

A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO NA RELAÇÃO DE BANCOS COMERCIAIS COM SEUS CLIENTES

Maria Aparecida Gouvêa^()*
*Samara Geraldês Brizante^(**)*

RESUMO

Um dos aspectos fundamentais no atendimento bancário é o nível tecnológico na prestação dos vários serviços oferecidos aos clientes. É muito dinâmico o processo de inovação tecnológica, uma vez que a conscientização da importância da tecnologia por parte dos bancos faz com que os diferenciais apresentados em cada um logo sejam adotados pela concorrência.

Os clientes, por sua vez, apresentam um nível de exigência cada vez mais aguçado à medida que se tornam familiarizados com cada novo modelo de serviço bancário.

É fundamental para os bancos a preocupação com a satisfação da clientela quanto aos vários quesitos de atendimento, sobretudo o aspecto tecnológico. As ações dirigidas ao atendimento do público sustentadas por uma postura mais estratégica do que imediata inserem-se no contexto do marketing estratégico. Este trabalho realça o caráter estratégico do desenvolvimento tecnológico no ambiente bancário. Como ilustração da imagem dos bancos, em termos de avanço tecnológico, apresentam-se, ainda, os resultados obtidos por uma pesquisa realizada para dois módulos: clientes (pessoas físicas) e executivos de algumas instituições bancárias.

^(*) Professora, Doutora pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: magouvea@usp.br.

^(**) Graduanda do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

INTRODUÇÃO

O contexto de gerenciamento em âmbito global, como vivenciamos atualmente, e, que é resultado de um crescimento contínuo da globalização, tem exigido das organizações uma constante mudança de pensamentos e atitudes. A literatura vem enfatizando conceitos e estratégias na área administrativa, visando à preparação das empresas para o acompanhamento das novas tendências.

Dentre esses conceitos destaca-se o Marketing Estratégico, que pode ser definido como sendo “a Administração Estratégica das atividades e elementos de Marketing, sempre orientado para a obtenção de uma vantagem competitiva que assegure à empresa um melhor posicionamento mercadológico a longo prazo, contribuindo, com isto, para a consecução dos objetivos organizacionais.” (1)

O Marketing Estratégico, quando bem orientado e aplicado, tende a aumentar a rentabilidade, a lucratividade e o retorno no que diz respeito ao investimento mercadológico.

As atividades e estratégias de marketing são os principais agentes desencadeadores das relações entre as empresas e seus mercados. Focalizando-se o ambiente bancário, observa-se um campo fértil para a prática da orientação de marketing voltada para o mercado.

O produto do banco é, em poucas palavras, o serviço oferecido ao cliente, que inclui, dentre outros aspectos, o atendimento e o retorno gerado pelas aplicações feitas pelo mesmo, considerando-se os fatos macro - economicamente.

O banco tem um papel de intermediário financeiro que resulta em um aspecto de “dupla orientação para o mercado, decorrente de lidar com dois públicos, em princípio, distintos - o de captação e o de crédito -, mas que são, na verdade, interdependentes, ou constituídos dos mesmos clientes em diferentes momentos de sua existência” (2).

Um outro aspecto do sistema bancário é a dependência que, em termos, existe em relação à política e à economia vigentes no país em que atua. Essa dependência impinge restrições quanto às áreas em exercício e às tomadas de decisão.

Nesse contexto global, a indústria bancária descobriu a fundamental importância do Marketing à sua subsistência. Segundo Kotler (3), “há cinco estágios de aprendizado do Marketing Bancário: 1. Marketing e Propaganda, Promoção de Vendas e Publicidade; 2. Marketing e sorriso e um clima agradável; 3. Marketing e Inovação; 4. Marketing e Posicionamento; 5. Marketing e Análise, Planejamento e Controle”.

Dessa forma, o Marketing é responsável dentro do banco, como cita Meidan (4), pela “crescente competição por clientes; a crescente sofisticação destes; o desenvolvimento tecnológico; e os crescentes custos de atender, lucrativamente, às necessidades dos clientes”.

O desenvolvimento tecnológico e as inovações neste campo podem contribuir intensamente para o fortalecimento da imagem dos bancos perante seus mercados.

