

INTERNET BANKING – **UM ESTUDO DO ATENDIMENTO EM UM BANCO BRASILEIRO**

ROBERTO AGOSTINHO MELLO

Mestrado Profissional em Administração – UNINOVE.
r.agostinho@uol.com.br

Resumo

Este trabalho procura analisar a relação entre os bancos e seus clientes, usuários do serviço bancário na *internet*, para verificar se os avanços tecnológicos estão sendo absorvidos por eles. Com esse fim, foi realizado um estudo de caso em um banco nacional de varejo, em que se descrevem as vantagens, dificuldades e deficiências do *internet banking*, mostrando que há realmente um crescente distanciamento entre o banco e seus clientes. As conclusões do trabalho destacam a necessidade de ampliação do conhecimento da empresa acerca do cliente, como algo essencial para melhorar a eficiência e a eficácia do atendimento, e sugere alternativas para o desenvolvimento de um relacionamento que valorize as necessidades do cliente e sua satisfação.

Palavras-chave: *Automação Bancária. Banco na Internet. Canais de Relacionamento. Ferramentas de Auxílio ao Cliente. Serviço de Apoio ao Cliente.*

Abstract

This work intends to analyze the relationship between banks and their customers, users of bank services in the Internet, to verify how the technological progress is being absorbed by them. This way, a case study was accomplished in a national retail bank, where the advantages, difficulties and deficiencies of the Internet banking are described, showing that there is a growing estrangement between bank and its customers. The conclusions of the study highlight the need of amplification of company knowledge concerning the customer, as something essential to improve the efficiency and the effectiveness of the attendance, and it suggests alternatives for the development of a relationship that values the customer's needs and his satisfaction.

Key words: *Bank Automation. Customer Support Service. Customer's Aid Tools. Internet Banking. Relationship Channels.*

Introdução

Entre as principais alterações do mercado bancário brasileiro, estão a redução do número de instituições financeiras e o intensivo processo de automação que vem sendo aplicado ao setor. De um modo geral, os bancos têm investido em dois aspectos: atendimento e tecnologia. Assim, o novo profissional bancário deixa de ser um manipulador de moedas, passando a exercer funções consultivas, oferecendo aos clientes informações sobre investimentos e outras operações financeiras.

A tecnologia, inicialmente aplicada à automação no interior das agências bancárias, rompe esses limites e se propaga por locais de grande movimentação pública, com a instalação de caixas eletrônicos em centros de compras e de lazer para, rapidamente, ser estendida às indústrias, escritórios e lares dos clientes. Essas iniciativas buscam reduzir o custo das operações bancárias, aumentar serviços convenientes aos clientes e, indiretamente, dirigi-los para fora das agências (DIEESE, 1997a, 2000).

Em seu início, as atividades bancárias eram realizadas por instituições que não tinham relação alguma com esse tipo de serviço (templos religiosos e seus sacerdotes). Os primeiros bancos, denominados ‘casas bancárias’, surgiam na Itália e prestavam serviços principalmente para monarcas, senhores feudais e comerciantes, tratando de câmbio, empréstimos e transporte de dinheiro para pagamento de dívidas. O recebimento de depósito a vista e a instituição do cheque como documento de transação foram implementados apenas no século XVII, pelo Banco da Inglaterra (WEATHERFORD, 2000).

No Brasil, a atividade bancária surgiu em 1808, com a criação do primeiro Banco do Brasil pelo príncipe regente D. João VI. Esse banco operou até 1829, e sua falência teria sido ocasionada por sua ligação com o governo (LOPES; ROSSETI, 1980). Até a metade do

século XX, os bancos ostentavam uma postura de empresa nobre, apesar de seu funcionamento operacional primitivo, com as agências atuando de maneira quase autônoma, tendo o gerente como condutor dos negócios (BRANDÃO, 1995).

Na década de 80, surgem as primeiras iniciativas do governo brasileiro para conter o avanço inflacionário. A estratégia dos bancos é observada tanto na política de pessoal (menos funcionários e mais capacitados) e de relações com os clientes quanto nas inovações organizacionais e tecnológicas, estas últimas ainda mais intensificadas com a promulgação do Plano Collor, em 1990 (DIEESE, 1997a). O Plano Real, na década seguinte, trouxe novas transformações para os bancos que levaram a reestruturações e redução do número de instituições. As mudanças envolveram intervenção, liquidação ou incorporação por outra instituição financeira, alterando a estrutura competitiva nacional. A insegurança provocada pelo desaparecimento de bancos provocou forte concentração de clientes em torno de grandes marcas (id. ib.).

