



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E
NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESE
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

HANNAH CAMILLA GOIS SANTOS

**UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE
PARA OTIMIZAR O USO DA TECNOLOGIA MÓVEL –
UM ESTUDO DE CASO NO BANESE**

**Aracaju - SE
2016.1**

HANNAH CAMILLA GOIS SANTOS

**UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE
PARA OTIMIZAR O USO DA TECNOLOGIA MÓVEL –
UM ESTUDO DE CASO NO BANESE**

Monografia apresentada à Banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para a obtenção de grau de Bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2016.1.

Orientador: Prof. Me. Douglas Moura Andrade

Coordenador do Curso: Prof. Alcides Anastácio de Araújo Filho

**Aracaju - SE
2016.1**

HANNAH CAMILLA GOIS SANTOS

**UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE
PARA OTIMIZAR O USO DA TECNOLOGIA MÓVEL –
UM ESTUDO DE CASO NO BANESE**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2016.1.

**Professor Me. Douglas Moura Andrade
1º Examinador (Orientador)**

**Professor Me. Washington Clay Alves dos Santos
2º Examinador**

**Professora Dra. Maria Susana Silva
3º Examinador**

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2016.

RESUMO

O presente estudo de caso tem como título a Utilização de ferramentas da qualidade para otimizar o uso da tecnologia móvel – Um estudo de caso no Banese, o Banco do Estado de Sergipe. Em meio à necessidade de migrar tarefas corriqueiras que são feitas nos canais presenciais para os de autoatendimento, conforme vem sendo feito para todo o mercado brasileiro, destaca-se a seguinte problemática: por que ainda existe um grande número de transações corriqueiras sendo feitas nos canais presenciais, em vez de serem realizadas no *Mobile Banking*? Assim, esta pesquisa teve por objetivo estudar a aplicabilidade das ferramentas da qualidade para a compreensão e melhoria do cenário de utilização do *Mobile Banking* do Banese. Para tanto, a metodologia utilizada no presente estudo foi, quanto aos objetivos: exploratória, quanto aos meios: levantamento e estudo de caso, e, quanto ao tratamento dos dados: qualiquantitativa. O principal resultado do estudo foi a proposição de um plano de ações para alavancar a performance do aplicativo.

Palavras-chave: Qualidade. Pesquisa de Satisfação. Marketing. *Mobile Banking*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Organizacional da DIGEC do BANESE	14
Figura 2– Efeitos do mercado na curva Satisfação X Lealdade do cliente	22
Figura 3– Tipos de pesquisa da gestão da qualidade.....	23
Figura 4 – Diagrama de Ishikawa	24
Figura 5 – Histograma.....	25
Figura 6 – Gráfico de Pareto.....	26
Figura 7 – Diagrama de Correlação	27
Figura 8 – Folha de verificação	29
Figura 9 - Análise da utilização de transações financeiras	45
Figura 10 - Causas do não conhecimento interno do aplicativo.....	46
Figura 11 - Causas de insatisfação no <i>Mobile</i>	47
Figura 12 - Impacto das sugestões.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de <i>downloads</i> do <i>Mobile Banking</i>	37
Gráfico 2 - Acessos ao <i>Mobile Banking</i> Banese.....	38
Gráfico 3 - Curva transacional do <i>Mobile Banking</i>.....	39
Gráfico 4- Utilização do aplicativo por plataforma	41
Gráfico 5 - Satisfação em relação ao layout do aplicativo.....	41
Gráfico 6 - Frequência da utilização	42
Gráfico 7 - Utilização das transações.....	42
Gráfico 8 - Probabilidade de recomendação do aplicativo Banese	43
Gráfico 9 - Satisfação com o aplicativo.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas da retenção de clientes	18
Quadro 2 - As quatro eras da qualidade.....	20
Quadro 3 – Ferramenta 5W2H	28
Quadro 4 – Variáveis e indicadores da pesquisa	36
Quadro 5 - Folha de verificação das sugestões	48
Quadro 6 – Plano de ação.....	49

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	5
LISTA DE GRÁFICOS	6
LISTA DE QUADROS.....	7
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos.....	11
1.1.2 Objetivos específicos.....	11
1.2 Justificativa.....	11
1.3 Caracterização da Empresa.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Estratégia Organizacional	13
2.2 Marketing	15
2.2.1 Atração e retenção de clientes.....	17
2.2.2 Pesquisa como ferramenta de marketing	18
2.3 Serviços	19
2.4 Gestão da Qualidade.....	19
2.5 Ferramentas da Qualidade	24
2.5.1 Diagrama de causa-efeito (Ishikawa).....	24
2.5.2 Histograma.....	25
2.5.3 Gráfico de Pareto	26
2.5.4 Diagrama de correlação.....	26
2.5.5 5W1H e 5W2H	27
2.5.6 Folha de verificação.....	29
2.6 Tecnologia da Informação	29
2.6.1 Sistemas de informação	30
2.6.2 Tecnologia móvel e <i>Mobile Banking</i>	30
3 METODOLOGIA	32
3.1 Abordagem Metodológica	32
3.2 Caracterização da Pesquisa	32
3.2.2 Quanto aos objetos ou meios	33
3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados	34
3.3 Instrumentos de Pesquisa.....	34
3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa.....	35
3.5 Definição das Variáveis da Pesquisa.....	36
3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados	36
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	37
4.1 Mapeamento do Cenário de utilização do <i>Mobile</i>	37
4.2 Detecção e análise dos Gargalos Através das Ferramentas da Qualidade	
40	
4.2.1 Pesquisa de satisfação interna	40
4.2.2 Análise de <i>gaps</i> identificados na pesquisa	44
4.3 Proposição de um Plano de Ações.....	48

5 CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICE A – Pesquisa de utilização e satisfação do cliente interno com o <i>Mobile Banking</i> do Banese.....	57

1 INTRODUÇÃO

A evolução da qualidade, de acordo com Carvalho; Paladini (2012, p. 8), passou por quatro grandes fases: a era da Inspeção e a era do Controle Estatístico, nas quais a visão da qualidade era a de um problema a ser resolvido; a era da Garantia da Qualidade, onde havia interesse em resolver um problema proativamente; e, a era da Gestão da Qualidade Total, na qual existe grande impacto estratégico e já não mais se pensa na qualidade como um problema a resolver, mas sim uma oportunidade de diferenciação da concorrência, tendo em vista as necessidades do mercado e dos clientes.

Em função do foco das atenções ser o atendimento das necessidades e das expectativas dos clientes, o mercado, seja de produtos ou de serviços, passa por tantas mutações quanto as opiniões dos indivíduos. Desta forma, os empresários se vêm constantemente desafiados a oferecer diferenciais para manter os antigos e conquistar novos clientes. A tecnologia faz parte desta mudança e tem acelerado ainda mais o seu ritmo, além do que tem contribuído bastante para o aumento do nível de exigências dos clientes, devido a atual facilidade de acesso à informação (preços e características dos concorrentes).

A evolução da tecnologia trouxe consigo os dispositivos móveis, e a facilidade que eles trazem para os seus usuários se torna cada vez mais aceita e notável. A evolução da tecnologia da informação e da telefonia móvel tem contribuído cada vez mais para este cenário. Lemos (2004, apud CAPOBIANCO, 2010, p. 183) elucida que as novas tecnologias de comunicação e de informação surgiram no ano de 1975 com a fusão das telecomunicações analógicas com a informática, o que permitiu a veiculação de diversas formatações de mensagens.

Oliveira A. (1996, p. 35) explica que o telefone e o telégrafo foram os antecessores remotos dos atuais instrumentos de Tecnologia da Informação, tendo um papel importante em todo o planeta na virada do século XX para o XXI. Atualmente, a telefonia móvel é amplamente utilizada em todo o mundo e os aplicativos para celulares, dos mais variados tipos, são lançados diariamente com a proposta de facilitar a vida dos usuários, oferecendo maior flexibilidade e

dinamicidade nos serviços.

Diante de um mundo que se torna cada vez mais digital, num ambiente altamente competitivo, as organizações são obrigadas a se adequar ao novo contexto, caso contrário, correm o risco de perder uma gama de clientes, que vêm se atualizando e modernizando cada dia mais. Para tanto, as empresas têm investido em novas plataformas de serviços online, aplicativos para celulares e *tablets*, marketing, marketing digital através das redes sociais, tecnologia da informação, equipamentos mais modernos e eficientes, etc.

Para os bancos, a realidade não é diferente. Segundo a pesquisa de tecnologia bancária, realizada pela Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), as operações bancárias com *smartphones* avançaram de 11%, em dezembro de 2014, para 20,87% em junho de 2015. A pesquisa elucida, ainda, que no primeiro semestre de 2015 o *Mobile Banking* atinge o segundo lugar entre os canais de atendimento prediletos dos usuários do sistema bancário brasileiro, devido sua comodidade, flexibilidade, facilidade de uso e rapidez. (DATT, 2015, p. 6)

De acordo com a área de Canais e Marketing do Banco do Estado de Sergipe (BANESE), no ano de 2015, 69% das transações bancárias foram realizadas nos canais de autoatendimento (caixas eletrônicos, Internet e *Mobile Banking*, cerca de 30% somente nestes dois últimos canais), enquanto que os 31% restantes das transações foram efetuadas nos demais canais de atendimento (call center, agências, postos de atendimento e correspondentes bancários). A expectativa é que, conforme os índices de mercado, a utilização dos canais de autoatendimento para realização de transações financeiras seja ampliada em 2016.

O desafio, no entanto, é tornar o aplicativo Banese para celulares e *tablets* cada vez mais atrativo e utilizado pelos seus clientes, revertendo os índices de transações bancárias nos canais presenciais e de autoatendimento. Assim, as tarefas corriqueiras devem ser migradas dos canais físicos para o *Mobile Banking*, oferecendo maior comodidade, facilidade e eficiência aos clientes, ao passo em que o banco se mantém competitivo no mercado.

Diante deste cenário, por que ainda existe um grande número de transações corriqueiras sendo feitas nos canais presenciais, em vez de serem realizadas no *Mobile Banking*?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Estudar a aplicabilidade das ferramentas da qualidade para a compreensão e melhoria do cenário de utilização do *Mobile Banking* do Banese.

1.1.2 Objetivos específicos

- Mapear o cenário da utilização do aplicativo;
- Analisar e detectar gargalos com o uso das ferramentas da qualidade;
- Propor um plano de melhorias, com base no resultado das análises feitas.

1.2 Justificativa

Diante da grande tendência global de se automatizar e utilizar dispositivos inteligentes, como os *smartphones*, da facilidade de acesso *full time* destes dispositivos e da migração constante do consumo dos produtos e serviços das plataformas físicas para estes aparelhos, cabe às instituições financeiras melhorar continuamente as suas plataformas digitais como estratégia de conquista e fidelização dos clientes.

O presente estudo, requisito obrigatório para obtenção do grau em bacharel em Engenharia de Produção, contribuirá para a análise de *gaps* do aplicativo do Banese em relação ao mercado, por meio das ferramentas de Gestão da Qualidade, e irá propor ações de marketing, análise e de melhoria, com foco na ampliação da utilização do *Mobile Banking* pelos clientes.

1.3 Caracterização da Empresa

O Banco do Estado de Sergipe (BANESE) é uma instituição financeira que foi criada na década de 60, com a denominação de Banco de Fomento Econômico (BANFESE), iniciando suas atividades em 1964. Em 1967 mudou seu nome para BANESE, acompanhando o processo de interiorização, com a

abertura de novas agências no interior do estado de Sergipe. Na década de 90, se tornou um Banco Múltiplo e automatizou totalmente sua rede de agências, ficando interligado aos bancos espalhados em todo território nacional. (BANESE, 2016).

O Banese oferece a prestação de serviços bancários, como a realização de empréstimos, financiamentos, consórcios, poupança, aplicações financeiras, dentre outros serviços. Possui mais de 1000 funcionários efetivos, sendo a forma de ingresso o concurso público. Além disso, investe amplamente na valorização e na promoção do desenvolvimento econômico, social e cultural do Estado de Sergipe, possuindo agências e/ou correspondentes bancários em quase todos os municípios do Estado. Seu Centro Administrativo fica localizado na capital do estado de Sergipe, Aracaju.

Nesta unidade estão concentradas as áreas de tecnologia, controle, planejamento, marketing, gestão orçamentária, engenharia e diversas outras áreas de gestão, divididas por superintendências diretamente ligadas à diretoria executiva. Dentre as áreas estratégicas do BANESE, pode-se citar a área de Canais e Marketing, onde fora realizado o presente estudo de caso.

Atualmente, o banco vem fortalecendo sua estratégia com o lançamento de um novo conceito de Banese, o *Banese 2.0*. Dessa forma os seus canais presenciais e digitais estão sendo reformulados e aprimorados para oferecer maior comodidade aos clientes e eficiência em seu modelo de operação. Dentre os canais de relacionamento do BANESE, podem se destacar os de atendimento presencial, como as agências, Pontos de Atendimento Bancário (PABs) e correspondentes bancários, e, os de autoatendimento, como os caixas eletrônicos, *Internet Banking*, *Mobile Banking* e *FBanking*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão expostos alguns conceitos e definições que dão embasamento ao presente estudo de caso.

