observado também que 20% dos clientes optaram por receber seus proventos através de uma conta salário. E que do total de clientes entrevistados, apenas 15% possuem uma conta investimento. Esse resultado aponta uma baixa aderência a esta opção do banco e alguns clientes comentaram que, depois de pagarem suas contas, nada sobrava para investir. Estes dados constam nos gráficos 11 e 12.

Gráfico 11 - Conta Investimento



Fonte: a autora.

Gráfico 12- Conta Salário



Fonte: a autora.

Os clientes foram questionados também quanto aos produtos do banco que possuem, para, assim, complementar o perfil traçado e entender seu grau de vinculação

cliente-Santander. Foram citados os principais produtos ofertados pelo banco e o cliente pôde marcar mais de uma opção quanto aos produtos que possui.

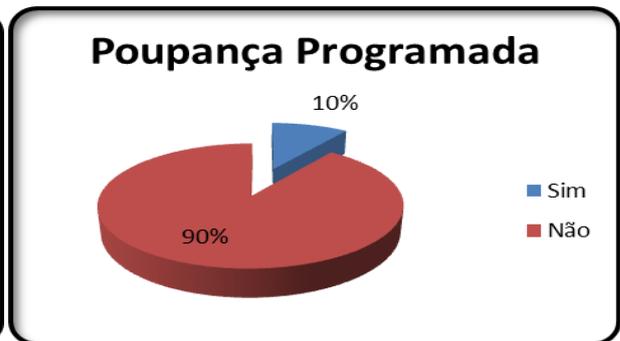
De acordo com os gráfico 14, apenas 10% dos entrevistados possuem poupança programada. Tal resultado pode ser decorrente do tempo que este produto foi lançado, não mais que 1 ano. O gráfico 13 demonstra que metade (50%) dos clientes possui um ou mais títulos de capitalização. Percebeu-se também que os clientes que afirmaram ter poupança programada, não tinham capitalização, por acharem os produtos muito semelhantes um ao outro.

Gráfico 13 – Capitalização



Fonte: a autora.

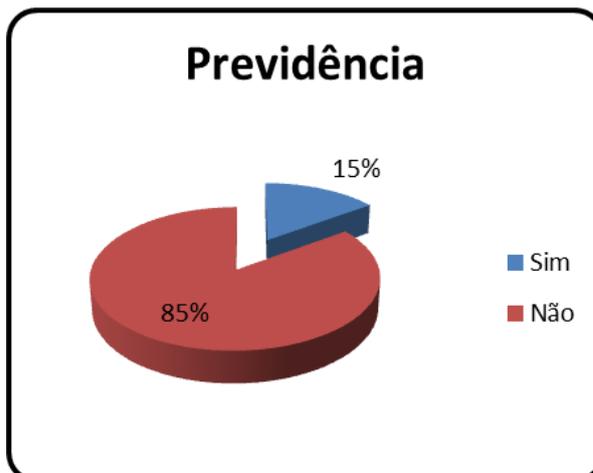
Gráfico 14 - Poupança Programada



Fonte: a autora.

Quanto aos produtos previdência e fundo de investimentos, também observou-se baixa adesão, com apenas 15% e 5% dos clientes afirmando que possuem, respectivamente. É o que se demonstra nos gráficos 15 e 16.

Gráfico 15 - Previdência



Fonte: a autora.

Gráfico 16 – Fundo de Investimento

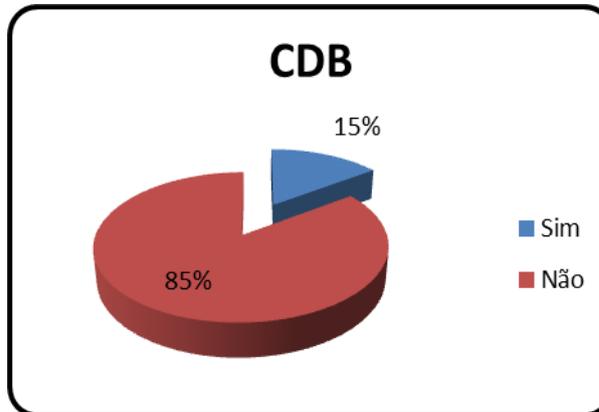


Fonte: a autora.