Nos últimos anos, os bancos intensificaram o processo de automação, instalando equipamentos com alto grau de tecnologia dentro e fora de suas agências. A atual onda de automação visa a implementar novas formas de atendimento, ao lado das já existentes. As ações envolvem duas frentes: a primeira utiliza recursos físicos disponibilizados pelos bancos em locais públicos, e a segunda envolve recursos do próprio cliente – o *internet banking*.

A expressão “momento da verdade” (CARLZON, 1994) é utilizada para referenciar cada instante em que o cliente faz contato com a organização e forma sua opinião sobre ela. Independentemente do meio utilizado na prestação de serviços, ela envolve uma série de componentes visíveis (limpeza, organização, educação, trajes dos funcionários, organização

e tempo de atendimento) e invisíveis (rede de computadores e sistema de produção), que permitem ao cliente avaliar a qualidade do serviço e a própria empresa (ALBRECHT; ZEMKE, 2002). Os componentes invisíveis, embora importantes para a prestação de serviços, pouca influência exercem na formação do conceito do cliente e também podem ser encontrados na *internet*.

Os clientes estão conscientes de sua importância nos processos e estratégias das empresas e, quando não vêem suas necessidades atendidas, encontram boa razão para experimentar os concorrentes que, na *internet*, estão apenas a um clique de distância. Albrecht (2000, p. 15) denominou de 'sete pecados do serviço' os motivos pelos quais os clientes procuram a concorrência: 1) apatia no atendimento; 2) pressa no atendimento; 3) frieza ou indiferença; 4) julgar o cliente incapaz; 5) automatismo no lidar com o cliente e seu problema; 6) regras predeterminadas e rígidas de atendimento; e 7) solicitar que o cliente contate outro órgão.

Na *internet*, os pontos avaliados pelos clientes envolvem três componentes básicos: o *website*, os processos de negócio e o SAC.

Métodos e técnicas

Diversos pesquisadores estudaram a automação bancária, sua evolução, implicação nas relações de trabalho e seus efeitos sobre os serviços bancários (COSTA FILHO, 1996; DIEESE, 1997b; BADER, 1999). Livros e artigos em jornais e revistas são publicados, apresentando análises e tendências tecnológicas desse mercado. Todavia, os aspectos referentes ao relacionamento com os clientes parecem estar esquecidos. Não aquelas propriedades que dizem respeito às relações comerciais, mas as que envolvem interações pessoais e quase sociais, para esclarecer dúvidas ou resolver algum tipo de problema. Costa Filho (1996) constatou que a automação, no seu princípio,

não havia eliminado a necessidade de apoio humano às operações bancárias, tendo verificado que os clientes consideraram importante a participação dos funcionários dos bancos. Nesse sentido, surgem as perguntas: como o *internet banking* está resolvendo o problema da necessidade de um contato mais próximo, para que o cliente receba orientações de equipes especializadas? Independentemente do grau de familiaridade com o computador ou com a *internet*, como se sente o cliente em relação ao tratamento dispensado pelo banco virtual?

A partir dessas questões gerais, procurou-se aprofundar o tema, buscando verificar como a cultura tradicional afeta o relacionamento entre o cliente pessoa física e o *internet banking* e o que pode ser feito para melhorar o relacionamento entre o cliente e o banco.

Para tratar dessas questões foi utilizado o estudo de caso (YIN, 2001) como o principal método de pesquisa, complementado por um levantamento de opiniões com os clientes. A obtenção dos dados primários envolveu diferentes técnicas: estudo observacional do endereço eletrônico do banco selecionado e de outras instituições no Brasil e no mundo; coleta de dados na empresa por meio de consulta às bases de atendimento; entrevistas com executivos e agentes de apoio ao cliente, além de participação passiva em processos de atendimento (acompanhamento de atividades de suporte ao cliente sem, entretanto, interferir no processo). A coleta foi encerrada com entrevistas realizadas com clientes do banco, cujo número foi definido por meio de fórmulas estatísticas convencionais (STEVENSON, 1981, p. 212). Para simplificar os cálculos, a amostra foi elevada de 385 para 400 clientes, selecionados aleatoriamente, dentro de dois estratos: clientes do *internet banking* usuários do SAC e não usuários.

As unidades de análise do estudo de caso foram as páginas componentes do endereço eletrônico do banco selecionado e o SAC.