2.1 Estratégia Organizacional

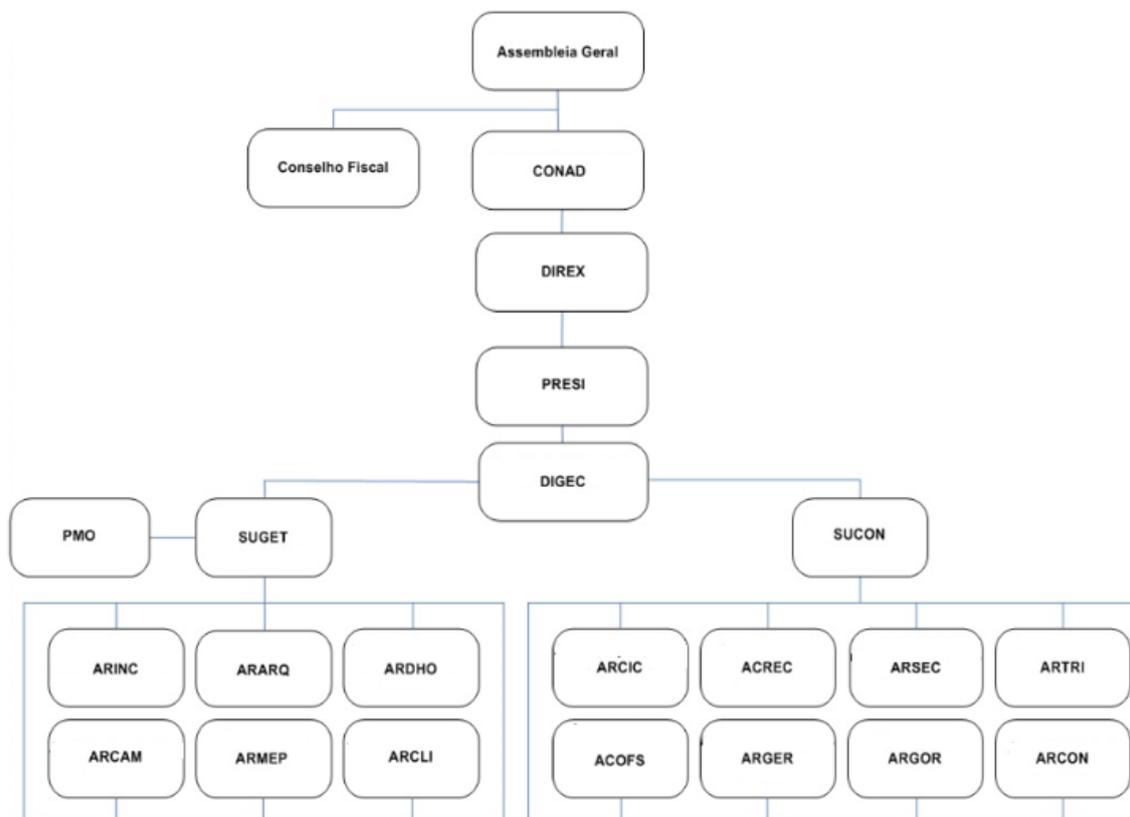
De acordo com Chiavenato (2003, p. 82), organização tem dois significados diferentes. Ela pode ser entendida como uma entidade social, em que as pessoas se unem para alcançar objetivos específicos, a exemplo das empresas, que constituem organizações sociais; ou, como função administrativa e parte do processo administrativo, sendo que, neste contexto, se trata do ato de organizar, estruturar e alocar os recursos, ao passo que se estabelecem as atribuições e relações entre os órgãos incumbidos da administração.

Chiavenato (2003, p. 84) explica que a Teoria Clássica da Administração concebe a organização como se fosse uma estrutura, forma e disposição das partes que a constituem, assim como o inter-relacionamento entre suas partes. Ele esclarece que a estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando que interliga as posições da organização e define quem está subordinado a quem, devendo ser analisada de cima para baixo, isto é, da diretoria para a execução.

O autor segue explicando que, enquanto a Administração Científica se preocupava com a divisão do trabalho a nível de operação, a Teoria Clássica visava a divisão dos órgãos que compõem a organização, como os departamentos, seções, unidades, etc. Ele explica que esta divisão pode ser vertical, segundo os tipos de autoridade e responsabilidades, ou, horizontal, segundo os diferentes tipos de atividades da organização.

A Figura 1 exemplifica a Estrutura Organizacional da Diretoria de Gestão Estratégica e Controladoria (DIGEC) do BANESE, conforme pode ser visto a seguir.

Figura 1 - Estrutura Organizacional da DIGEC do BANESE



Fonte: Adaptado de BANESE (2016)

Segundo Lemos, et al. (2012, p. 3) a “Estratégia representa um posicionamento da organização, uma mudança de direção, o que pode vir a ser; significa reinventar a organização no médio e no longo prazo”. Com isso, os autores esclarecem que a estratégia tem como objetivo construir o futuro da organização, de modo a alterar o presente; auxiliar nas escolhas de quando, onde e como competir; e, fazer os negócios de modo inovador em relação à concorrência.

Os autores seguem explicando que “A estratégia deve unificar e dar coerência e direção às decisões e ações dos colaboradores na organização para vencer a concorrência, gerando mais resultados”. Dessa forma, as atividades operacionais desenvolvidas devem estar alinhadas com estes objetivos.

Ainda segundo Lemos, et al. (2012, p. 4), a estratégia pode ser entendida por estratégia corporativa, que deve decidir sobre investimentos, venda e aquisição de novos negócios, alocação de recursos entre as unidades, diversificação e integração vertical; e por estratégia competitiva, a qual define como concorrer, como definir novos mercados e como estabelecer uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

De acordo com Decourt; Neves; Baldner (2012, p. 22), a essência da estratégia competitiva é ser diferente, escolhendo claramente as atividades que serão executadas e de que forma elas serão diferenciadas das executadas pela concorrência, proporcionando um *mix* de valor único na percepção do cliente.

Os autores simplificam que a estratégia envolve a criação de uma posição exclusiva e valiosa, considerando um diferente conjunto de atividades. Desta forma, o gestor deve conhecer as atividades da sua empresa, priorizá-las e coordená-las de modo que estejam alinhadas com a estratégia da corporação.

Decourt; Neves; Baldner (2012, p. 23) seguem explicando que a escolha das atividades corretas a serem desenvolvidas na empresa é a primeira decisão do posicionamento da organização. Entretanto, eles elucidam que não basta escolher as atividades certas, pois é preciso que elas sejam compatíveis entre si. Desse modo, uma atividade tem que reforçar à outra, fazendo existir uma eficiência no conjunto, e não de atividades particulares, devendo estar este conjunto alinhado e sustentando a estratégia da organização.

O detalhamento das atividades é feito por intermédio dos planos táticos, que, segundo Baggio; Lampert (2010, p. 70), são os planos de ação, ou planos operacionais. Os autores esclarecem que a elaboração destes planos, que podem ter duração de um semestre ou menos, são de responsabilidade das chefias dos setores. Eles explicam que uma técnica que se aplica muito bem para suporte à elaboração dos planos é a do 5W1H, que será mais detalhada na seção 2.5.5.

Chiavenato (2003, p. 234) afirma que após a escolha e fixação dos objetivos organizacionais, que são aqueles os quais a empresa como um todo deseja alcançar, o passo seguinte é definir como alcançá-los. Assim, o autor esclarece que deve ser estabelecida a estratégia empresarial a ser utilizada para que se alcancem, de forma eficiente, os objetivos traçados, escolhendo as táticas e operações necessárias para implantar este direcionamento.

2.2 Marketing

Crocco (2006, p. 6) conceitua marketing como um “processo de troca envolvendo pessoas, bens e serviços, com o objetivo de alcançar a satisfação dos clientes ou consumidores”. Já Kotler (2000, p. 30) explica que o marketing é

um processo social em que as pessoas obtêm o que necessitam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros indivíduos.

De acordo com Crocco (2006, p. 5), o marketing não se restringe à divulgação de uma ideia, pessoa ou produto. Diferentemente disso, ele envolve atividades que vão desde a concepção do produto até a sua entrega, consumo e descarte pelo cliente. Assim, é possível afirmar que o marketing não se trata apenas da publicidade que envolve a divulgação do produto, mas sim outras atividades que compreendem todo o ciclo de produção de um produto ou serviço.

Crocco (2006, p. 23) explica que a teoria do marketing é desenvolvida com base em duas perspectivas: a do consumidor e a da empresa. Com isso, ele elucida que a satisfação do cliente está relacionada ao desempenho do produto/serviço e à sua expectativa. Quanto à expectativa do cliente, o autor elucida que varia de pessoa para pessoa, visto que está ligada à estrutura de referência de cada um, sendo que podem haver clientes que nem sequer tiveram contato com o produto ou serviço anteriormente, e, varia também de acordo com cada situação.

“O marketing é a arte de encontrar e desenvolver oportunidades, e lucrar a partir delas”. (KOTLER, 2009, p. 56) O autor elucida que oportunidade, do ponto de vista do marketing, é o interesse e a necessidade do comprador que podem ser satisfeitos pela empresa de forma lucrativa. Ele explica que, onde há uma necessidade, existe uma oportunidade e um profissional de marketing atento pode perceber tais oportunidades e torná-las lucrativas.

Kotler (2009, p. 58) explica que uma das formas de identificar uma oportunidade de marketing é a oferta de produtos/serviços já existentes, mas com características superiores as dos concorrentes. Ele exemplifica que uma das formas de fazê-lo é através do método da detecção do problema, que seria mantendo contato com os usuários em busca de sugestões de melhorias e/ou de decepções. Portanto, trata-se melhorar o produto e ofertá-lo ao mercado.

“A mídia nos diz a toda hora que poderemos ser o que não somos... ter coisas de que não precisamos ter... e imitar aqueles que admiramos”. (GRACIOSO, 2007, p. 232) O autor elucida o potencial do marketing no contexto atual, em que a sociedade é fortemente influenciada pela mídia, e a comunicação e o consumo possuem grande impacto nas pessoas.

Gracioso (2007, p. 233) segue explicando que novas arenas da comunicação de mercado surgem a cada momento, reflexo da evolução econômica e social, sendo que todas elas atraem e divertem os consumidores, mas também geram valor, pois persuadem e vendem. Ele exemplifica como arenas da comunicação: o mundo da moda, que desfilando nas passarelas é a vitrine das grandes grifes internacionais; o mundo digital, com a Internet, *e-commerce*, os blogs; dentre outras.

De acordo com Datt (2016, p. 7), as redes sociais são ferramentas de publicidade econômicas e abrangentes, que auxiliam na promoção de serviços, soluções ou ações institucionais. Além disso, estas mídias sociais são canais de relacionamento online capazes de humanizar a relação entre o cliente e as empresas, estando cada vez mais presentes nas estratégias comerciais, de relacionamento e de marketing.

Datt (2016, p. 10) exemplifica com o caso dos bancos, que através das redes sociais ganharam a possibilidade de estreitar o relacionamento com seus clientes por meio da comunicação online, obtendo a prerrogativa de monitorar os comentários sobre sua atuação, possibilitando corrigir rotas e melhor atender as necessidades do seu público.

2.2.1 Atração e retenção de clientes

De acordo com Kotler (2000, p. 66), para adquirir clientes, a empresa deve investir em geração de indicações (*leads*), qualificação de indicações e conversão dos clientes. O autor explica que, para gerar *leads*, são preparadas e veiculadas peças publicitárias, são enviadas malas diretas, são feitas ligações para os clientes em potencial, feiras setoriais com a equipe de vendas para alcançar novas indicações, etc.

Já para a segunda etapa, a qualificação das indicações, Kotler (2000, p. 66) explica que a partir da lista de potenciais clientes que é gerada na etapa anterior, deve-se verificar quais os clientes são efetivamente potenciais, por meio de entrevistas, verificação da situação financeira, entre outros fatores, e estes clientes são qualificados como quentes ou frios. Feito isto, a força de vendas da empresa entra em contato com os clientes potenciais quentes e tenta convertê-los, apresentando o serviço/produto e negociando com eles.

Kotler (2000, p. 67) segue explicando que não basta a empresa atrair novos clientes, também é preciso retê-los. Para tanto, ele elucida quatro passos que a empresa deve seguir quando pensar na retenção de clientes, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas da retenção de clientes

Ação	Complemento
Definir e calcular o índice de retenção de clientes.	Por meio dos indicadores da empresa, acompanhar o índice de clientes entrantes e saíntes, por exemplo.
Identificar as causas do problema com os clientes e interferir nelas.	Muito pode ser feito com relação aos clientes que trocam de fornecedor por causa de mal atendimento, em relação a produtos concorrentes de qualidade inferior, preços altos, etc.
Estimar quanto lucro se deixa de ter ao perder clientes	Calculando-se o valor presente de fluxo de lucros que a empresa teria alcançado caso o cliente não tivesse parado de comprar prematuramente.
Calcular quanto custaria reduzir o índice de abandono.	Sendo este custo menor do que o lucro perdido, a empresa deve investir esse valor para reduzir o índice de abandono.

Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 69)

Para Kotler (2000, p. 72), o marketing de relacionamento é a chave para a fidelização dos clientes e com isso o aumento da receita da empresa. Ele explica que os clientes defensores são aqueles que recomendam a empresa e seus produtos e serviços e, que podem se tornar parceiros, trabalhando em parceria com a empresa. Para tanto, o nível de relacionamento da empresa com o cliente deve ser grande, e com isso transformar um cliente em potencial em um cliente parceiro.

“Por fim, nada se compara ao simples e antigo hábito de ouvir os clientes”.
(KOTLER, 2000, p. 69)

2.2.2 Pesquisa como ferramenta de marketing

Crocco (2006, p. 49) explica que o processo de pesquisa de marketing está dividido em 5 etapas. A primeira delas é a definição problema ao qual a pesquisa visa solucionar. Em seguida, deverá ser estruturado o projeto da pesquisa. O terceiro passo é a aplicação da pesquisa, com a coleta das informações. Logo após, serão analisadas e interpretadas as respostas obtidas,

muitas vezes com o uso de análises estatísticas. Por fim, é apresentado o resultado da pesquisa, juntamente com a sugestão de ações a serem tomadas.

2.3 Serviços

Casas (2006, p. 14) explana que a definição de serviços, que engloba de maneira simples e objetiva todas as suas categorias, é que estes nada mais são do que ações, atos, desempenho. Com isto o autor esclarece a verbalização da palavra serviço, esclarecendo que este não se trata de algo estático, mas sim, alguma atividade que será executada, colocada em prática.

Segundo Corrêa; Caon (2010, p. 51), atualmente (e futuramente, também) as empresas visam oferecer aos seus clientes um “pacote de valor”. Os autores explicam que este pacote inclui parcelas de serviços e parcelas de bens físicos (produtos).