O propósito deste trabalho é enfatizar a relevância da tecnologia e da informatização das informações na relação dos bancos com seus clientes.

Especificamente, foi realizada uma pesquisa com enfoque no cliente pessoa física de alguns bancos da cidade de São Paulo. Paralelamente, também se abordaram representantes de alguns bancos. Nos dois módulos de pesquisa, foram levantadas as opiniões sobre a importância de vários aspectos de atendimento bancário, com destaque para o nível tecnológico dos bancos.

OBJETIVOS

O foco central deste trabalho é a captação do nível de satisfação dos clientes de bancos com relação ao padrão de atendimento, enfatizando-se o aspecto tecnológico.

Para o alcance deste objetivo definem-se alguns objetivos específicos, a saber:

- aferição da importância da tecnologia bancária dentre os benefícios procurados pelos
- clientes;
- Identificação de pontos fortes e fracos de alguns bancos comerciais;

- aferição do nível tecnológico apresentado pelos bancos;
- auto - avaliação de alguns bancos no contexto tecnológico.

O Ambiente Bancário

Com a estabilidade no panorama econômico, houve uma redefinição de prioridades no sistema bancário. Surgiram preocupações com o desenvolvimento e especialização em novos nichos de atuação, fixação de *targets*, especialização em certos produtos e grandes investimentos em informatização. Essas modificações possibilitaram uma melhoria no atendimento e satisfação do cliente, com o conseqüente aumento da lucratividade e da competitividade de mercado.

Os primórdios da evolução tecnológica no mundo têm início a partir dos anos 50. Desde seu desenvolvimento inicial, a informática vem sendo fator determinante quanto à eficiência das empresas frente ao mercado, tornando-se ainda mais marcante com o processo globalizante que vivenciamos.

Com a instalação do parque tecnológico, as indústrias bancárias colocaram a informática à disposição do cliente. Foram tomadas medidas para liberar ou exigir com menor frequência a presença do cliente no banco, sendo possível fazer transações por meio de telefone e saques, débitos e créditos via cartão magnético.

Caixas automáticos, quiosques 24 Horas e vários tipos de terminais ligados ao computador começaram a ser usados gradativamente para obtenção de informações sobre os últimos lançamentos em conta corrente, saldos de depósito e de aplicação, além de se fazerem aplicações e investimento, solicitação de talões de cheques e pedidos de entrega feita a domicílio por “motoboys”.

Posteriormente, as interligações entre conta corrente e aplicação permitiram ainda mais comodidade ao cliente. Informações também começaram a ser enviadas por telex, fax e *home banking* (possibilitado pelo enorme desenvolvimento e evolução dos computadores),

com total sigilo, rapidez, segurança, aumento na qualidade e queda dos custos.

A redução dos custos e toda a melhoria alcançada pelos bancos provocaram uma corrida na busca do desenvolvimento de novos produtos baseados “na transferência de arquivos computadorizados, tais como: cobrança escritural (sem duplicatas), consultas de saldos de FGTS, de posições acionárias nas carteiras de ações administradas por bancos, serviços de consultoria do mercado financeiro, gerenciamento do fluxo de caixa e, mais recentemente, o Eletronic Data Interchange (EDI)” (5).

O EDI permite que uma ligação por rede de telecomunicação seja feita entre cliente, fornecedor, o banco que cobra ou faz as duplicatas, a transportadora das mercadorias e a seguradora. Tudo é feito por meio de um correio eletrônico. Os dados (diálogos, correspondências etc.) ficam armazenados, criptografados e comprimidos no computador central do banco e somente com senhas podem ser acessados e descompactados.

Vale lembrar que os serviços são diferenciados dependendo de cada banco, o que permite o surgimento de empresas mais competitivas e melhores frente ao mercado. A tecnologia é um dos grandes fatores de determinação do rendimento, popularidade, lucratividade e sobrevivência das instituições bancárias atualmente. Tudo depende da capacidade de gerenciamento de cada um dos bancos, seu poder de antecipação e de percepção das necessidades da clientela.

Marketing de Serviços

Com o desenvolvimento da economia, o setor de serviços vem crescendo a cada dia, o que está levando as empresas em geral a prestarem maior atenção no que se denomina *Marketing de Serviços*, “uma disciplina que procura estudar os fenômenos e fatos que ocorrem na venda de serviços” (6).