Para escolha da instituição financeira, consideram-se alguns aspectos, entre eles o total de clientes, o número de clientes do sistema *internet banking* e de caixas eletrônicos disponíveis, investimentos em tecnologia e resultados financeiros. É conveniente frisar que os maiores bancos privados nacionais são operacionalmente muito semelhantes; a facilidade de acesso às pessoas e informações influenciou decisivamente na seleção do Banco Itaú para este estudo.

O Itaú é uma instituição privada nacional que consolidou sua marca em 70 anos, após vários processos de fusões e incorporações. Sua base de clientes compreendia, no primeiro semestre de 2002, mais de 15 milhões de pessoas e empresas, dos quais 8,7 milhões eram correntistas. Genericamente batizado de ‘banco eletrônico’, seu serviço de conveniência compreende caixas eletrônicos, telefone (Bankfone), fax (Itaufax) e *internet* (Bankline). Por meio deles foram realizadas mais de 1,5 bilhão de transações bancárias, cerca de 75,5% do volume total do banco.

A *internet* é vista pelo banco não apenas como um instrumento para redução de custos operacionais, mas também como um canal adicional de conforto para seus clientes. Para o Itaú, conveniência representa pôr à disposição do cliente uma ampla gama de produtos e serviços, apoiados pelo maior número de canais alternativos de contato, permitindo que as pessoas realizem negócios com o banco de onde estiverem.

O *website* do banco é um portal financeiro que oferece mais de 300 produtos e serviços aos clientes Pessoa Física – PF. O SAC, denominado SOS Bankline, opera de forma contínua e está organizado em dois centros de competência: PF e empresas.

Análise e discussão dos resultados

A *internet* foi incorporada aos negócios do Itaú como um serviço adicional de conveniência. Esse canal, por exigir alguns

recursos não acessíveis a todas as classes sociais (como telefone e computador), impõe certa segmentação de clientes, restringindo naturalmente as camadas sociais menos favorecidas. Assim, os níveis social e educacional são maiores que a média da população: 75,0% da amostra possui curso superior ou pós-graduação e 84,8% apresentava, no fim de 2002, renda mensal superior a dois mil reais. Embora a maioria dos clientes cadastrados para utilizar o serviço não o faça ou, então, utilize apenas suas funções mais elementares, para 72,0% dos entrevistados, a *internet* é o meio mais fácil para realizar operações bancárias, pois consideram simples suas operações de contratação de produtos e serviços. É muito forte a participação do usuário na prestação de serviços pela *internet*, executando não apenas a escolha de produtos e serviços, mas também os passos operacionais necessários à sua efetivação. Por isso, é importante a presença de recursos que possibilitem aos clientes ajudar a si próprios (ZEMKE; CONNELLAN, 2001). A inexistência de ferramentas básicas no *website*, como *Frequently Asked Questions – FAQ* e Busca, é notada por 78,2% dos entrevistados.

Apesar de apresentar números crescentes, a plena utilização dos serviços oferecidos pelo *internet banking* ainda está aquém das possibilidades que ele apresenta. A falta de confiança do usuário na realização de operações que envolvam dinheiro é aumentada pela sensação de estar sozinho: apenas 23,0% dos entrevistados consideram seguro realizar operações contábeis pela *internet* e poucos percebem ações que enfatizem os aspectos de segurança (22,5%).

Mesmo sem oferecer acesso gratuito ao SAC (linha 0800), o telefone é o meio de contato mais utilizado, sendo responsável por 95,0% dos atendimentos prestados. O correio eletrônico, uma alternativa disponível, é considerado eficiente e confiável apenas para 23,0% dos

clientes. Para acesso ao SAC por telefone, utilizam-se as mesmas informações de acesso ao *website* – os números de agência e conta –, o que, no caso de conta conjunta, não permite identificar adequadamente quem é o cliente, pois, embora uma conta seja conjunta, as dúvidas e níveis de conhecimento são pessoais. Muito embora demonstrem satisfação com o tempo de atendimento e a atenção dos funcionários do SAC, avaliando-os como um serviço diferenciado (67,5% dos entrevistados), os clientes percebem a falta de informação para esses profissionais, dificultando o suporte a produtos recém-colocados no *website*. Não existem mecanismos de avaliação do nível de satisfação do cliente tanto no *website* quanto no SAC.

Apesar de a pesquisa ter demonstrado que apenas as transações de extrato e saldo são utilizadas por todos e que existem serviços desconhecidos para muitos (licenciamento de veículos, por exemplo), os dados não devem ser analisados com pessimismo, pois as transações contábeis estão presentes no dia-a-dia de um expressivo número de clientes, repetindo-se o gradual processo de mudança de hábitos e de assimilação tecnológica descrito por Costa Filho (1996) para os caixas eletrônicos.