Casas (2006, p. 21-22) explica que existem diferentes tipos de serviços a ser comercializados. Eles podem ser tangíveis e intangíveis, ou uma combinação destes dois. Como exemplos de serviços intangíveis, o autor cita os profissionais liberais, advogados e professores, que, ainda que utilizem componentes materiais para realização/comercialização do seu serviço, o objeto principal da comercialização destes trabalhadores não é algo material (físico), mas sim o conhecimento deles.

Já como exemplo de um serviço que tem o caráter híbrido (intangível e tangível, simultaneamente), Casas (2006, p. 22) cita os restaurantes. Ele explica que nestes estabelecimentos não somente um alimento de qualidade (tangível) deve ser servido, como o atendimento (intangível) também é levado em consideração. Desta forma, o autor explica que em todo setor de prestação de serviços o objeto de comercialização é uma combinação de tangíveis e intangíveis.

2.4 Gestão da Qualidade

Segundo Mañas (1995, apud OLIVEIRA O. et al., 2013, p. 26), a qualidade é a adaptação às necessidades dos clientes e a manutenção da satisfação de todos eles, a todo o tempo. Desta forma, os objetivos a serem levados em conta,

para que um produto ou serviço seja considerado de qualidade, devem considerar a opinião e necessidade dos clientes.

Oliveira O. et al. (2013, p. 26) seguem explicando que, aumentando a satisfação do cliente, é possível melhorar a lucratividade da corporação, a produtividade dos resultados e a competitividade, e, salienta que cliente se refere tanto os externos quanto aos internos. Isto é, não somente a opinião e desejo dos clientes externos deve ser levada em consideração, mas também (inicial e principalmente) a dos colaboradores da organização, deste modo, além de aumentar a qualidade do produto ou serviço entregue, aumenta-se a qualidade da produção, com funcionários mais orgulhosos do seu serviço e motivados.

De acordo com Carvalho; Paladini (2012, p. 7), segundo a proposta de David Garvin, a evolução da qualidade está dividida em quatro eras: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão da qualidade. Os autores detalham as principais características destas eras conforme ilustra o Quadro 2.

Quadro 2 - As quatro eras da qualidade

Características Básicas	Interesse principal	Visão da Qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos profissionais da qualidade	Quem é o responsável pela qualidade
Inspeção	Verificação.	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto.	Inspeção, de medição.	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo.	O departamento de inspeção.
Controle Estatístico do Processo	Controle.	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto com menos inspeção.	Ferramentas e técnicas Estatísticas.	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos.	Os departamentos de fabricação e engenharia (o controle de
Garantia da Qualidade	Coordenação.	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente.	Toda cadeia de fabricação desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade.	Programas e sistemas.	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas.	Todos os departamentos, com a alta administração se envolvendo superficialmente no planejamento e na execução das diretrizes da qualidade.
Gestão Total da Qualidade	Impacto estratégico.	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência.	As necessidades de mercado e do cliente.	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização.	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas.	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança.

Fonte: Carvalho; Paladini (2012, p. 8)

Em se tratando da Tecnologia da Informação, de acordo com Rezende; Abreu (2001, p. 291), um sistema de informação tem qualidade quando está adequado à empresa, cliente, usuário e atende a padrões de qualidade predefinidos. Os autores deixam claro que a qualidade aplicada aos sistemas/tecnologia da informação está intimamente ligada a um atendimento confiável, acessível, seguro e no tempo adequado às necessidades dos clientes.

Do ponto de vista de serviços, Casas (2006, p. 16) comenta que a qualidade é a capacidade que uma experiência tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Ou seja, mais uma vez, o foco da qualidade é o consumidor final do produto ou serviço. A sua satisfação/solução caracteriza a qualidade da prestação do serviço. O autor segue explicando que, quando os serviços forem iguados ou superarem as expectativas, a excelência em serviços foi atingida.

Semelhante ao pensamento de Casas (2006), Miguel (2001, p. 47) define qualidade em serviços como “A satisfação do cliente com relação a qualquer serviço, medida por qualquer critério que seja”. Ou seja, independentemente de que tipo de serviço está sendo prestado e da forma com que a pesquisa de satisfação seja feita, a qualidade do serviço está diretamente ligada ao nível de satisfação do cliente.

A procura e a manutenção ou fidelidade de clientes é mais facilmente conseguida quando se possui qualidade. As pessoas gostam de estar onde tudo vai bem, onde se sentem bem. Trabalhar, comprar, solicitar serviços etc. são atividades que encontram consequências positivas quando acompanhadas de qualidade. (OLIVEIRA, O. et al., 2013, p. 29)

De acordo com Corrêa; Caon (2010, p. 91), para conseguir clientes fiéis e retidos para sempre, é necessário deixá-los mais do que satisfeitos, por meio de um pacote de valor. Eles explicam que o cliente tem que se ver como ‘muito satisfeito’, pois se estiver meramente satisfeito ele não, necessariamente, se tornará um cliente fiel, um revendedor do serviço.

O cliente é a figura principal de todo processo organizacional. É necessário que as decisões empresariais e tarefas operacionais levem em consideração as necessidades e expectativas do consumidor e tentem superá-las, para atender ao requisito de satisfazer completamente o cliente. (OLIVEIRA, O. et al., 2013, p. 5)

Segundo Casas (1994, p. 62), as empresas voltadas para os clientes devem priorizar pesquisas dos consumidores, de modo que seja possível

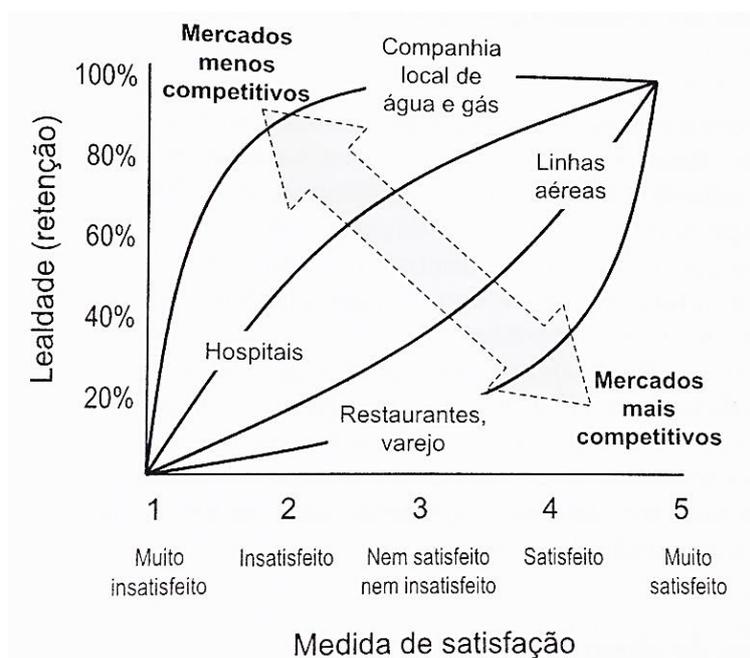
conhecer as suas necessidades e desejos atuais e identificar o nível de satisfação deles. O autor informa que o método do questionário e da observação podem ser utilizados para atingir estes objetivos e que as pesquisas devem ser feitas periodicamente, devido às mudanças de expectativas dos clientes.

Ainda de acordo com Casas (1994, p. 63), uma forma de realizar pesquisas com os clientes é abrindo o canal de comunicação com eles, através do contato direto, que é uma maneira informal, porém é eficiente para a obtenção de informações.

Casas (1994, p. 63) explica, também, que outra forma de conduzir pesquisas com a clientela é por meio da avaliação do desempenho do serviço prestado. Esta avaliação, segundo o autor, pode ser feita por meio de questionários, que devem conter no mínimo os tópicos: Nota de avaliação (de 1 a 5), Pontos Fortes, Pontos Fracos e Sugestões. Ele esclarece que o tópico da nota de avaliação revelará o nível de satisfação do cliente com a prestação do serviço.

Corrêa; Caon (2010, p. 93) fazem uma comparação dos diferentes efeitos do mercado e a satisfação e lealdade dos clientes, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2– Efeitos do mercado na curva Satisfação X Lealdade do cliente



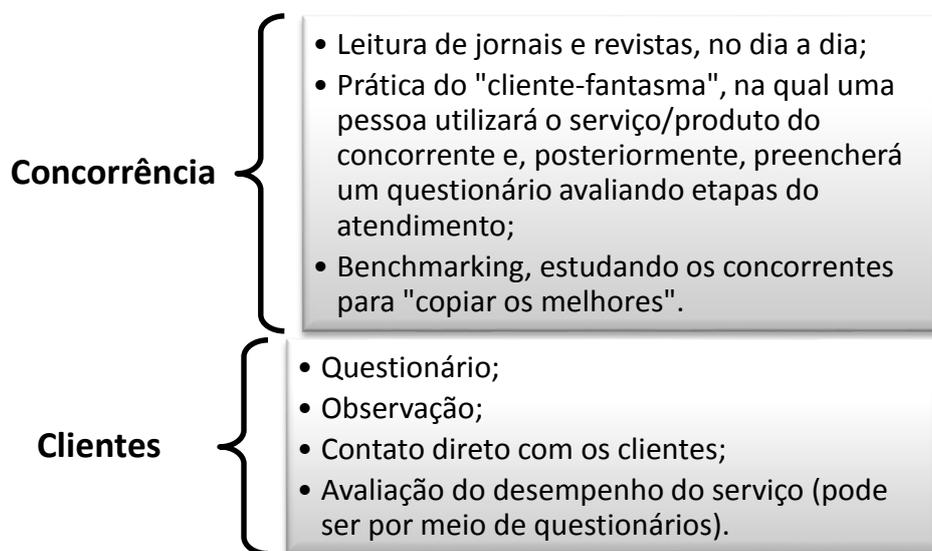
Fonte: Corrêa; Caon (2010, p. 93)

Com base na Figura 2, os autores explicitam que quanto maior a competitividade do mercado, a tendência é de que é preciso aumentar a

satisfação do cliente para que se eleve a lealdade/retenção deles. Já para mercados menos competitivos, a tendência é ter muitos clientes “fiéis”, entretanto, insatisfeitos. Isto se explica devido ao fato de que, num mercado sem (ou com pouca) concorrência, o cliente não tem opção de escolha e utiliza o serviço da única empresa por mera necessidade.

De acordo com Casas (1994, p. 43) existem várias formas para se implantar o processo de melhoria da qualidade, dentre eles, o autor cita como o mais comum a sequência: Pesquisa - Mudança cultural - Marketing Interno - Treinamento - Comunicação. Sendo assim, o primeiro passo para se fazer uma gestão da qualidade é a implantação de um sistema/programa de qualidade. O autor explicita que a primeira etapa, a pesquisa, deve expor o grau de satisfação dos clientes e espaços para aperfeiçoamento, estudando os concorrentes e aproveitando as oportunidades de melhoria. A Figura 3 ilustra, resumidamente, os tipos de pesquisa de gestão da qualidade.

Figura 3– Tipos de pesquisa da gestão da qualidade



Fonte: Adaptado de Casas (1994, p. 43)

Para Oliveira O. et al. (2013, p. 14), na gestão estratégica da qualidade, a alta administração deve considerar quatro pontos principais da qualidade: que os clientes devem ter a última palavra sobre o atendimento das suas expectativas e satisfação; que a satisfação está relacionada com o que a concorrência oferece; que esta é conseguida durante a vida útil do produto, e não apenas na ocasião da compra; que é preciso um conjunto de atributos para proporcionar a satisfação do consumidor.

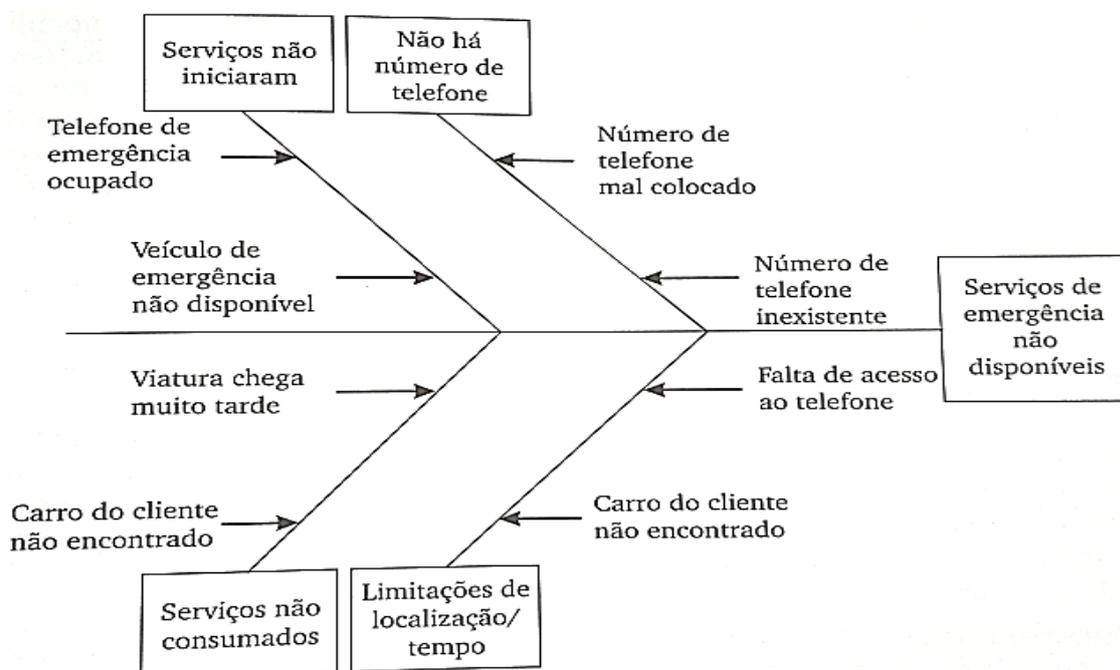
2.5 Ferramentas da Qualidade

Miguel (2001, p. 139) explica que existe um grupo de ferramentas que já fazem parte das atividades da qualidade há algum tempo e as denomina como Ferramentas Tradicionais da Qualidade. O autor lista seis destas ferramentas: Diagrama de Causa-efeito, Histograma, Gráfico de Pareto, Diagrama de Correlação, Gráfico de Controle e Folha de Verificação. Estas ferramentas estão detalhadas nas subseções abaixo.