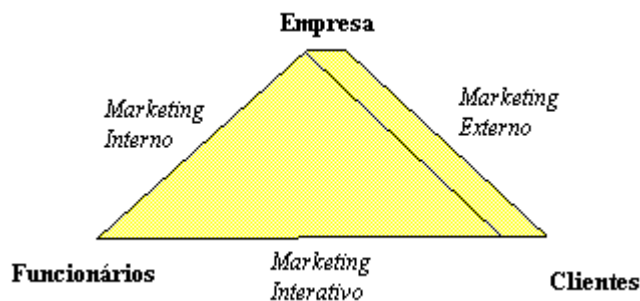
Grönroos (7) expõe de uma forma clara as diferenças existentes entre serviços e bens físicos:

<i>Bens Físicos</i>	<i>Serviços</i>
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma atividade e processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Cientes normalmente não participam do processo de produção	Cientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Tais características revelam o nível mais abstrato presente nos serviços em comparação aos produtos físicos. Na aferição da imagem dos serviços, há uma gama de atributos intangíveis, cuja avaliação por parte dos clientes vai depender da satisfação momentânea de uma necessidade e da manutenção dos padrões de qualidade ao longo do tempo na relação empresa - cliente.

O Marketing de Serviços é composto pelo *marketing externo*, pelo *marketing interno* (ou *endomarketing*) e pelo *marketing interativo*. O marketing externo é responsável pelo contato com o cliente, pela venda da imagem do produto e da

empresa ao comprador. Já o marketing interno “vende” a imagem da empresa aos funcionários, pois há necessidade do contentamento destes para que a empresa possa fornecer substancial qualidade de serviços e conseqüente satisfação do cliente. O marketing interativo relaciona cliente com funcionários. Tal fato se dá porque quando o consumidor adquire um produto, ele imagina que embutido neste está a mão-de-obra, a pessoa que executou o serviço. Ele deseja que haja qualificação e a dedicação do funcionário tanto quanto do produto. Kotler simplificou esse entendimento por meio do seguinte diagrama (8):



O Marketing de Serviços permite ao executivo de marketing adequar características dos serviços a algumas peculiaridades dos seus consumidores. Estes tendem a ser mais leais do que os de produtos, sendo que a cada novo consumidor tem-se um potencial de receita e lucro (além de os

antigos clientes significarem possibilidade de lucro adicional - como ocorre nos bancos) (9).

Marketing Bancário

Alguns fatores externos têm provocado necessidade de mudança de comportamento do setor bancário. Tais mudanças sofridas pelo mercado, a concorrência acirrada que vem se fazendo em busca de clientes e a crescente conscientização destes, provocaram transformações no enfoque *marketing* dentro do setor (10).

O marketing como é focalizado dentro de outros ramos de atividades não é exatamente o aplicável dentro do setor bancário. Há algumas peculiaridades que implicam adaptações para a prática do marketing. Além do fato de que oferta e demanda, matéria-prima e condições de sobrevivência em bancos são bem diversas em relação aos outros setores. As técnicas de marketing a serem usadas em bancos são distintas das de outros contextos.

O ambiente de marketing sofre alterações constantemente. Neste ambiente as forças macroambientais, tais como demografia, economia, tecnologia devem ser monitoradas para se absorverem seus impactos a contento. Os responsáveis pelo setor de marketing dentro do banco precisam estar sempre alertas às mudanças nos hábitos do consumidor, às ações da concorrência e especialmente ao crescente desenvolvimento tecnológico, além dos outros aspectos ambientais.

No contexto de marketing bancário, o ambiente tecnológico figura como uma das principais forças macroambientais, por impulsionar os bancos no aprimoramento de seus serviços e na criação de diferenciais nas suas imagens projetadas para o mercado.

Hoje, com a inflação praticamente zerada e com uma economia, acredita-se, estabilizada, os bancos precisam usar de outros artifícios para atrair clientes e continuar eficazes e eficientes perante o mercado. Altos investimentos tecnológicos vem sendo feitos visando sempre acelerar e aperfeiçoar o atendimento à clientela.