Conforme gráficos 17 e 18 apenas 15% dos clientes entrevistados possuem Certificado de Depósito Bancário (CDB) e Seguro. Percebeu-se também que, apesar de não

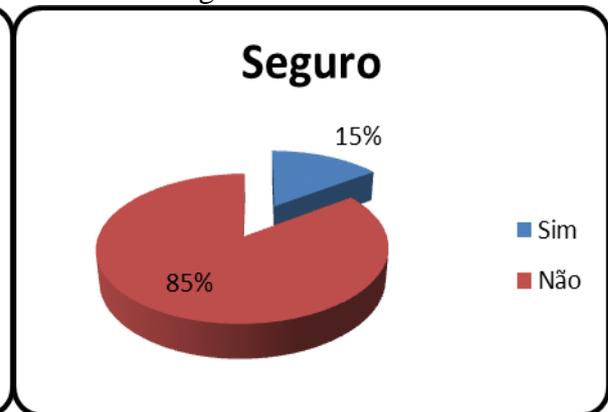
terem nenhuma semelhança, e sem motivo aparente, os clientes que possuem CDB não possuem seguro.

Gráfico 17 - CDB



Fonte: a autora.

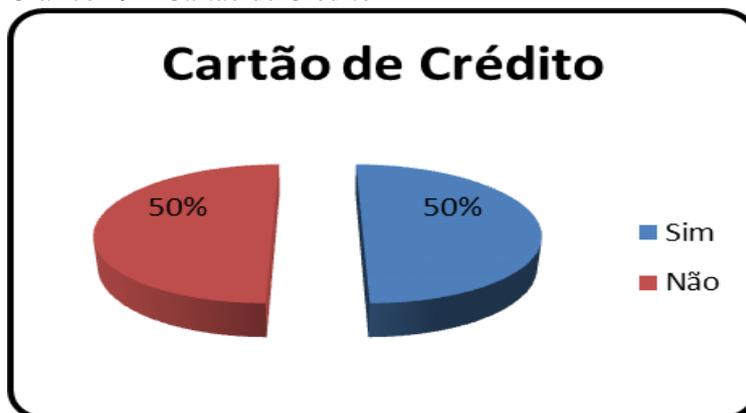
Gráfico 18 - Seguro



Fonte: a autora.

Já quanto ao produto cartão de crédito, 50% dos clientes dizem possuir, conforme gráfico 19. A outra metade engloba os clientes que possuem apenas conta salário, que não permite pedir cartão e os que se encontram em cadastros de devedores, que tiveram o cartão cancelado. Poucos clientes entrevistados, então, realmente optam por não ter cartão de crédito. Nenhum cliente se manifestou quanto a possuir outro produto do banco.

Gráfico 19 – Cartão de Crédito



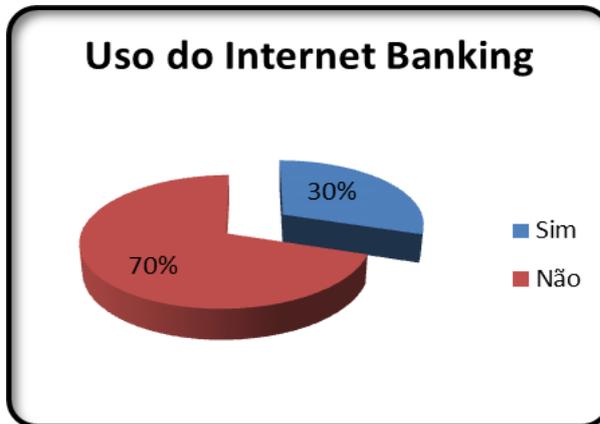
Fonte: a autora

A terceira e última parte da entrevista teve por objetivo sondar os canais de autoatendimento – internet banking, caixa eletrônico, superlinha e mobile banking - utilizados pelos clientes entrevistados. Caso o cliente tenha informado que não usa canal algum, foi solicitado marcar o motivo: não conhece o canal, não confia no canal ou não sabe utilizar o canal.