2.5.1 Diagrama de causa-efeito (Ishikawa)

Segundo Casas (1994, p. 73), o diagrama Ishikawa é uma ferramenta bastante útil para a análise das informações coletadas. O autor explica que para utilizar este diagrama é preciso construir um gráfico, no formato de espinha de peixe, com o problema indicado e suas possíveis causas. Um exemplo deste diagrama está ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: Casas (2006, p. 93)

Casas (1994, p. 75) segue explicando que, em vez das maiores causas, podem ser colocados nas extremidades das espinhas os setores que geram estas causas. Exemplo disso, muito utilizado, é a metodologia dos 4 M: Máquina, Método, Materiais e Mão de Obra. O autor segue explicando que as causas

maiores podem se decompor em causas menores, como demonstrado na Figura 4. Ele esclarece que tal ferramenta é utilizada na investigação profunda das causas de um problema, geralmente identificadas em uma reunião de *brainstorming* (troca de ideias e pensamentos).

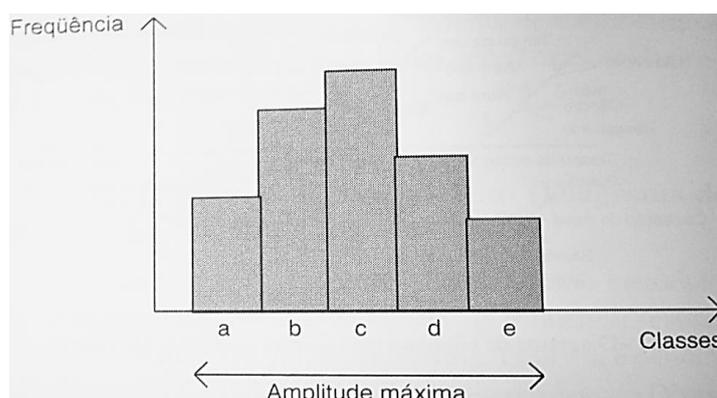
Miguel (2001, p. 140) complementa o raciocínio de Casas (1994, p. 75) quando informa que o diagrama espinha de peixe pode ser construído agrupando as causas em 6 M, em vez de quatro. Neste caso, basta acrescentar as duas causas “M”: Medida e Meio ambiente. O autor segue explicando que o diagrama de Ishikawa pode ser utilizado, também, para determinar o problema a ser estudado, isto é, o efeito, e, para correção do problema identificado.

2.5.2 Histograma

Miguel (2001, p. 141) elucida que o histograma é uma ferramenta estatística que fornece a frequência que um determinado valor ou classe de valores que ocorre em um grupo de dados, representado por um gráfico de barras. Para tanto, o autor explica que é necessário coletar os dados, que devem estar ordenados sequencialmente; calcular a amplitude, que é a diferença entre os valores máximo e mínimo dos dados; escolher o número de classes ou intervalos; determinar o tamanho destes, assim como os seus valores extremos; construir uma tabela com o número de elementos por classe, e o diagrama.

Segundo Junior (2012), o histograma fornece uma fotografia da variável em determinado instante e que, devido sua forma de agrupamento em classes, é possível se observar a tendência central dos valores e sua variabilidade. Um exemplo de histograma está exposto na Figura 5.

Figura 5 – Histograma

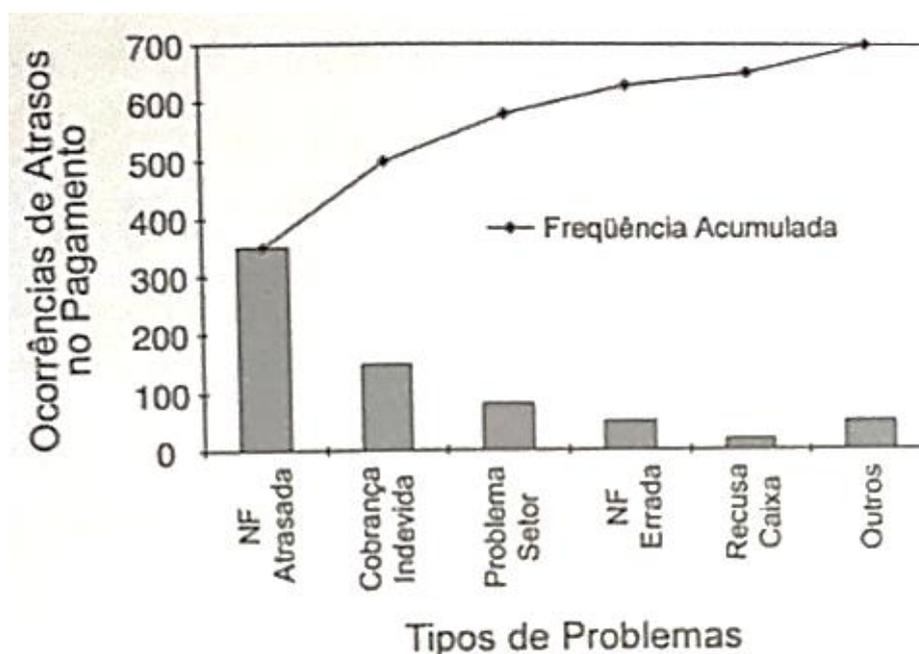


Fonte: Miguel (2001, p. 142)

2.5.3 Gráfico de Pareto

Casas (1994, p. 76) informa que este gráfico é uma ferramenta muito útil para se avaliar as causas mais frequentes e tipos de problemas iniciais em uma empresa. Ele explica que no Pareto o problema é relacionado com a frequência, que costuma estar representada no eixo vertical. Desta forma, o autor esclarece que é possível perceber qual a maior incidência de problemas e que, normalmente, 20% das causas são responsáveis por 80% dos maiores defeitos e custos. Sendo assim, é possível corrigir os pontos chave. Um exemplo de utilização do gráfico de Pareto está ilustrado na Figura 6.

Figura 6 – Gráfico de Pareto



Fonte: Miguel (2001, p. 145)

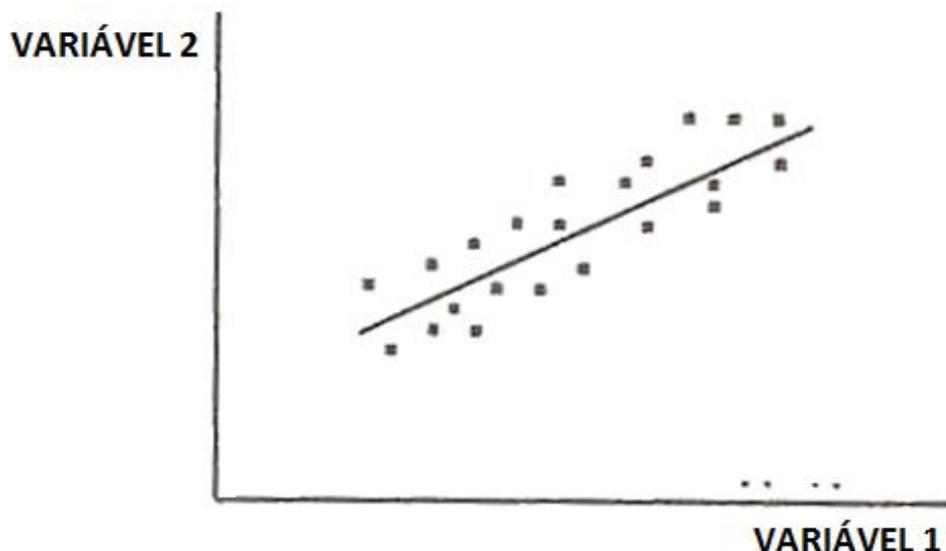
Na Figura 6, o gráfico de Pareto demonstra que para resolver ou diminuir os impactos das ocorrências de atrasos nos pagamentos deve-se agir nos problemas críticos, isto é, aqueles que são mais representativos, que são: NF Atrasada e a Cobrança Indevida.

2.5.4 Diagrama de correlação

Em relação ao diagrama de correlação, Miguel (2001, p. 145) elucida que nada mais é do que um gráfico de dispersão utilizado para investigar possíveis correlações entre duas variáveis, uma de entrada (ou causa) e outra de saída

(ou efeito). Ele explica que por meio deste gráfico é possível aplicar técnicas de regressão. Um diagrama de dispersão ou correlação está exposto na Figura 7.

Figura 7 – Diagrama de Correlação



Fonte: Adaptado de Miguel (2001, p. 145)

Desta forma, nota-se que é possível utilizar os diagramas de dispersão para aproximar duas variáveis, isto é, verificar o quanto uma influenciará na outra, a partir da geometria que a curva de dispersão irá assumir. Com isso, para o exemplo ilustrado na Figura 7, nota-se que as variáveis 1 e 2 possuem correlação linear satisfatória, pois os pontos estão alinhados próximos à linha média de correlação.

2.5.5 5W1H e 5W2H

Por meio dos planos de ação é possível operacionalizar, de forma organizada, estratégias e ações que foram traçadas em busca de um objetivo. Uma técnica bastante utilizada para a construção de planos de ação é a 5W1H.

Baggio; Lampert (2010, p. 71), demonstram que, para montar um plano de ação, através da técnica do 5W1H, deve ser montado um quadro com 6 colunas, e em cada uma delas constar uma pergunta: O que (*What*), Por que (*Why*), Como (*How*), Quem (*Who*), Onde (*Where*) e Quando (*When*). Explicam, ainda, que é possível acrescentar uma coluna no plano, referente ao “quanto custa” (*How Much*) a execução de cada atividade prevista na coluna “o que”.

Neste caso, é comum citar a ferramenta como 5W2H. Um exemplo aplicado da ferramenta 5W2H está demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Ferramenta 5W2H

Plano de ação						
Setor: Serviços de Apoio e Logística				Responsável: João		
Objetivo: Reduzir custos internos de geração de fotocópias em 30%				Prazo: 30-6-200X		
O QUE (What)	QUEM (Who)	QUANDO (When)	ONDE (Where)	POR QUE (Why)	COMO (How)	CUSTOS (How much)
Reavaliação de contratos e negociação com fornecedores	Joana	Até 15-4-X	Em nossa empresa e nos fornecedores	Há suspeitas de as cláusulas de desconto por volume não estarem compatíveis com o mercado	Comparação com outros contratos (mercado) e pesquisa junto a fornecedores alternativos	Remuneração de 100 horas de técnicos + R\$ 2.000,00 em despesas diversas
Estabelecimento de maior rigor nas autorizações	Paulo	Até 10-5-X	Nos departamentos e cargos com poder de autorização	Há muitas cópias particulares e também documentos que poderiam circular por <i>e-mail</i>	Conversas com as chefias e responsáveis pela análise de fluxos de tarefas	Remuneração de 150 horas de técnicos
Centralização dos serviços	Carlos	Até 25-6-X	Na administração central	Para facilitar a implementação de controles	Realocação das máquinas e colaboradores do setor	Remuneração de 120 horas de técnicos + R\$ 5.000,00 em obras e mudança

Fonte: Junior (2006, p. 109)

A partir da ferramenta 5W1H, ou 5W2H, é possível traçar rotas operacionais com atividades bem divididas, prazo de atendimento, justificativa e responsáveis por cada etapa, ficando os processos e responsabilidades bem organizados.

2.5.6 Folha de verificação

Segundo Junior (2012), a folha de verificação é utilizada para quantificar a frequência com que certos eventos acontecem em um dado espaço de tempo. O autor explica que ela pode ser analisada tanto na horizontal quanto na vertical, no entanto, não considera pesos ou níveis de importância relativa entre os eventos. Um exemplo de folha de verificação está ilustrado na Figura 8, demonstrada abaixo.

Figura 8 – Folha de verificação

Tipo de defeito	Frequência	Soma
A	##	08
B	##### ## ## ## ##	36
C		03
D	####	12
E	#####	15
F	##### ##	22
Somatória		99

Fonte: Adaptado de Miguel (2001, p. 147)

Desse modo, a folha de verificação é um *check list* que pode ser utilizado para os mais variados tipos de processos e serve como uma forma de controle, seja de processos, seja de ocorrências.

2.6 Tecnologia da Informação

Segundo Cruz (1998, apud REZENDE; ABREU, 2001, p. 76), Tecnologia da Informação (TI) pode ser qualquer dispositivo com capacidade para tratar dados e informações, seja sistemática ou esporadicamente, tanto aplicada ao produto como ao processo. Os autores definem, também, tecnologia da informação como a utilização de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação.

De acordo com Corrêa; Caon (2010, p. 81-83), a tecnologia da informação altera substancialmente o pacote de serviço que é oferecido aos clientes. Eles explicam que isto acontece por ser possível transmitir informações a custo e tempo muito baixos usando, por exemplo, a Internet. Desta forma, é possível

automatizar e otimizar serviços. Os autores comentam que o objetivo da TI em serviços é aumentar o sucesso do cliente com o uso das informações, em vez de apenas fornecer informações à eles.

2.6.1 Sistemas de informação

Oliveira O. et al. (2013, p. 19) elucidam que para uma tomada de decisão assertiva é necessário que as informações estejam disponíveis na hora e na quantidade certas. Os autores explicam que, para uma administração participativa, a informação deve estar disseminada sistematicamente aos escalões mais baixos da empresa, possibilitando a sinergia da organização e a convergência das decisões e ações tomadas.

Rezende; Abreu (2001, p. 61) definem alguns conceitos ligados a Sistemas de Informação. Eles explicam que um sistema é um conjunto de partes interligadas para atingir objetivos e resultados. Que sistemas de informações podem ser relatórios de sistemas, ou departamentos, entregues para uso dos componentes da organização; uma coleção de informações expressas em um meio de veiculação; relatórios de processos que auxiliam na gestão da empresa; o estabelecimento de uma estrutura formal por meio de um conjunto de procedimentos e normas da empresa; e/ou, um conjunto de partes que geram informações.