Dessa forma, os bancos vem se esforçando para melhorar a qualidade do atendimento, principalmente por meio da utilização de tecnologias de processamento de dados e de

processos de automação de serviços e de atendimento cada vez mais sofisticados.

Metodologia

Tipo de Pesquisa

O estudo foi realizado em dois momentos distintos:

- pesquisa quantitativa descritiva junto a clientes pessoas - físicas;
- pesquisa qualitativa com enfoque em bancos comerciais.

População da Pesquisa

As populações de interesse referem-se a dois módulos: clientes de bancos (pessoa física) e bancos comerciais da cidade de São Paulo

Técnica de Coleta de Dados

Nos dois módulos foram realizadas entrevistas individuais. No primeiro módulo os clientes foram abordados aleatoriamente nas filas de espera de agências bancárias. No segundo módulo houve uma fase preliminar de agendamento das entrevistas e, posteriormente, foram entrevistados funcionários de bancos com cargos de nível estratégico: gerentes, diretores ou equivalentes.

Instrumento de Coleta de Dados

No primeiro módulo utilizou-se de questionário estruturado não disfarçado com predomínio de perguntas fechadas. As entrevistas para o segundo módulo foram de caráter semi-diretivo, com aplicação de um roteiro com lista de aspectos a cobrir.

O questionário empregado na pesquisa quantitativa abrangeu, dentre outras, questões referentes aos seguintes tópicos:

- bancos utilizados para os mais variados serviços bancários;
- banco mais freqüentado;
- *top of mind*: associação de bancos a atributos de atendimento;
- avaliação de bancos em termos de notas de 0 a 10 para aspectos de seu atendimento;
- sugestões para a melhoria dos serviços bancários;
- classificação dos bancos em categorias de desenvolvimento tecnológico.

O roteiro aplicado no segundo módulo girou em torno de questões sobre auto - avaliação dos bancos em termos de seu atendimento, de um modo geral, e particularmente no que tange ao seu avanço tecnológico.

Amostra da Pesquisa

Para a pesquisa quantitativa correspondente ao primeiro módulo realizou-se uma amostragem não-probabilística, com o emprego de uma amostra intencional na fase de definição dos

bancos a fazerem parte da pesquisa. A amostra intencional não permite que se façam inferências dos resultados da amostra para a população do estudo. À luz dos objetivos da pesquisa foram considerados os bancos a serem incluídos na amostra, procurando-se contemplar os mais variados níveis de desenvolvimento tecnológico, mas sem a exigência de que fossem representados fielmente os estratos de bancos desses níveis.

Por se tratar de amostra não-probabilística não têm sentido os conceitos de erro amostral e nível de confiança. Neste módulo - cliente pessoa física – realizaram-se 35 entrevistas em agências bancárias.

Quanto aos funcionários de bancos, a pesquisa qualitativa foi realizada com uma pequena amostra de 6 entrevistas, sendo os bancos com perfis diferenciados quanto ao avanço tecnológico.

Análise dos Resultados

Na análise dos resultados da pesquisa quantitativa foram realizadas algumas tabulações como forma de descrição das informações coletadas, sem o caráter inferencial.

Cliente pessoa física

Banco mais Freqüentado

<i>Bancos</i>	<i>Freqüência Absoluta</i>	<i>Freqüência Percentual</i>
Banespa	9	26,5
Banco do Brasil	3	8,8
Bradesco	4	11,8
Banco de Boston	0	0
Caixa Econômica Estadual	1	2,9
Caixa Econômica Federal	0	0
Citibank	1	2,9
HSBC Bamerindus	0	0
Itaú	9	26,5
Mercantil	0	0
Real	6	17,6

Com relação ao banco que as pessoas mais freqüentam nota-se que o Banco Itaú e o Banespa foram os bancos mais citados e seguidos com pouca diferença pelo Banco Real. Para as perguntas correspondentes às avaliações dos bancos, os entrevistados usaram como referência o banco mais freqüentado, independentemente de terem sido ou não abordados dentro do mesmo.