Conforme os gráficos 20 e 21, quanto ao uso do internet banking, apenas 30% confirmou usar este canal. Os demais 70% dos clientes afirmaram, em sua maioria (57%), não

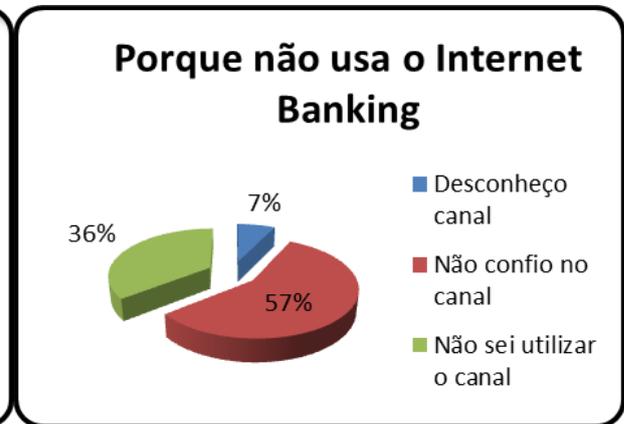
confiar no canal. Relataram nos comentários que tinham medo de roubo de senhas e clonagem de cartão, mesmo muitos deles sabendo que o banco investe alto em tecnologia de segurança.

Gráfico 20 - Uso do Internet Banking



Fonte: a autora.

Gráfico 21 – Porque Não Usa Internet Banking



Fonte: a autora.

Em contrapartida, a grande maioria dos clientes entrevistados (90%) confirma utilizar o caixa eletrônico, apesar de que uma parte apenas utiliza as opções de consulta e saque, em detrimento das dezenas de funções contidas nos ATMs e alguns revelam não confiar em fazer pagamentos nestas máquinas. O gráfico 22 ilustra essa informação. A parcela restante de 10% dos clientes afirmam, por unanimidade, que não usam o caixa eletrônico por não confiar e declararam que preferem sacar na boca do caixa na agência.

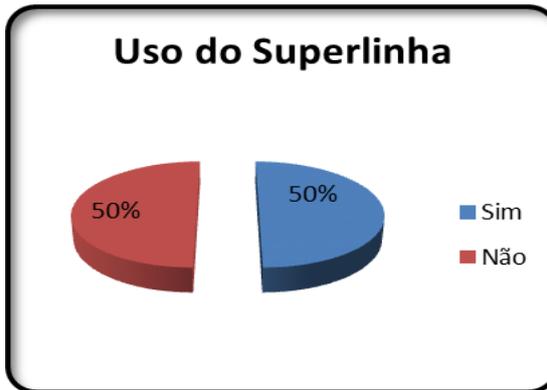
Gráfico 22 – Uso do Caixa Eletrônico



Fonte: a autora

Quanto ao canal de atendimento telefônico superlinha, o gráfico 23 demonstra que metade (50%) dos entrevistados afirma utilizá-lo. Ressaltem-se, entretanto, comentários quanto ao uso do canal apenas para consulta de saldo ou para falar com a atendente, reduzindo assim a porcentagem de clientes que realmente utilizam as muitas funções do canal. Quanto à metade restante que afirma não utilizar este canal, o gráfico 24 indica que o principal motivo citado é por não confiar no canal.

Gráfico 23 – Uso do Superlinha



Fonte: a autora.