2.6.2 Tecnologia móvel e *Mobile Banking*

De acordo com Alcântara; Vieira (2011, p. 2), tecnologia móvel é a forma de acessar, por meio de dispositivos móveis como *smartphones* e *tablets*, a Internet e outros recursos computacionais. Os autores destacam como atratividade e fatores que impulsionam o rápido crescimento da mobilidade: a facilidade de acesso às informações de qualquer lugar que se esteja e a qualquer hora, a conectividade eficaz entre dispositivos, a possibilidade de localização de pessoas, produtos e os serviços personalizados.

Os autores destacam que os dispositivos móveis estão cada vez mais sofisticados, posicionando os fabricantes de componentes eletrônicos em um

ambiente altamente competitivo, surgindo oportunidade para aquele que dispuser no mercado o produto mais atraente, interativo e versátil.

Por meio do uso dos dispositivos móveis, a liberdade de locomoção com acesso a internet é o ponto favorável e que desperta o interesse dos usuários finais e atração comercial de campanhas publicitárias. A mobilidade assim permite ter em mãos serviços, informações, comunicações e entretenimento. No caso dos serviços incluem as consultas bancárias, previsões do tempo, notícias, redes sociais, operações em tempo real. Todo esse conteúdo é obtido por meio de pesquisas, a endereços, telefones, promoções e produtos. (ALCANTARA; VIEIRA, 2011, p. 3)

Desse modo, pode-se afirmar que o ponto chave do sucesso, e rápido crescimento do ramo, é a facilidade oferecida pelas plataformas online móveis. Diversos serviços estão disponíveis para os dispositivos móveis, como jogos, aplicativos de compras (lojas online), aplicativos de redes sociais, de geolocalização, de estudos, de viagens, de fotografia, e, entre outros, aplicativos de bancos, ou *Mobile Banking*, que permitem consultas, contratação de serviços (como empréstimos), movimentações financeiras (como transferências e pagamentos de contas), dentre outros.

Segundo Cernev; Diniz; Jayo (2009, p. 6), *Mobile Banking* pode ser definido como o conjunto de serviços bancários móveis, que envolve o uso de tecnologias e dispositivos portáteis conectados a redes de telecomunicações móveis, que permite a realização de pagamentos, transações bancárias e outros serviços financeiros. Os autores elucidam que as definições e características do serviço de *Mobile Banking* serão fortemente influenciadas pelos clientes (público alvo).

Ainda de acordo com Cernev; Diniz; Jayo (2009, p. 8), o telefone celular é o meio digital atualmente mais utilizado e difundido nas diversas classes sociais. Os autores explicam que ao passo que se confronta este dado com o número de indivíduos economicamente ativos no sistema bancário, existe uma grande oportunidade de crescimento dos serviços financeiros utilizando a mobilidade digital, que propicia, ainda, maior inclusão socioeconômica em todo o planeta.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, será abordada a metodologia utilizada na concepção do presente estudo. A seção está dividida entre a abordagem metodológica do estudo, a sua caracterização, os instrumentos da pesquisa, a amostragem, unidade e universo dela, suas variáveis e indicadores, bem como o plano de registro e análise dos dados.

3.1 Abordagem Metodológica

O método científico adotado para a concepção do presente estudo foi o *estudo de caso*. De acordo com Goldemberg (2004, p. 33), o estudo de caso é um método que “[...] supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso“.. Segundo Kauark; Manhães; Medeiros (2010, p. 29), uma pesquisa é considerada estudo de caso quando se trata de estudo profundo e exaustivo para amplo e detalhado conhecimento de um ou poucos objetos.

O presente estudo de caso foi aplicado em uma instituição financeira sergipana, o Banco do Estado de Sergipe (BANESE), e visa estudar a aplicabilidade das ferramentas da qualidade no intuito de otimizar a utilização do *Mobile Banking*.

3.2 Caracterização da Pesquisa

O presente estudo de caso foi caracterizado de três maneiras: quanto aos objetivos ou fins, quanto aos objetos ou meios e quanto ao tratamento dos dados, conforme detalhado a seguir.

3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins

De acordo com Gil (2002, p. 41), uma pesquisa pode ser classificada, com base nos objetivos, como Exploratória, Descritiva ou Explicativa.

O autor explica que as pesquisas exploratórias são aquelas que “[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.”; as pesquisas descritivas “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”; e as explicativas “[...] têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.”.

Segundo Prodanov; Freitas (2013, p. 52), as pesquisas exploratórias, em sua fase preliminar, têm a finalidade de propiciar mais informações sobre o assunto investigado, possibilitando sua definição e delineamento, além de orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses.

Assim, a pesquisa realizada neste estudo de caso, sob o ponto de vista dos objetivos, pode ser classificada como exploratória, de forma que fora estudada a aplicação as ferramentas da qualidade para melhorar a utilização e performance do *Mobile Banking*, proporcionando maior familiaridade com o aplicativo e o cenário atual, visando construir um plano de melhorias para a otimização deste canal.

3.2.2 Quanto aos objetos ou meios

De acordo com Prodanov; Freitas (2013, p. 72), do ponto de vista dos procedimentos, uma pesquisa pode ser: bibliográfica, documental, experimental, pesquisa *ex post facto*, levantamento, estudo de campo e estudo de caso.

Os autores esclarecem que as pesquisas bibliográficas são as que se baseiam em materiais já elaborados; as documentais utilizam materiais que podem ser reelaborados ou que ainda não foram analiticamente tratadas; as experimentais tem a característica de verificar a relação entre diferentes variáveis; as *ex-post-facto* são experimentos realizados depois do fato; os levantamentos utilizam como instrumentos: entrevistas, questionários e formulários; assim como os estudos de campo, que utilizam, ainda, a observação.

Deste modo, o presente estudo pode ser classificado como levantamento, dado que fora utilizada a ferramenta de pesquisa, mediante aplicação de questionário de satisfação. Ainda, pode ser considerado como estudo de caso que, segundo Ubirajara (2014, p. 39), pode ser caracterizado como um estudo particular, um caso específico de uma empresa, uma análise de um fenômeno, visto que fora estudada exaustivamente a performance do aplicativo do Banese para celulares e *tablets* e formas de otimizá-lo.

3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados

Quanto ao tratamento dos dados, as pesquisas podem ser classificadas como qualitativas e/ou quantitativas. Goldemberg (2004, p. 14) esclarece que “Na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social [...]” Há ainda a abordagem quantiqualitativa, ou qualiquantitativa, o que, segundo Ubirajara (2014, p. 47), representa uma abordagem mista, na qual os dados levantados são descritos não somente quantitativamente, mas também analiticamente (qualitativamente).

Segundo Prodanov; Freitas (2013, p. 69), a pesquisa quantitativa é aquela que requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas, pois traduz em números opiniões e informações, de modo a analisá-las e classificá-las.

Para realizar o presente estudo, foi realizada uma pesquisa qualiquantitativa, pois fora elaborado, além do levantamento e estudo das causas, a análise das estatísticas do *Mobile Banking* do Banese, visando propor estratégias de maximizar sua performance.

3.3 Instrumentos de Pesquisa

Conforme Kauark; Manhães; Medeiros (2010, p. 54), são instrumentos de pesquisa: fichamentos (que permite fácil acesso aos dados fundamentais para a conclusão do trabalho), Internet (a qual os autores explicam que não chega a ser uma técnica de pesquisa, mas uma ferramenta para coleta de dados), questionários (também um instrumento de coleta de dados, que apresenta

questões diretas e indiretas) e formulários (utilizado para coleta de dados a partir de campos pré-impressos).

Gil (2002, p.112-113), exemplifica outro instrumento de pesquisa, a entrevista, que “[...] pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’ e em que uma delas formula questões e a outra responde”; o autor define, também, questionário como “[...] um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado.”; por fim, o autor elucida que formulário “[...] pode ser entendido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas.”.

Para a realização deste estudo, fora realizada uma pesquisa de satisfação com os colaboradores do Banese, utilizando um questionário por meio da plataforma de pesquisas online *SurveyMonkey*, em busca de sugestões de melhoria e análise da satisfação dos clientes internos, e, a Internet, como ferramenta de coleta de dados.

3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa

De acordo com Ubirajara (2014, p. 130), corresponde à uma unidade de pesquisa o local preciso onde foi realizada a investigação. Sendo assim, o presente estudo de caso tem como unidade de pesquisa a área de Canais e Marketing, localizada no Centro Administrativo Banese, na cidade de Aracaju/SE.

Vergara (2009, p. 50, apud UBIRAJARA, 2014, p. 119) afirma que o universo, ou população, se refere à um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo. Deste modo, o universo da unidade pesquisada é de aproximadamente 80 mil clientes, entre externos e internos, que utilizam o aplicativo.

Segundo Ubirajara (2014, p. 30), o processo de amostragem da pesquisa pode ser probabilístico e não probabilístico. Mattar (2007, p. 140, apud UBIRAJARA, 2014, p. 31) explica, quanto ao primeiro tipo, que se caracteriza pela probabilidade de que cada elemento da população possa ser selecionado de modo a compor a amostra.

Já para os casos de amostragens não probabilísticas, Dieal (2004, p. 60-61, apud UBIRAJARA, 2014, p. 31) elucida que a amostra aleatória por acessibilidade consiste na atribuição de um quantitativo único para cada elemento do universo, de modo que, depois, são selecionados alguns elementos de maneira casual. Sendo assim, a amostragem da pesquisa contou com 125 clientes internos (colaboradores do Banese) que responderam à pesquisa de satisfação.

3.5 Definição das Variáveis da Pesquisa

De acordo com Marconi; Lakatos (2003, p. 137), uma variável pode ser considerada como uma classificação, medida, um conceito operacional, o qual contém ou apresenta valores, aspectos ou propriedades discerníveis em um objeto de estudo, e, é passível de mensuração. Baseando-se nos objetivos do presente estudo de caso, as variáveis definidas para sua concepção estão representadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Variáveis e indicadores da pesquisa

Variáveis	Indicadores
Quantidade de transações	Estatísticas do sistema de automação bancária
Quantidade de acessos	Estatísticas da console de Segurança da Informação
Quantidade de <i>downloads</i>	Estatísticas das lojas de aplicativos
Reclamações ou sugestões	Feedbacks dos canais de relacionamento e da pesquisa de satisfação
Satisfação com o sistema	Respostas da pesquisa de satisfação

Fonte: Autora do estudo

3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados

Os dados coletados através da plataforma online *SurveyMonkey* foram documentados com o auxílio de planilhas do *Microsoft Excel*. Em seguida, estas informações foram analisadas e interpretadas, ainda no Excel, utilizando-se as ferramentas da qualidade, Ishikawa, Pareto e Lista de Verificação conforme embasado na Fundamentação Teórica do presente estudo.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção está descrito e explicado como foi desenvolvido o presente estudo na prática, que se baseou nos conceitos expostos na fundamentação teórica. O estudo foi iniciado em fevereiro de 2016.

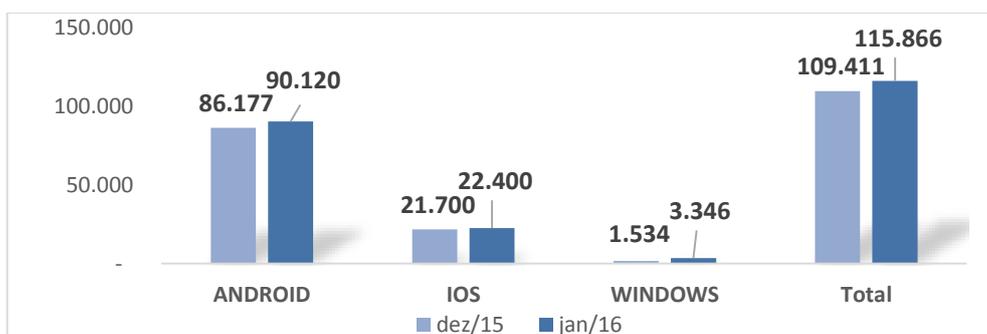
A seção está dividida em 3 etapas: o mapeamento do cenário de utilização do aplicativo Banese, a detecção e análise dos gargalos através das ferramentas da qualidade e a proposição de um plano de ações, com base nos resultados obtidos.

4.1 Mapeamento do Cenário de utilização do *Mobile*

O mapeamento do número de *downloads* do aplicativo (*app*), é feito a partir da extração das informações em cada loja de aplicativo, a depender do sistema operacional do smartphone ou tablet (*Apple store – IOS, Play store – Android, ou, Microsoft Store – Windows Phone*). É possível obter informações sobre a quantidade de acessos ao *app* do Banese por meio de uma console de um sistema de segurança da informação do banco. Por fim, o mapeamento das transações é feito com base nos registros do sistema de automação bancária do Banese.

A variação dos *downloads* do aplicativo Banese de dezembro de 2015 a janeiro de 2016 está exposta no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Quantidade de *downloads* do *Mobile Banking*

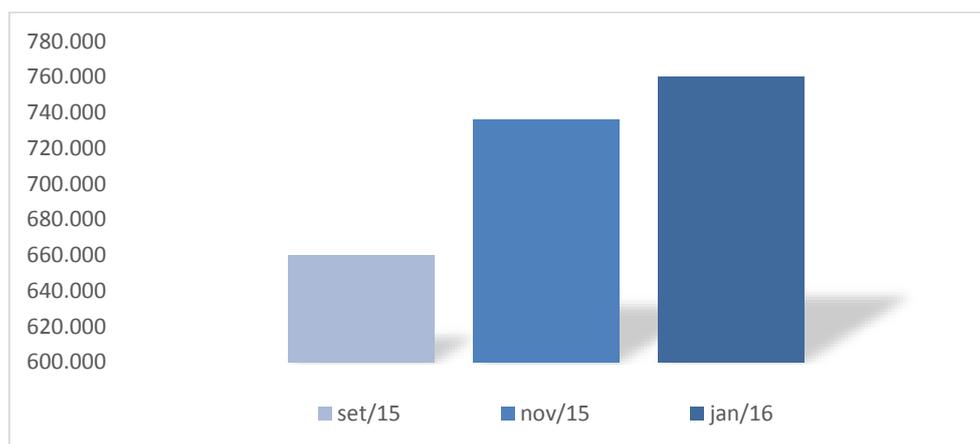


Fonte: Autora do estudo

A partir do Gráfico 1, nota-se um avanço geral de 6.455 *downloads* do aplicativo Banese, que representa um crescimento percentual de 6%. Analisando-se individualmente as 3 plataformas disponíveis, aquela que mais evoluiu percentualmente, em quantidade de *downloads*, foi a do *Windows Phone*, que, em um mês, mais do que dobrou a quantidade, uma evolução de 118%, contra 4,6% do *Android* e 3,2% do *iOS*, podendo ser explicado pelo fato de ter sido lançado no mercado há menos tempo do que o *Android* e *iOS*, e ainda estar constituindo a base de clientes.