Associação do Primeiro Banco Lembrado pelos Clientes (*Top of Mind*) com Cada Característica Apresentada

O Banespa, apesar de ser um dos bancos mais freqüentados, foi apontado como um banco de baixa tecnologia, sendo pouco citado em termos

de bom e rápido atendimento na agência, havendo um hiato entre o que o cliente disse valorizar nos bancos com os serviços oferecidos pelo banco que freqüenta.

Ao contrário do ocorrido com o Banespa, o Banco Itaú, que também é um dos bancos mais freqüentados, foi o mais lembrado pelas pessoas quando o assunto era boa localização, facilidade de acesso e no uso do auto atendimento, rapidez no atendimento no caixa e na obtenção de informações, agilidade e eficiência na solução de problemas, facilidade de comunicação pelo telefone, inovação, variedade de serviços, alta tecnologia, modernidade e satisfação, havendo sintonia entre os benefícios valorizados pelos clientes e o banco mais freqüentado.

Avaliação dos Bancos Segundo Alguns Aspectos Ligados ao Atendimento

Banespa

<i>Aspectos</i>	<i>Média</i>
Localização e facilidade no acesso	8,7
Rapidez no atendimento	6,9
Agilidade na solução de problemas	7,0
Eficiência na solução de problemas	7,0
Facilidade de comunicação pelo telefone	5,8
Facilidade no auto - atendimento	7,8
Facilidade de empréstimos	8,0
Satisfação	7,1
Inovação	5,2
Variedade de Serviços	6,2
Obtenção de informações	7,4
Tecnologia	5,8
Modernidade	5,7

Itaú

<i>Aspectos</i>	<i>Média</i>
Localização e facilidade no acesso	8,6
Rapidez no atendimento	7,8
Agilidade na solução de problemas	7,0
Eficiência na solução de problemas	7,4
Facilidade de comunicação pelo telefone	8,7
Facilidade no auto-atendimento	8,2
Facilidade de empréstimos	9,5
Satisfação	8,0
Inovação	8,4
Variedade de Serviços	8,8
Obtenção de informações	7,9
Tecnologia	9,2
Modernidade	8,7

Real

<i>Aspectos</i>	<i>Média</i>
Localização e facilidade no acesso	8,2
Rapidez no atendimento	7,3
Agilidade na solução de problemas	6,8
Eficiência na solução de problemas	7,0
Facilidade de comunicação pelo telefone	5,8
Facilidade no auto-atendimento	8,3
Facilidade de empréstimos	8,0
Satisfação	7,8
Inovação	7,2
Variedade de Serviços	7,2
Obtenção de informações	7,0
Tecnologia	7,0
Modernidade	7,2

Classificação dos Bancos Segundo o Grau de Avanço Tecnológico

<i>Bancos</i>	<i>Alta tecnologia</i>	<i>Média Tecnologia</i>	<i>Baixa Tecnologia</i>
Banespa	1 (2,9%)	16 (45,7%)	18 (51,4%)
Banco do Brasil	4 (11,4%)	16 (45,7%)	15 (42,9%)
Bradesco	21 (60,0%)	13 (37,1%)	1 (2,9%)
Banco de Boston	23 (67,6%)	9 (26,5%)	2 (5,9%)
Caixa Econômica Estadual	0 (0,0%)	11 (31,4%)	24 (68,6%)
Caixa Econômica Federal	2 (5,7%)	10 (28,6%)	23 (65,7%)
Citibank	28 (87,5%)	3 (9,4%)	1 (3,1%)
HSBC Bamerindus	11 (33,3%)	20 (60,6%)	2 (6,1%)
Itaú	29 (87,9%)	2 (6,1%)	2 (6,1%)
Mercantil	1 (3,0%)	25 (75,8%)	7 (21,2%)
Real	10 (31,3%)	20 (62,5%)	2 (6,3%)

Classificação Tecnológica dos Bancos (Ordem Decrescente)