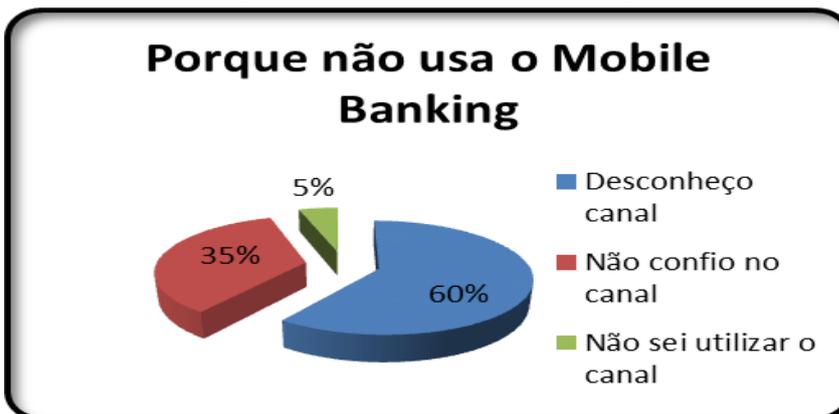
Gráfico 24 – Por que Não Usa o Superlinha



Fonte: a autora.

Quanto ao mobile banking, nenhum dos entrevistados afirmou utilizar este canal e o principal motivo citado para justificar o não uso foi, de acordo com o gráfico 25, por desconhecer o canal (60%).

Gráfico 25 – Por que Não Usa o Mobile Banking



Fonte: a autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder ao problema da pesquisa proposto neste estudo que buscou identificar o grau de adesão dos clientes aos canais de auto atendimento disponibilizados pelo banco e esclarecer as razões pelas quais os clientes afirmam não utilizar tais canais, foi aplicado um questionário para fins de sondagem a 20 clientes servidores da UFC, correntistas do banco Santander - PAB Reitoria, onde foi possível constatar que o perfil do cliente deste PAB inclui sexo masculino, acima de 50 anos e que ganha acima de 6 salários mínimos. Em sua maioria, têm ensino superior completo/cursando ou já terminou mestrado/doutorado e ocupam principalmente o cargo de servidor técnico-administrativo.

Grande parte dos entrevistados possui conta corrente e conta poupança. Com a divulgação pela mídia das tarifas mais baratas ou sem custo nas contas salários, alguns servidores têm optado por manter este tipo de conta e realmente só utilizá-la para receber seus proventos, não movimentando-a com cheques ou pagamentos a débito.

Quanto aos produtos bancários, pode-se considerar que os clientes entrevistados são vinculados ao Santander, pois possuem ao menos um produto cada um, sendo a capitalização e o cartão de crédito os produtos de maior adesão dos clientes.

Quanto aos equipamentos utilizados pelos clientes, à primeira vista, percebe-se uma utilização baixa do *internet banking*. Apenas 30% dos entrevistados utilizam este canal para atender suas necessidades de transações financeiras. Considerando-se a estratégia dos bancos em atender seus clientes cada vez mais pela internet, entende-se que o Santander deve desenvolver uma estratégia mais agressiva com seus clientes para que utilizem este canal de atendimento. A grande vantagem para os bancos neste canal é o custo reduzido por operação, em função do cliente mesmo fazer o trabalho do funcionário, bem como utilizar seu próprio computador para atender suas demandas.

A pesquisa mostrou que o canal mais utilizado no atendimento eletrônico na agência é a sala de autoatendimento. Para o banco, este atendimento é melhor do que a boca do caixa, que é extremamente onerosa, porém, ainda o custo é alto porque nesta sala além da manutenção dos equipamentos e material de expediente, são necessários funcionários orientadores. Porém o custo ainda é menor do que o de uma transação dentro da agência.