Em relação à variação do número de acessos ao aplicativo, ou seja, quantas vezes os clientes “entraram” no aplicativo, o Gráfico 2 mostra o comportamento nos meses de setembro e novembro de 2015 e janeiro de 2016.

Gráfico 2 - Acessos ao *Mobile Banking* Banese



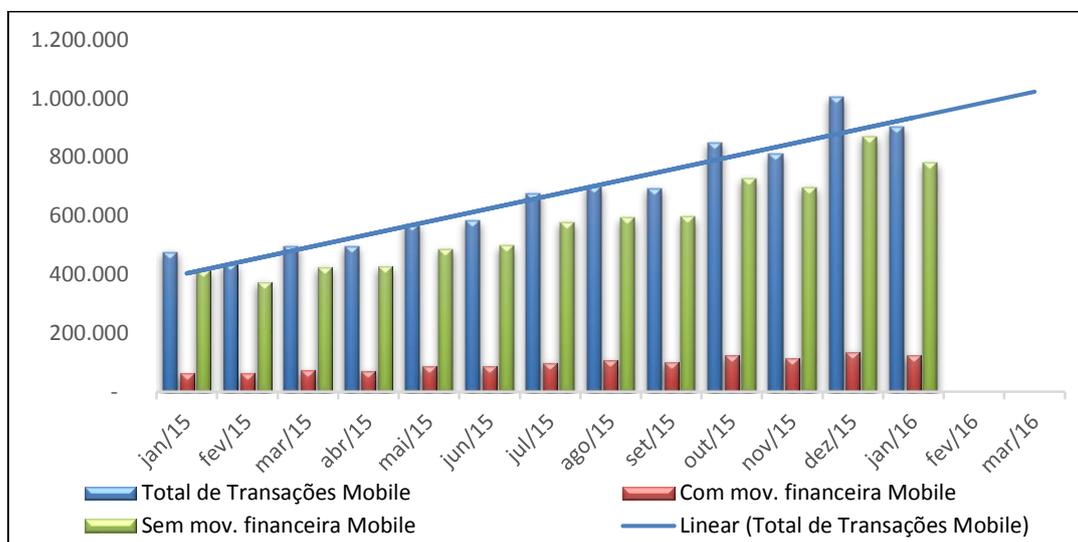
Fonte: Autora do estudo

Conforme visto no gráfico 2, (o crescimento de *downloads* do aplicativo), a quantidade de acessos também cresce ao longo dos meses. A variação entre janeiro de 2016 e setembro de 2015 resulta em mais de 100 mil acessos, o que percentualmente representa uma evolução de 15%. Já entre novembro e janeiro, a variação percentual foi de 3,3%, equivalente a aproximadamente 24 mil acessos. Desse modo, cabe-se concluir que há uma grande probabilidade dos *downloads* terem se efetivado em acessos, como é de interesse do banco.

Com o crescimento nas quantidades de *downloads* e acessos ao aplicativo, espera-se, também, que haja um acréscimo no total de transações no *Mobile*. A curva de comportamento das transações no *app*, de janeiro de 2015 a janeiro de 2016, está exposta no Gráfico 3, que dentre outras coisas, explicita que a maior parte das transações são do tipo “sem movimentação financeira”.

Dentre elas, destacam-se as consultas de saldo, extrato, faturas do cartão de crédito e outros serviços que não sensibilizam a conta.

Gráfico 3 - Curva transacional do *Mobile Banking*



Fonte: Autora do estudo

Em relação a janeiro de 2015, no Gráfico 3, nota-se um crescimento percentual no total de transações com movimentação financeira (pagamentos, transferências, recargas de telefone) em janeiro de 2016 de 97%, passando de 62 mil transações para mais de 122 mil, explicitando a aderência e aceitação dos clientes às movimentações feitas pelo *Mobile*.

Ainda no Gráfico 3, nota-se que o crescimento percentual, em relação ao número total de transações efetuadas no aplicativo, em janeiro de 2016 foi de 90% em relação ao mesmo período do ano anterior. Este gráfico também explicita que, do total de transações efetuadas em janeiro de 2016, 14% foram transações que sensibilizam a conta do cliente, e 86% foram de consultas/outros serviços.

Nota-se que, diferentemente do comportamento dos gráficos de *downloads* e acessos, o comportamento da curva de transações é sazonal (ainda que apresente uma linha de tendência de crescimento contínuo). No mês de dezembro é comum que todos os canais tenham um pico de transações, devido às movimentações financeiras corriqueiras atreladas a este mês.

O mesmo acontece com o mês de outubro, em que houve greve dos bancários, ocasionando uma procura maior pelos canais de autoatendimento. Entretanto, de maneira geral, nota-se que a tendência é de que o número total de transações está aumentando, em média, 6% ao longo dos meses.

4.2 Detecção e análise dos Gargalos Através das Ferramentas da Qualidade

Esta seção está dividida em duas partes: a aplicação e análise de uma pesquisa de satisfação para os clientes internos e a análise de gargalos encontrados através deste levantamento de dados.

4.2.1 Pesquisa de satisfação interna

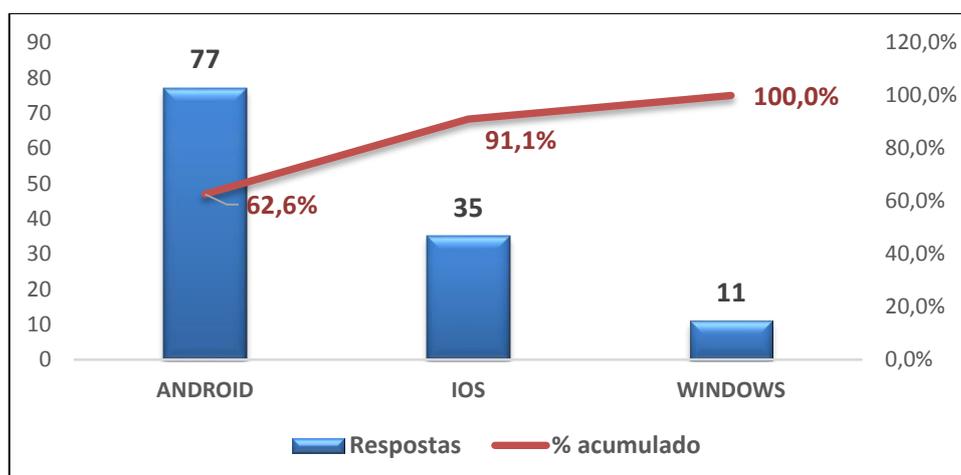
Inicialmente fora aplicada uma pesquisa de satisfação por amostragem, para os clientes internos (colaboradores) do Banese, aproximadamente 1000 indivíduos. A pesquisa em questão tinha o intuito de mensurar a popularidade do aplicativo, a satisfação destes clientes, a sua usabilidade, e, foi direcionada, também, para a coleta de sugestões de melhoria e identificação de *gaps*.

Tal levantamento de dados foi realizado por meio da plataforma online *Survey Monkey*, bastando acessar o link divulgado no *email* corporativo e responder as questões. A pesquisa ficou disponível por um período de 10 dias. No total, 125 pessoas a responderam (cerca de 13% da população a quem estava direcionada a pesquisa). O questionário utilizado pode ser visualizado no APÊNDICE A do presente estudo.

Ao serem questionados se conheciam o aplicativo Banese, 124 colaboradores responderam que sim e 1 respondeu que não. Logo, menos de 1% dos respondentes não conhecia o aplicativo, dessa forma, o *Mobile Banking* pode ser considerado bem divulgado entre os colaboradores. Entretanto, espera-se que 100% dos colaboradores tenham conhecimento deste, utilizem e sejam defensores.

Os colaboradores foram questionados quanto à plataforma em que utilizavam o aplicativo (*iOS*, *Android* ou *Windows*), como forma de mensuração da popularidade por sistema operacional. De um universo de 124 respostas, tal qual foi verificado no Gráfico 1, para o total de clientes (externos e internos, utilizando-se o número de *downloads* do aplicativo), a plataforma de *smartphones* e *tablets Android* é a mais popular para o aplicativo Banese. O resultado obtido com este questionamento na pesquisa de satisfação interna está demonstrado no Gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4- Utilização do aplicativo por plataforma

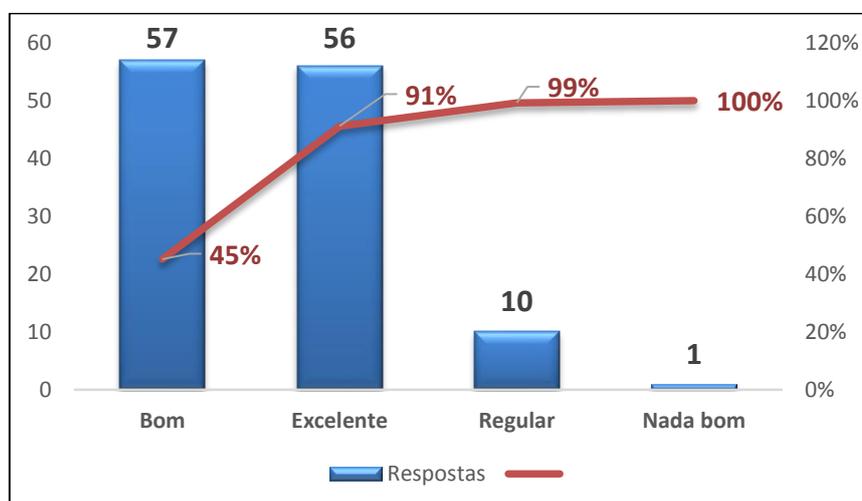


Fonte: Autora do estudo

Dessa forma, de acordo com o ensinamento de Pareto, cabe-se voltar atenção especial aos clientes da plataforma *Android*, seguido do *IOS*, pois são as mais representativas (juntas somam mais de 90%), logo, têm maior impacto na imagem e nos indicadores de performance do aplicativo, conseqüentemente da imagem da instituição junto aos clientes, o que de fato é observado pela área de Canais e Marketing do banco, por meio dos canais de relacionamento.

A terceira pergunta do questionário fazia referência ao layout do *app*. Dentro de quatro possíveis respostas de múltipla escolha, mais de 90% dos colaboradores (de um total de 124 que responderam a esta questão) demonstraram satisfação em relação ao layout e menos de 1% (apenas 1 indivíduo) se mostrou totalmente insatisfeito, conforme pode ser notado no Gráfico 5.

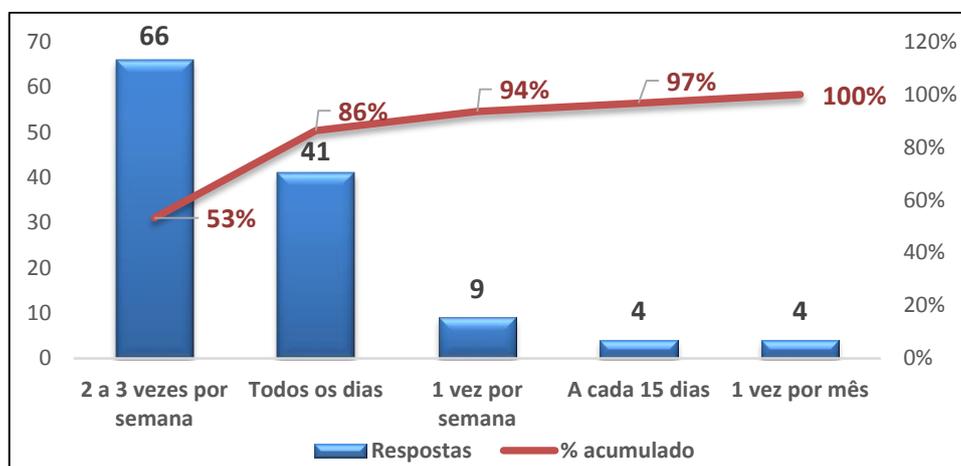
Gráfico 5 - Satisfação em relação ao layout do aplicativo



Fonte: Autora do estudo

Após questionar sobre o layout do aplicativo, perguntou-se com que frequência os colaboradores o utilizavam. A questão era de múltipla escolha e a distribuição percentual das respostas está exposta no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Frequência da utilização

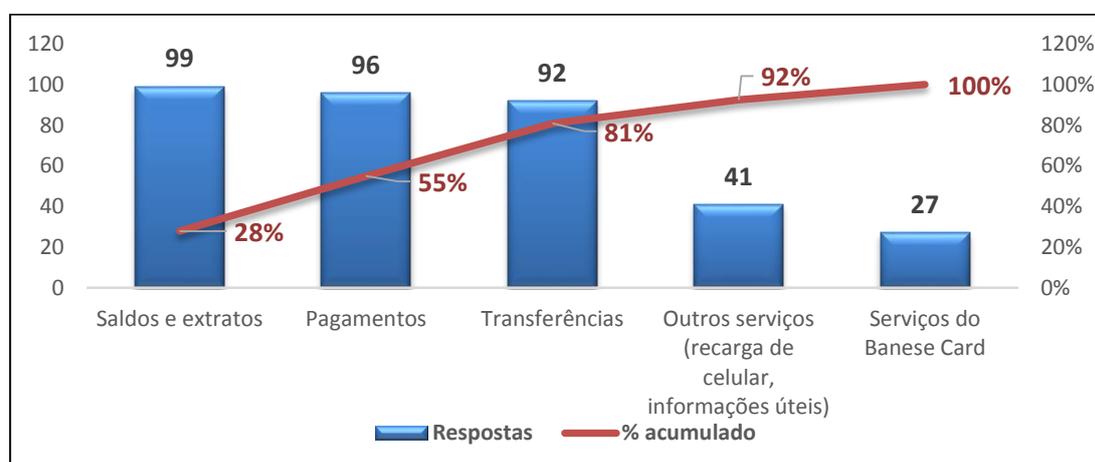


Fonte: Autora do estudo

Nota-se que a maioria (53%) dos 124 colaboradores que responderam ao questionamento informou utilizar o aplicativo de duas a três vezes por semana, e ainda, 41 deles (33%) informaram utilizá-lo diariamente, o que permite concluir que o aplicativo é amplamente utilizado por 107 (86%) colaboradores que deram *feedback* na pesquisa.