Bancos	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º
Banespa	1 2,9	0 0	1 2,9	0 0	2 5,7	2 5,7	3 8,8	9 26,5	9 26,5	3 8,8	2 5,7	2 5,7
B.Brasil	1 2,9	1 2,9	2 5,9	0 0	4 11,8	3 8,6	4 11,8	7 20,6	5 14,7	4 11,0	2 5,9	1 2,9
Bradesco	1 2,9	7 20,6	8	10 29,4	2 5,9	4 11,8	0 0	0 0	1 2,9	1 2,9	0 0	0 0
B.Boston	1 3	5 15,2	9 27,3	10 30,3	0 0	4 12,1	1 3	1 3	0 0	1 3	1 3	0 0
C.E.E.	0 0	0 0	3 2,9	0 0	0 0	3 2,9	3 8,8	2 5,9	4 11,8	8 23,5	10 29,4	5 14,7
C.E.F.	0 0	0 0	0 0	1 2,9	0 0	0 0	1 2,9	3 8,8	2 5,9	4 11,8	8 23,5	5 14,7
Citibank	12 37,5	10 31,3	3 9,4	2 6,3	3 9,4	0 0	1 3,1	0 0	0 0	0 0	1 3,1	0 0
HSBC Bamerin- dus	1 3,2	1 3,2	2 6,5	3 9,7	9 29	6 19,4	3 9,7	1 3,2	2 6,5	1 3,2	2 6,5	0 0
Itaú	13 39,4	7 21,2	5 15,2	4 12,1	1 3	1 3	0 0	0 0	1 3	0 0	0 0	1 3
Mercantil	1 3,2	1 3,2	0 0	2 6,5	1 3,2	3 9,7	14 45,2	4 12,9	0 0	4 12,9	1 3,2	0 0
Real	0 0	1 3,4	2 6,9	2 6,9	9 31	9 31	2 6,9	1 3,4	1 3,4	0 0	2 6,9	0 0

Foram obtidas as médias de avaliação em vários quesitos dos serviços dos três bancos mais citados em termos de frequência: Banespa, Itaú e Real. Corroborando os resultados do *top of mind*, o Banco Itaú obteve as melhores cotações nos aspectos de natureza tecnológica.

Em termos de imagem dos bancos no contexto tecnológico, a classificação de alta tecnologia está mais associada aos bancos: Itaú, Citibank, Banco de Boston e Bradesco. No extremo oposto, são vistos como de baixa tecnologia os bancos: Caixa Econômica Estadual, Caixa Econômica Federal, Banespa e Banco do Brasil.

Em algumas perguntas abertas procurou-se detectar as expectativas do cliente. Os resultados nos mostraram que nem sempre as necessidades e desejos dos clientes condizem com sua realidade no que diz respeito à escolha do banco que frequenta ou que é correntista.

As maiores expectativas das pessoas com relação aos bancos giram em torno da qualidade do atendimento nas agências. O treinamento dos funcionários, assim como a atenção e a educação com que os mesmos se dirigem aos clientes, foram as características citadas como ponto primordial na escolha de um banco.

Quanto às expectativas referentes à tecnologia, quase a totalidade dos entrevistados esperam que os bancos melhorem a cada dia seus serviços, fazendo uso ao máximo dos recursos disponíveis no contexto dos sofisticados modelos de automação bancária.

Bancos Comerciais

Somente representantes do Banespa, do Banco Itaú, do Banco do Brasil, do Noroeste, do Banco Real e do Citibank responderam ao questionário. A partir da avaliação dos questionários aplicados à pessoa jurídica, notou-se que os bancos em geral possuem uma visão correta de como são vistos pela população. Com exceção do Banespa, que superestimou a avaliação do cliente, todos os bancos mostraram estar bem informados no que diz respeito à imagem que desfrutam perante seus clientes.

Os bancos que responderam à pesquisa justificaram em suas respostas a avaliação feita pelas pessoas. Os bancos citados na maioria das vezes como bancos de alto nível tecnológico fazem periodicamente auto - avaliações no que diz respeito a este aspecto, demonstrando conscientização sobre a necessidade de o banco acompanhar a evolução tecnológica atual. Evolução esta que se aprimora dia - a - dia, apresentando rápida obsolescência de seus produtos, devido ao dinamismo com que o sistema bancário absorve e põe em prática os serviços inovados.

De um modo geral, os bancos acompanham as mudanças de hábitos de seus clientes, identificam os pontos fortes e fracos de seu desempenho e também da concorrência e mantém contato constante com empresas de *softwares* e de sistemas para se atualizarem.