Conclusões

Ir ao encontro de seus clientes exige dos bancos, na concepção de serviços e produtos com diferenciais competitivos, um alto índice de inovações operacionais. Mas, apesar dos investimentos realizados e das muitas funções oferecidas por canais virtuais, a pesquisa mostra que muitos produtos disponibilizados pelo *internet banking*, como crédito *online* e licenciamento de veículos, ainda não conquistaram os clientes bancários. A cultura de prestação de serviços bancários na *internet* está mais focada na oferta de produtos do que na satisfação de seus clientes. Os canais de relacionamento apresentam posturas reativas e exercem pouca influência sobre a estratégia

operacional do *internet banking*. Para atender às necessidades específicas de seus clientes e evitar que esse serviço se posicione apenas como um canal alternativo de vendas, é preciso que o banco enfatize e priorize pontos básicos:

- a) *Saber quem são seus clientes*. Considerar como cliente todo aquele que mantém algum tipo de vínculo comercial com o banco, seja uma conta corrente, um investimento ou cartão de crédito. Esta é uma forma simples de ampliar o relacionamento comercial;
- b) *Entender seus clientes*. Por meio de pesquisa ou análise estatística, oferecer a opção de relacionamento mais adequada ao cliente;
- c) *Ter a visão total do cliente*. Não gerenciar o cliente apenas pelo produto contratado – é preciso conhecê-lo em sua plenitude. A exemplo dos Estados Unidos, onde os bancos utilizam o *Social Security Number* – SSN (principal identificação para os residentes naquele país), os bancos brasileiros poderiam adotar o número do Cadastro de Pessoas Físicas – CPF, um documento obrigatório para todas as pessoas na contratação de qualquer produto ou serviço bancário;
- d) *Oferecer ao cliente uma visão global de seu relacionamento bancário*. Permitir ao cliente acesso a informações de todos os relacionamentos mantidos com o banco por meio de um único acesso ao *website*. O uso do CPF como identificador de acesso favorece a implementação desse recurso;
- e) *Tarifas de relacionamento*. Determinação das tarifas bancárias de acordo com o relacionamento mantido pelo cliente; fatores redutores de tarifas, aplicados à medida que, com o uso da *internet*, se vá reduzindo a utilização da agência;
- f) *Exceder as expectativas do cliente*. Não conduzir o *internet banking* como um

simples complemento ou alternativa aos canais de negócio existentes. É importante o desenvolvimento de produtos e serviços aplicáveis apenas a esse canal, um diferencial de serviço.

Sugere-se também a implementação de ferramentas de apoio ao usuário (busca e FAQ) no *website* do banco. Além disso, pesquisas periódicas e aleatórias com os usuários do SAC poderiam ser fontes de importantes informações para evolução do serviço.

Referências

ALBRECHT, K. *Revolução nos Serviços – Como as Empresas podem Revolucionar a Maneira de Tratar os seus Clientes*, ed. 6. São Paulo: Pioneira, 2000.

ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. *Service America in the New Economy*. Nova York: McGraw-Hill, 2002.

BADER, M. *Flexibilidade e Inovação na Indústria Bancária – O Banco Virtual*. Doutorado em Engenharia Operacional, Escola Politécnica – USP, 1999.

BRANDÃO, I. L. *Itaú 50 Anos*. São Paulo: DBA, 1995.

CARLZON, J. *A Hora da Verdade*, ed. 11. Rio de Janeiro: Cop, 1994.

COSTA FILHO, B. A. da. *Automação Bancária – Uma Análise sob a Ótica do Cliente*. Mestrado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, 1996.

Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos – DIEESE. *Reestruturação Produtiva Reduz Empregos nos Bancos*. Rio de Janeiro: DIEESE, 1997a.

_____. *Informação sobre o Trabalho Bancário*. Rio de Janeiro: DIEESE, 1997b.

_____. Mudanças no Atendimento Bancário. In: *Boletim DIEESE*, n. 218. Rio de Janeiro, mar./abr./maio 2000.

LOPES, J. do C.; ROSSETTI, J. P. *Moeda e Bancos – Uma Introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.

STEVENSON, W. J. *Estatística Aplicada à Administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

WEATHERFORD, J. M. *A História do Dinheiro – Do Arento ao Cyberspace*. ed. 3. São Paulo: Negócio, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. ed. 2. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEMKE, R.; CONNELLAN, T. *E-Service – 24 Ways to Keep your Customers when the Competition is Just a Click Away*. Nova York: Amacom, 2001.