Os funcionários foram questionados quanto às transações bancárias que mais utilizavam no *Mobile* e 123 deles responderam a este questionamento de múltipla escolha. Nesta questão era possível selecionar mais de uma opção e foram recolhidas 355 respostas. Os resultados coletados estão expostos no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Utilização das transações



Fonte: Autora do estudo

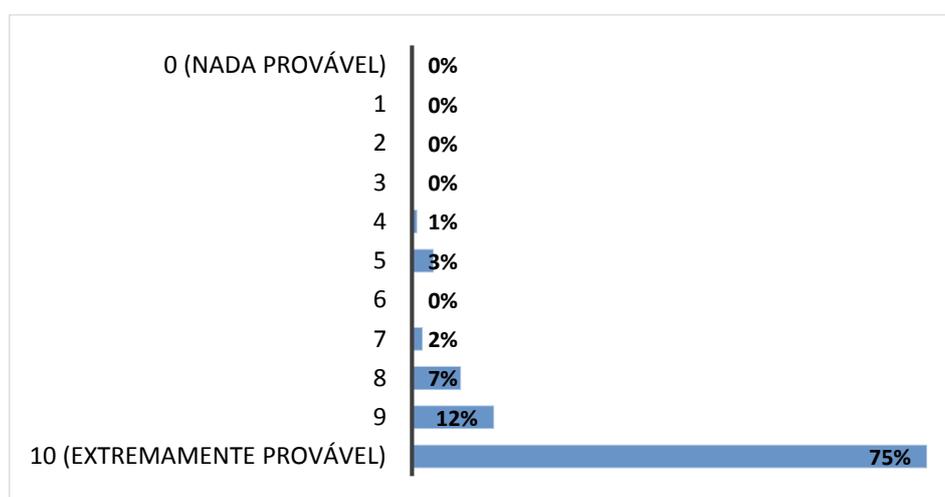
Com o Gráfico 7, nota-se que a maior parte da utilização do *Mobile* é para a realização consultas de saldo e extrato, convergindo com o que foi identificado na curva de transações do aplicativo (Gráfico 3, que considera, ainda, as consultas aos serviços do cartão de crédito, saldo de aplicação e os outros serviços sem movimentação financeira). Entretanto, nota-se que os clientes internos utilizam mais as transações que sensibilizam a conta (pagamentos e transferências, em especial, neste caso) do que o público em geral.

Sendo assim, é possível afirmar, que diferentemente do público externo, na relação entre transações com movimentação financeira e sem, aquelas que sensibilizam a conta são as mais utilizadas pelos clientes internos.

O sexto questionamento era de cunho subjetivo e requeria sugestões de melhorias para o *app*. Das 121 pessoas que responderam a esta questão, 51% expuseram suas sugestões (uma ou mais), contabilizando um total de 106 diferentes proposições de melhorias. Tais ideias foram analisadas e as mais relevantes (que mais se repetiam) foram acrescentadas à lista de demandas do aplicativo, sendo priorizadas de acordo com o possível impacto (positivo) para os clientes e a possibilidade de desenvolvimento da equipe de tecnologia.

A próxima questão visava mensurar a lealdade dos clientes internos em relação ao aplicativo, questionando com que probabilidade eles indicariam o aplicativo Banese. Todos os 125 colaboradores responderam a esta pergunta, sendo que 75% informaram que era extremamente provável de recomendá-lo, conforme pode ser visto no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Probabilidade de recomendação do aplicativo Banese

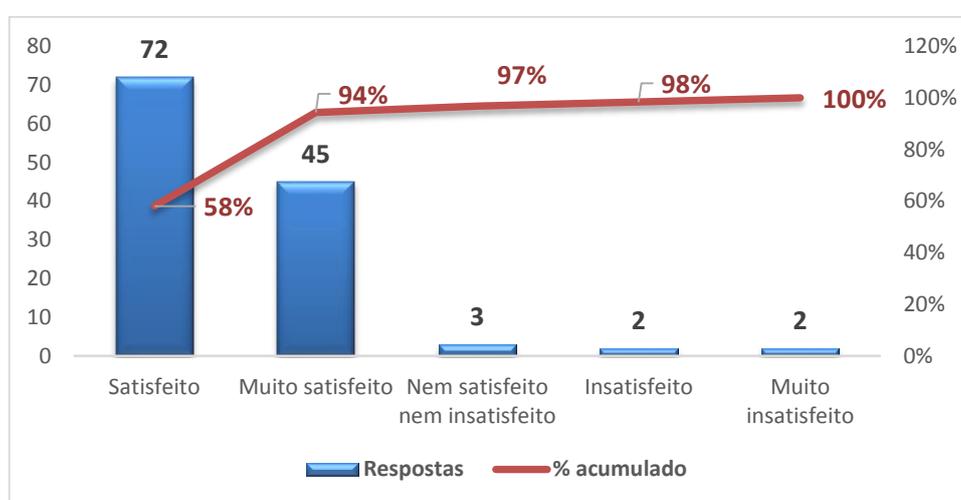


Fonte: Autora do estudo

Para esta questão, as respostas foram de múltipla escolha e os colaboradores deviam atribuir uma nota de 0 (para nada provável) à 10 (para extremamente provável), conforme exposto no Gráfico 8. Isto mostra que, em vez de 100%, apenas 75% dos colaboradores que responderam recomendam certamente o aplicativo, podendo ser considerados como clientes defensores.

A oitava pergunta da pesquisa questionava sobre a satisfação, de forma geral, dos usuários em relação ao *Mobile* e o retorno obtido está exposto no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Satisfação com o aplicativo



Fonte: Autora do estudo

De maneira geral, 94% dos colaboradores respondentes estão satisfeitos com o aplicativo, mas 4% estão insatisfeitos. Os outros 2% não tem uma opinião definida quanto à satisfação com o aplicativo.

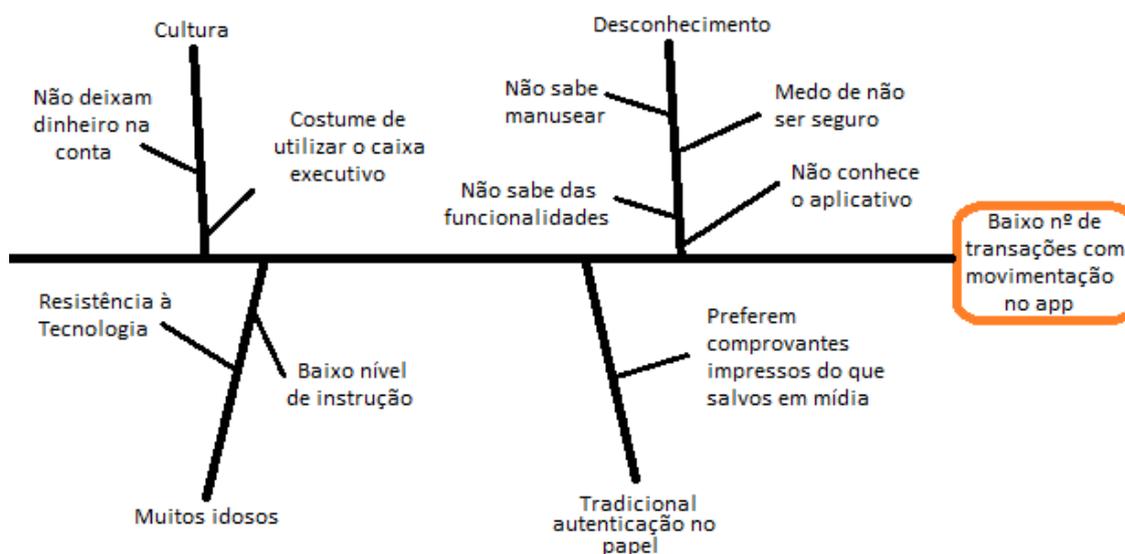
4.2.2 Análise de *gaps* identificados na pesquisa

A disparidade de utilização das opções com movimentação financeira entre os clientes internos e os externos pode ser considerada um gargalo que limita a utilização e os indicadores de desempenho do aplicativo Banese. Enquanto a representatividade das transações com movimentação financeira (pagamentos, transferências e recargas de telefone) para os clientes internos é de mais de 53%, para o total de clientes é de apenas 14%.

Visando encontrar os possíveis motivos de tal disparidade, um *brainstorming* foi realizado na área de Canais e Marketing do Banese, levando-se em consideração reclamações e contatos dos clientes através das redes

sociais e dos canais de relacionamento, assim como apontamentos feitos pelos colaboradores nas respostas abertas da pesquisa. O resultado da reunião está explicitado na Figura 9, que segue.

Figura 9 - Análise da utilização de transações financeiras



Fonte: Autora do estudo

Durante a seção de brainstorming foram analisados, também, os retornos obtidos com a pesquisa de satisfação interna quanto ao uso do *Mobile Banking*. Os colaboradores da reunião levaram em consideração que, inicialmente, 100% dos clientes internos devem conhecer o aplicativo Banese, utilizar e estar satisfeitos, para, então, venderem e se tornarem multiplicadores mediante os clientes externos, que passarão a conhecer mais o aplicativo e utilizá-lo.

Analisando-se a primeira questão da pesquisa foi identificado um gap, em que um dos funcionários informou que não conhecia o *Mobile Banking* Banese, dentro de um universo de 125 respostas. Considerando-se que a pesquisa foi respondida por apenas cerca de 12% do público alvo, as respostas foram consideradas como amostras percentuais, sendo assim, em vez de 1 funcionário não conhecer o aplicativo, supõe-se que podem haver outros na mesma situação.

As principais causas levantadas estão relacionadas: à falta de engajamento de alguns funcionários, que não costumam “abraçar a causa” da instituição, sendo assim, não se interessam em conhecer todos os produtos e serviços disponibilizados. Ainda, nota-se uma recusa por parte dos caixas executivos em relação aos canais de autoatendimento, pois ainda existem

aqueles que acreditam estar perdendo posicionamento para a automatização de alguns processos.

A faixa etária de alguns funcionários, principalmente daqueles que estão próximos da aposentadoria, também foi apontada como possível causa do não conhecimento do aplicativo por um colaborador respondente da pesquisa (amostra da presente análise de causa). Ainda que possam ter visto as propagandas corporativas, alguns deles por ser menos adaptados à tecnologia e não fazem a devida ligação da publicidade com o canal.

Durante a reunião, levantou-se o caso de colaboradores que não possuem o hábito de ler os e-mails corporativos, nem mesmo o portal de notícias (interno e externo), pois alguns deles consideram perda de tempo de trabalho, ou simplesmente não foram instruídos a fazê-lo, no início de sua carreira. Nota-se tal comportamento tanto nas unidades de negócios, quanto no centro administrativo.

A falta de treinamento (unidade a unidade) foi apontada como uma possível causa, também, pois, considerando-se a causa anterior (falta de hábito da leitura), uma forma de atingir o público das unidades seria o treinamento *in loco*, conforme já fora feito em algumas agências da capital, as quais avaliaram este tipo de treinamento como positivo e construtivo.

Deste modo, as possíveis causas analisadas estão resumidas no diagrama de Ishikawa exposto na Figura 10.

Figura 10 - Causas do não conhecimento interno do aplicativo



Fonte: Autora do estudo

Outro gargalo foi encontrado tendo em vista o retorno da questão 8 da pesquisa, que mostrou que 4% dos clientes internos não estava satisfeito com o aplicativo. Isto foi discutido e analisado conforme demonstra a Figura 11.

Analisando-se as possíveis causas, foram levadas em consideração as sugestões (resultado da questão 6) dos colaboradores, pois entre elas haviam críticas; o retorno da questão 3, que mensurava a satisfação em relação ao layout (9% dos colaboradores que responderam não estavam completamente satisfeitos); e as respostas à 9ª questão, em que 22% dos colaboradores expuseram suas dificuldades em relação ao aplicativo.

Dentre as críticas recebidas, estavam: indisponibilidades do sistema em algumas ocasiões; o processo de ativação da senha para realização de movimentação financeira, que é gerada no caixa eletrônico e ativada pelo Internet *Banking*, sendo avaliado como um fator que dificulta a utilização; a falta de um botão “Voltar” no aplicativo, pois quando era necessário retornar à tela anterior, somente poderia ser feito refazendo a transação desde o menu principal; a falta da transação de Transferência Eletrônica Disponível - TED, dentre outras. O diagrama da Figura 11 mostra as principais causas levantadas.

Figura 11 - Causas de insatisfação no *Mobile*



Fonte: Autora do estudo

A identificada insatisfação de alguns foi considerada como a principal causa para, na questão 7 do questionário, 4% dos colaboradores terem dado nota de recomendação 4 ou 5, um outro gap identificado na análise da pesquisa. Deste modo, assume-se que resolvendo a insatisfação, será conseguida a fidelização do cliente interno, que passará a recomendar e indicar mais o aplicativo.

Algumas sugestões e críticas das questões 6 e 9 da pesquisa foram repetidas, sendo assim, foi criada uma ficha de verificação a fim de quantificar e

demonstrar a frequência em que aparecem. O Quadro 5 ilustra tal *check list*, para as seis ideias mais frequentes.