Acostumadas com as facilidades que a evolução da tecnologia tem lhes proporcionado, as pessoas, em geral, vêm aumentando cada vez mais os seus padrões de exigência, acarretando a necessidade de renovação de cada banco para a sua sobrevivência e êxito junto ao público.

CONCLUSÃO

Tanto o setor quanto os clientes exigem que o ambiente bancário mantenha um nível tecnológico condizente com a evolução tecnológica do mercado global.

Cada banco precisa atender às necessidades dos clientes e ao mesmo tempo não deixar que os concorrentes lhe ofusquem quanto à tecnologia.

Ficou evidenciado que os bancos em geral se preocupam em investir em tecnologia e avaliar o impacto junto ao público.

Os clientes querem ao extremo as facilidades do mundo moderno, deixando claro que o diferencial será cada vez mais os serviços facilitados que o banco puder oferecer, serviços estes realizados de casa ou do trabalho, por meio de computadores e telefone. É a tecnologia que se torna mais e mais essencial à vida das pessoas e à sobrevivência das empresas em geral, especialmente às empresas do setor bancário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FEITOSA**, Evelyn S. - *O Marketing Estratégico em Bancos Brasileiros: Uma Investigação Sobre o Processo de Investigação Sobre o Processo de Formulação de Estratégias Mercadológicas Praticadas por Bancos Comerciais, entre 1981 e 1990*. Dissertação de tese apresentada à FGV/EAESP, São Paulo, 1994. (1)
- BADOC**, Michel - “La Nouvelle Banque Française Face au Marketing”, *Revue Française de Marketing* (troisième trimestre, 1976), apud **TOLEDO**, Geraldo Luciano - *Marketing Bancário: análise, planejamento e processo decisório*, São Paulo, Atlas, 1978. (2)
- KOTLER**, Philip - *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, São Paulo, Atlas, 2ª Edição, 1991, tradução para o português da 6ª Edição de *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* e em **WILSON**, Aubrey - *The*

- Marketing Professional Services*, New York, Mc Graw Hill, 1972. (3)
- MEIDAN**, Artur - *Bank Marketing Management*, London, Mac Millan, Publisher, 1984. (4)
- MEIDAN**, Artur – op. cit., 1984. (5)
- COBRA**, Marcos H. N. & **ZWARG**, Flávio Arnaldo. *Marketing de Serviços: conceitos e estratégias*. McGraw-Hill, São Paulo, 1940. (6)
- GRÖNROOS**, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1995. (7)
- KOTLER**, Philip & **ARMSTRONG**, Gary. *Princípios de Marketing*. Editora Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro, 1993. (8)
- HARDIN**, David K., Marketing Research for Service Industries. Vittor P. Buell (coordenador). *Handbook of Modern Marketing*. McGraw-Hill Book Company, New York, 1970. (9)
- TOLEDO**, Geraldo Luciano - *Marketing Bancário: análise, planejamento, processo decisório*, São Paulo, Atlas, 1988. (10)
- REIDENBACH**, Eric R. & **PITTS**, Robert E. - *Bank Marketing: a guide to strategic planning*, Englewood Cliffs, Prentice - Hall, 1986.
- FORTUNA**, Eduardo - *Mercado Financeiro - Produtos e Serviços*, Rio de Janeiro, Quality mark, 1992.
- PORTER**, Michael E. - *Estratégia Competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência*, Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- MARCIEL**, Blanca Elsa C. - *Uma Análise do Planejamento Estratégico de Bancos Comerciais de Conglomerados Financeiros*. Dissertação de Mestrado da FEA/USP, 1984.
- SAPP**, Richard W. & **SMITH**, Roger W. - *Strategic Management of Bankers*. Ohio, Planning.
- KOTLER**, Philip - *Marketing - Ed. Compacta*, tradução da 3ª Edição de *Marketing Management*. São Paulo, Atlas, 1980.
- KOTLER**, Philip - *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, São Paulo, Atlas, 2ª Edição, 1991, tradução para o português da 6ª Edição de *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* e em **WILSON**, Aubrey - *The Marketing Professional Services*, New York, Mc Graw Hill, 1972.

BIBLIOGRAFIA

- TOLEDO**, Geraldo Luciano - *Marketing Bancário: análise, planejamento, processo decisório*, São Paulo, Atlas, 1988.