Em geral, foi percebido que os clientes não se sentem tranquilos e seguros ao utilizarem os meios eletrônicos da instituição financeira. Todos os clientes que afirmaram não utilizar o caixa eletrônico, o *internet banking* e o superlinha justificaram não usar por não

confiar no canal, o que soma no mínimo 70% dos clientes que não confia em algum canal de autoatendimento. Tal índice de desconfiança pode ter origem no receio atual em ser vítima de fraudes, clonagem de cartões ou roubo de senha. Parte desse medo deve-se a influência do sensacionalismo das mídias ao divulgar casos parecidos ou a casos contados por pessoas próximas. Sugere-se então à instituição financeira que reforce a divulgação dos métodos de segurança adotados como forma de tentar reverter esse quadro de desconfiança.

Com esta pesquisa, percebeu-se que os clientes que mais utilizam os canais de autoatendimento, exceto o *mobile banking*, são os de faixa de renda mediana e com nível médio e superior concluído. Não foi encontrada relação de utilização dos canais pela diferença de sexo e faixa etária.

REFERÊNCIAS

- BANCO SANTANDER. Disponível em: www.santander.com.br. Acesso em 22/05/2012.
- BERRY, Leonard L. Colaboração de A. Parasuraman. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. Editora Maltese-Norma, São Paulo, 1992.
- BRESSER -PEREIRA, L.C.; MOTTA, F.C. Prestes. **Introdução à organização burocrática**. 1ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DIEESE. Pesquisa de emprego bancário. Boletim Dieese. Ano 2 – nº 7 – Dezembro, 2010, 14f, <http://www.dieese.org.br/esp/empregoBancario122010.pdf>. Acesso em 22/05/2012.
- DINIZ, Eduardo H. Uso da Web pelos bancos: comércio eletrônico nos serviços bancários. Dissertação (Doutorado em Administração) - EAESP/FGV, Rio de Janeiro, 2000.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Febraban.asp>. Acesso em 22/05/2012.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro produtos e serviços**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do consumidor**. 3ª ed. São Paulo; Thomson Learning, 2005.
- HENRIQUE, J.L. **A satisfação do usuário com as tecnologias da informação nos serviços bancários**. 2001.108f. Dissertação (mestrado em Administração) Programa de Pós – Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001, http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/orientacao/mestrado/defesa/pdf/21_dissertacao_henrique.pdf. Acesso em 20/05/2012.
- KOTLER, Philip; Armstrong, Gary. **Princípios de marketing**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LEMA, M.C. **Internet banking: levantamento do cenário atual e análise das estratégias adoradas pelos bancos de varejo**. 1999. Dissertação de Mestrado. COOPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- PEREIRA, A. **A utilização dos serviços de autoatendimento no Banco do Brasil**. 2007.60f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Londrina, 2007.
- SCHEUER, Lucio. **A qualidade do atendimento telefônico em uma agência bancária segundo a percepção dos seus clientes**. 2001. 88f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001, www.univel.br/lucio/dislucio.doc Acesso em 20/05/2012.

SCHMITZ Arno; MAHL Alzir Antonio **Reestruturação e automação bancária versus emprego:** um balanço ao final dos anos 90. Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v.8, n.15, p. 67-82, novembro 2000 http://www.upf.br/cepeac/download/rev_n15_2000_art4.pdf. Acesso em 22/05/2012

SILVA, Nicéas Alencar. **A tecnologia da informação e o cliente bancário como recurso humano: um estudo de caso dos usuários de caixas eletrônicos nos postos bancários da UFRJ.** Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto de Ciências Humanas e sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2004, <http://www.ufrj.br/posgrad/ppgen/04/47.pdf>, acesso 20/05/2012.

STEINER, Thomas D.; TEIXEIRA, Diogo B. **Technology in banking:** creating value and destroying profits Dow Jones-Irwin. McKinson & Co. Illinois, 1990.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing bancário:** análise, planejamento e processo decisório. São Paulo: Atlas, 1978.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro.** Rio de Janeiro: Artenova, 1972.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Disponível em:http://www.ufc.br/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=12_008&Itemid=77. Acesso em 29/5/2012.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento:** after marketing. São Paulo: Atlas, 1994.