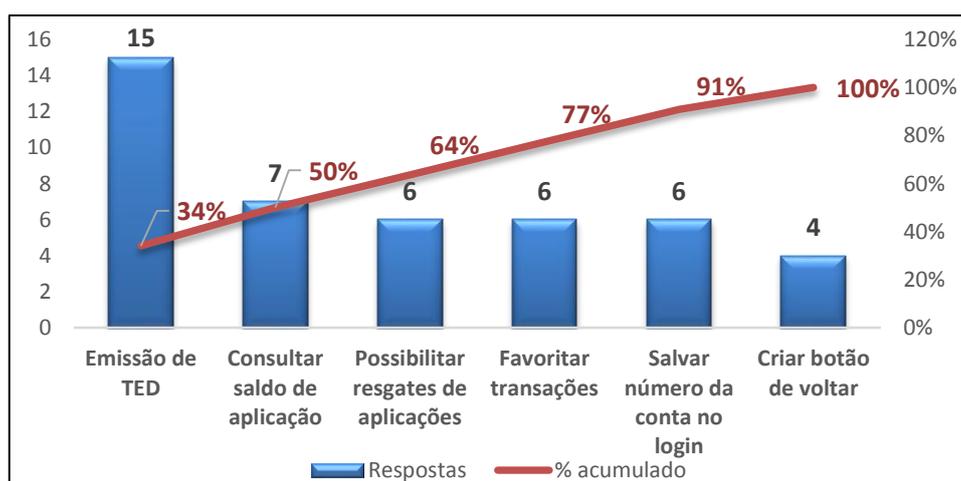
Quadro 5 - Folha de verificação das sugestões

Sugestão	Ocorrência	Subtotal
Emissão de TED	+++ ++	15
Consultar saldo de aplicação	+++	7
Possibilitar resgates de aplicações	+++	6
Favoritar transações	+++	6
Salvar número da conta no login	+++	6
Criar botão de voltar	+++	5

Fonte: Autora do estudo

Dentre as sugestões adquiridas, as 6 principais críticas e reclamações recebidas (Quadro 5) foram analisadas através do gráfico de Pareto, exposto na Figura 12, que esclarece a ordem de impacto das causas propostas.

Figura 12 - Impacto das sugestões



Fonte: Autora do estudo

Nota-se que o principal anseio dos clientes internos é a possibilidade da realização da TED e de transações relacionadas às aplicações financeiras, representando tais sugestões 26% do total de proposições feitas pelos colaboradores.

4.3 Proposição de um Plano de Ações

Diante de usuários que se atualizam, interagem, pesquisam e exigem cada vez mais dos serviços oferecidos pelos bancos, é cada vez mais necessário ouvir as críticas e sugestões para se manter em um patamar competitivo, com clientes satisfeitos e um aplicativo eficiente. Após analisar o resultado da

aplicação da pesquisa e das ferramentas da qualidade, propõe-se o plano de ação descrito no quadro 6, de modo a aumentar ainda mais o índice de utilização e satisfação para com o aplicativo Banese para celulares e *tablets*.

Quadro 6 – Plano de ação

Setor: Canais e Marketing				Responsável: Hannah Camilla	
Objetivo: Aumentar a utilização do Mobile Banking do Banese				Prazo: 31/12/2016	
O quê?	Por quê?	Quando?	Quem?	Onde?	Como?
Utilizar as ferramentas da qualidade para analisar os indicadores de utilização do <i>Mobile</i>	Para obter, de maneira clara, as causas de possíveis falhas e facilitar a proposição de ações de melhoria	Mensalmente	Gerente de Suporte da Célula de Canais	Centro Administrativo Banese	Realizando reuniões de brainstorming, aplicando pesquisas de satisfação e analisando os dados em Excel
Realizar pesquisas de satisfação com todos os clientes	Para se obter opiniões de diferentes públicos	Até Setembro de 2016	Empresa especializada	Redes sociais e agências do Banese	Aplicando questionário de satisfação com perguntas claras e objetivas, incluindo-se uma de sugestões de melhorias e outra de principais dificuldades ou frustrações
Utilizar situações problema para gerar postagens com soluções	Para minimizar possíveis perdas, dúvidas e processos e gerar maior satisfação	Semanalmente	Técnico da Célula de Marketing	Redes sociais	Expondo a solução da situação problema como sendo algo simples e atingível
Realizar as postagens atentando-se para o cenário da data da postagem	Para obter maior aproveitamento do conteúdo e geração de indicadores	Semanalmente	Técnico da Célula de Marketing	Redes sociais	Aproveitando as ocasiões de pagamento de salários para explorar as funcionalidades de transações com movimentação financeira
Ministrar capacitação sobre o aplicativo para a força de vendas nas unidades	Disseminar o conhecimento sobre a usabilidade e vantagens do aplicativo, e obter maior número de clientes utilizando	Até Junho de 2016	Gerente de Suporte da Célula de Canais	Agências e Centro Administrativo	Utilizando linguagem clara e objetiva. Dirimindo as dúvidas existentes entre os funcionários e priorizando a facilidade oferecida pelo <i>app</i>

Continuação da tabela anterior					
O quê?	Por quê?	Quando?	Quem?	Onde?	Como?
Mapear as interações dos canais de relacionamento e classificar de acordo com o assunto	Para gerar postagens e matérias elucidativas das possíveis dúvidas ou críticas dos clientes	Mensalmente	Técnico da área de Canais e Marketing	Centro Administrativo Banese	Realizando o levantamento com base nos relatórios de interações e atribuindo-se uma categoria por tipo de assunto
Aumentar a publicidade em mídias alternativas, como rádio, televisão, <i>outdoors</i> , etc	Para divulgar a funcionalidade, dirimir dúvidas e atingir diferentes públicos daqueles encontrados nas redes sociais	Até dezembro de 2016	Gerente de Suporte da Célula de Marketing	Centro Administrativo Banese	Interagindo com as agências de publicidade e gerando peças e comunicação diferenciada e agressiva
Promover campanha publicitária com premiação para clientes que utilizarem o aplicativo	Para motivar os clientes que resistem ao autoatendimento	Até julho de 2016	Gerente de Suporte da área de Canais e Marketing	Centro Administrativo Banese	Realizando sorteios para os clientes que utilizam o aplicativo para transações com movimentação financeira
Providenciar alterações no sistema levando-se em consideração as sugestões de melhorias	Para tornar o aplicativo cada vez melhor, mais eficiente e satisfatório	Até março de 2016	Gerente de projetos de TI	Centro Administrativo Banese	Priorizando as sugestões mais repetidas e solicitando à área de demandas de TI, realizando as devidas homologações

Fonte: Autora do estudo

As ações propostas no plano de melhorias exposto no Quadro 6 devem ser constantemente reavaliadas, no intuito de melhorá-las e gerar cada vez mais resultados positivos para a instituição.

Algumas tarefas do plano acima já foram e estão sendo executadas, como por exemplo, as alterações no sistema, onde já foram publicadas versões do aplicativo constando as sugestões de melhoria contidas na pesquisa de satisfação interna. Aquelas sugestões que foram avaliadas como viáveis e que ainda não puderam ser atendidas, estão na fila de demandas dos projetos de TI. As postagens nas redes sociais também estão sendo publicadas tendo em vista oportunidades de geração de engajamento e melhorar a satisfação dos clientes.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho objetivou-se no estudo da aplicabilidade das ferramentas da qualidade para a compreensão e melhoria do cenário de utilização do *Mobile Banking* do Banese. Para tanto, realizou-se o mapeamento das transações realizadas no aplicativo, comparando-se aquelas que envolvem a movimentação financeira e as que não envolvem. Mapeou-se a quantidade de *downloads* do *app*, expondo-se a situação em cada sistema operacional, e, a quantidade de clientes que acessaram o sistema.

Com o intuito de encontrar gargalos que poderiam ocasionar a não utilização do aplicativo e mantendo os clientes nos canais presenciais, foi aplicada uma pesquisa de satisfação com os clientes internos, além das ferramentas da qualidade: Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto, Lista de Verificação e, finalizou-se com um plano de ações 5W1H; para propor um plano tático que otimize a performance do canal, tendo em vista os conteúdos abordados na Fundamentação Teórica deste estudo.

As ferramentas de gestão da qualidade e a pesquisa de marketing contribuíram para melhor analisar a performance do *Mobile Banking*, investigando as causas que podem estar resultando na sua não utilização por alguns clientes. Deste modo, foi possível elaborar um plano de ação para alavancar os indicadores, com base nos *gaps* identificados. Portanto, os objetivos do estudo foram alcançados, pois ao aplicar as ferramentas da qualidade, gerou-se maior compreensão do cenário de utilização do aplicativo, resultando no plano de melhorias para o canal.

Uma dificuldade encontrada durante a aplicação do estudo foi a diversidade de fontes de informação, que não ficam concentradas em um único local, podendo confundir os pesquisadores quando da concatenação dos dados. As informações de transações, *downloads* e acessos são obtidas cada uma em um local e de forma diferente.

Esta pesquisa contribuirá com as atividades do setor de Canais e Marketing do Banese, pois apresenta uma metodologia de análise objetiva,

eficaz e esclarecedora da performance e dos gargalos, por meio das ferramentas da qualidade. Desta forma, é possível uma tomada de decisões com mais segurança, gerando planos operacionais concisos, que trarão melhores resultados para a instituição, podendo esta metodologia ser aplicada em diversas outras áreas de atuação, devido à sua essência facilitadora e abrangente. O estudo contribuiu, também, para aperfeiçoamento de técnicas de gestão da autora.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, C. A. A; VIEIRA, A. L. N. **Tecnologia móvel: uma tendência, uma realidade**, 2011. Disponível em: <<http://arxiv.org/abs/1105.3715>>. Acessado em 13 de março de 2016.
- BAGGIO, A. F; LAMPERT, A. L. **Planejamento organizacional**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010. (Coleção educação a distância. Serie livro-texto)
- BANESE. **Site Institucional**. Notícias: História. Disponível em: <www.banese.com.br>. Acessado em 28 de fevereiro de 2016.
- CARVALHO, M. M; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2012.
- CASAS, A. L. L. **Qualidade total em serviços: Conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1994.
- CASAS, A. L. L. **Qualidade total em serviços: Conceitos, exercícios, casos práticos**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.
- CAPOBIANCO, L. **A revolução em Curso: Internet, Sociedade da Informação e Cibercultura**. Estudos em Comunicação nº 7. v.2. 2010. Disponível em: <<http://ec.ubi.pt/ec/07/vol2/capobianco.pdf>>. Acessado em 29 de fevereiro de 2016.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CERNEV, A; DINIZ, E; JAYO, M. **Emergência da quinta onda de inovação bancária**. AIS Eletronic Library (AISeL), 2009. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/amcis2009/4>>. Acessado em 13 de março de 2016.
- CORREA, H. L; CAON, M. **Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CROCCO, L; TELLES, R; GIOIA, R. M; ROCHA, T; STREHLAU, V. I. **Fundamentos de Marketing: conceitos básicos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DATT, F. **Leve seu banco no bolso**. Revista CIAB FEBRABAN. Nº 60. Nov/Dez 2015. Disponível em:

<https://issuu.com/revistaciab/docs/revista_ciab_60_dez15>. Acessado em 28 de fevereiro de 2016.

DATT, F. **Os bancos e as redes**. Revista CIAB FEBRABAN. Nº 61. Jan/Fev 2016. Disponível em: <https://issuu.com/revistaciab/docs/revista_ciab_61_fev16/1>. Acessado em 04 de março de 2016.

DECOURT, F; NEVES, H. R; BALDNER, P. R. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

GRACIOSO, F. **Marketing estratégico**: planejamento estratégico orientado para o mercado. 6 ed. São Paulo: Atlas 2007.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas 2002.

GOLDEMBERG, M. **A arte de pesquisar**: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

JUNIOR, I. M; CIERCO, A. A; ROCHA, A. V; MOTA, E. B; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

JUNIOR, I. M; ROCHA, A. V; MOTA, E. B; QUINTELLA, O. M. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

KAUARK, F; MANHÃES, F. C; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.

LE MOS, P. M; PINTO, F. R. T; ZOTES, L. P; FRIDMAN, S. **Gestão estratégica de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIGUEL, P. A. C. **Qualidade**: enfoques e ferramentas. São Paulo: Artliber Editora, 2001.

OLIVEIRA, A. C. M. C. **TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**: Competitividade e políticas públicas. Revista de Administração de Empresas. v. 36, n. 2. 1996. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n2/a06v36n2.pdf>>. Acessado em 29 de fevereiro de 2016.

OLIVEIRA, O. J. et al. **Gestão da Qualidade**: Tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REZENDE, D. A; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**: O Papel Estratégico da Informação e dos Sistemas de Informação nas Empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

UBIRAJARA, E. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso**: relatórios, artigos e monografias. Aracaju, 2014. (Caderno)

APÊNDICE

APÊNDICE A – Pesquisa de utilização e satisfação do cliente interno com o *Mobile Banking* do Banese

1. Você conhece o aplicativo mobile BANESE para uso em smartphones e tablets nas plataformas iOS, Android e Windows Phone?

- Sim
- Não

2. Caso você já tenha baixado no seu smartphone, em qual plataforma você o utiliza?

- iOS
- Android
- Windows Phone

3. O que você achou do aplicativo BANESE, pensando em cores, tamanho dos botões, letras?

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim

4. Você utiliza os serviços do aplicativo BANESE com qual frequência?

- Todos os dias
- 2 a 3 vezes por semana
- 1 vez por semana
- A cada 15 dias
- 1 vez por mês

5. Caso você realize transações bancárias através do aplicativo mobile BANESE, quais você mais utiliza?

- Saldos e extratos
- Pagamentos
- Transferências
- Serviços do BaneseCard

Outros serviços (recarga de celular, informações úteis...)

6. Você tem alguma sugestão de melhoria para o aplicativo? Se sim, qual?

Não

Sim. (Qual?)

7. Qual a probabilidade de você recomendar o aplicativo BANESE para um amigo, colega ou parente?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

8. De forma geral, quão satisfeito ou insatisfeito você está quanto ao uso do aplicativo BANESE?

Muito satisfeito

Satisfeito

Nem satisfeito nem insatisfeito

Insatisfeito

Muito insatisfeito

9. Para finalizar, você teve ou tem alguma dificuldade em utilizar o aplicativo? Se sim, qual?

Não

Sim. (Qual?)