VIEIRA, A.; GARCIA, F.C. **Qualificação do trabalhador e reestruturação produtiva na Fiat Automóveis:** um estudo comparativo nas plantas industriais de Cassino (Ita) e Betim (Br). Artigo apresentado no Congresso da ENANPAD, 1999.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado aos servidores da UFC correntistas do Banco Santander

Pesquisa de Campo para Monografia.

Curso: Administração de Empresas.

Tema: Análise das mudanças tecnológicas organizacionais no setor bancário e a adesão dos clientes. Um estudo de caso no Banco Santander

Perguntas de 01 a 04 relativas ao Perfil do Entrevistado

P1 - Qual sua faixa etária?

- 18- 24 anos
 25 – 35 anos
 35 – 50 anos
 Mais de 50 anos

P2 - Qual sua faixa de renda?

- 1 a 2 salários mínimos
 3 a 5 salários mínimos
 6 a 8 salários mínimos
 Mais de 8 salários mínimos

P3 - Qual seu grau de instrução?

- Fundamental Completo
 Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Completo/Cursando
 Mestrado/ Doutorado

P4 - Qual o cargo que ocupa na UFC?

- Servidor Técnico Administrativo Servidor Docente Terceirizado
 Aposentado Outros _____

P5 - Qual seu sexo?

- Feminino
 Masculino

Perguntas de 06 a 08 relativas ao Relacionamento com o Banco Santander.

P6 - Há quanto tempo tem conta?

- Até 1 ano
 Entre 1 e 3 anos
 Entre 3 e 10 anos
 Mais de 10 anos

P7 - Qual o tipo de conta?

- Conta Corrente
 Conta Poupança
 Conta Salário
 Conta Investimento

P8 - Quais produtos do banco você possui?

- Poupança Programada Previdência CDB Cartão de Crédito
 Capitalização Fundos de Investimento Seguro Outros _____

Pergunta relativa ao Uso dos Canais de Autoatendimento

P9 - Marque os canais de atendimento que você utiliza no Banco Santander, caso não utilize informe o motivo.

Internet Banking

Desconheço o canal Não confio no canal Não sei utilizar o canal

Comentário: _____

Caixa Eletrônico

Desconheço o canal Não confio no canal Não sei utilizar o canal

Comentário: _____

Superlinha

Desconheço o canal Não confio no canal Não sei utilizar o canal

Comentário: _____

 Mobile Banking

Desconheço o canal Não confio no canal Não sei utilizar o canal

Comentário: _____

GLOSSÁRIO

- **Automated Teller Machines:** caixa eletrônico.
- **Android;** é um sistema operacional que roda sobre o núcleo Linux.
- **Blackberry:** é um aparelho telemóvel que deu origem à categoria dos smartphones.
- **Browser:** é um programa de computador que habilita seus usuários a interagirem com documentos virtuais da Internet, também conhecidos como páginas da web.
- **Download:** é a transferência de dados de um computador remoto para um computador local.
- **Interface de comunicação:** é o limite de entrada e saída dos equipamentos terminais de dados, constituindo um dispositivo físico, funcional e elétrico, que torna possível o envio de dados de um terminal para o outro.
- **iPhone:** é um smartphone desenvolvido pela Apple.
- **iPod Touchpad:** refere-se a uma série de tocadores de áudio digital projetados e vendidos pela Apple.
- **Microsoft Excel:** é um programa de planilha eletrônica de cálculo que utilizam o sistema operacional Microsoft Windows e também computadores Macintosh da Apple.
- **Online:** significa ligado e conectado.
- **Softwares:** consiste na parte lógica da tecnologia da informação. É um conjunto de programas que permitem que o Hardware processe os dados. É intangível.
- **Website:** é um conjunto de páginas ou lugar no ambiente Web da Internet que é ocupado com informações (texto, fotos, animações gráficas, sons e até vídeos) de uma empresa ou de uma pessoa.