

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

FABIANO MATTANA

**BANCO DO BRASIL: SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PESSOA FÍSICA COM O
MODELO DE RELACIONAMENTO DIGITAL**

PORTO ALEGRE

2017

Fabiano Mattana

**BANCO DO BRASIL: SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PESSOA FÍSICA COM O
MODELO DE RELACIONAMENTO DIGITAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner

Coorientador: Prof. Dr. Guilherme Luís

Roehe Vaccaro

Porto Alegre

2017

M435b Mattana, Fabiano.

Banco do Brasil: satisfação dos clientes pessoa física com o modelo de relacionamento digital / Fabiano Mattana. – 2018.

141 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2018.

“Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner ;
Coorientador: Prof. Dr. Guilherme Luís Roehe Vaccaro.”

1. Bancos - Serviços ao cliente. 2. Marketing bancário. 3. Comportamento do consumidor. 4. Bancos. I. Título.

CDU 658.89

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo estímulo e perseverança ao longo da minha jornada neste mestrado profissional e na realização desta dissertação. Tornar-me mestre é um desejo do qual eu sempre almejei.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner e ao meu coorientador Prof. Dr. Guilherme Roehe Vaccaro, primeiramente por terem me aceito como seu orientado, mas principalmente pelos ensinamentos tanto em sala de aula quanto nas sessões de orientação. Além disso, agradeço o conhecimento partilhado, a segurança, a amizade, a generosidade, a paciência, o auxílio, a clareza e o discernimento nas dicas e indagações, bem como a compreensão das demandas da minha vida profissional, não deixando que eu esmorecesse com as duas mudanças de agência, cidade e residência durante o curso.

Agradeço muitíssimo ao Prof. Dr. Marcelo André Machado, professor da disciplina de metodologia, dentre outras, ex-colega do Banco do Brasil, que junto com meus orientadores compôs a banca de qualificação e a banca final, pelas suas valiosas contribuições, pelo apoio e por compreender, confiar e acreditar no meu potencial.

Agradeço aos professores Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho, profundo conhecedor do varejo, estratégia e outras áreas, e Dr. Guilherme Trez, coordenador do programa de mestrado, pela disponibilidade em avaliar este trabalho na banca final, pelas contribuições e aprovação.

A todos os professores com os quais tive o prazer de adquirir ensinamentos no MPGN, agradeço por me levarem a ampliar o modo como vejo e interpreto o mundo.

Ao Sr. Edson Bundchen, Superintendente Estadual do Banco do Brasil no Rio Grande do Sul, colega e amigo, mestre e profissional reconhecido no mercado, avaliador que muito engrandeceu a banca final e representou a empresa estudada.

Ao meu irmão e melhor amigo, além de Prof. Dr. da UFSM Luciano Mattana, pelas dicas, apoio e correções desde quando surgiu a ideia de ingressar no mestrado. Por ser um interlocutor atento e interessado e estar sempre disponível quando solicitado. Certamente fostes o meu maior orientador.

À minha mãe, Clarice, e ao meu pai, Valter, toda minha gratidão pelo exemplo, valores, apoio a qualquer hora e compreensão.

À Luciana Claro Machado pela correção da ortografia, conversas, apoio e amor com que me acompanhou nos últimos meses.

A todos os colegas de trabalho, superiores, pares e subordinados, meu muito obrigado pela força, palavras de estímulo, por “segurarem as minhas pontas”, mas principalmente por entenderem como o mestrado profissional era importante para o meu desenvolvimento profissional e pessoal e terem me apoiado.

Aos colegas, amigos (as) e irmãos (as) do MPGN pela parceria, convívio, amizade, risadas, lágrimas e generosidade em compartilhar seu conhecimento.

Agradeço a todos os que participaram da minha pesquisa, tanto os entrevistados quanto os respondentes do questionário, pelas informações, tempo e esforço dedicados. Os resultados estão aqui.

Por fim, meu agradecimento especial aos amigos e a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste sonho.

RESUMO

Este estudo procurou atender ao objetivo geral de mensurar o nível de satisfação com o modelo de relacionamento digital dos clientes dos Escritórios de Negócios Exclusivos do Banco do Brasil situados no Rio Grande do Sul. O estudo de caso foi realizado em uma das maiores instituições financeiras brasileiras e mundiais. Conforme a estratégia corporativa do Banco do Brasil, a empresa realizou uma reestruturação no modelo de relacionamento com clientes, em implementação desde 2015, criando novas estruturas de atendimento específicas para determinados segmentos, dentre eles os escritórios exclusivos. A pesquisa teve uma etapa qualitativa, com uma análise documental interna da instituição e a realização de uma entrevista semiestruturada com os gestores dos escritórios, com o intuito de verificar a estratégia e as bases do modelo de negócios, bem como identificar as percepções e as dificuldades encontradas na implantação dessa nova estrutura. A etapa quantitativa foi realizada para mensurar o nível de satisfação dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados pelos escritórios, com aplicação de uma *survey* eletrônica utilizando como base a Escala Servqual, de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), que mede a diferença entre as expectativas e a percepção dos clientes em cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, compreensão, segurança e empatia. Os dados gerados foram tratados com a aplicação de análises estatísticas multivariadas. Os resultados obtidos demonstram que os clientes do Banco do Brasil estão satisfeitos com os serviços oferecidos através do modelo digital e a nova estrutura de negócios, no qual lhes é oferecido um atendimento humanizado agregado ao melhor da tecnologia. Percebeu-se, também, que o “mundo digital” provavelmente não substituirá o “mundo físico”, eles serão complementares, os escritórios digitais e as agências físicas irão coexistir e que o Banco do Brasil está aprimorando, assim, a entrega da proposta de valor e de uma melhor experiência aos clientes, permitindo rentabilizá-los, satisfazê-los e fidelizá-los.

Palavras-chave: Banco digital. Modelo de relacionamento digital. Satisfação do cliente. Qualidade de serviços. Experiência do cliente.

ABSTRACT

This study sought to meet general measure goal of measuring the level of satisfaction with the digital relationship model customers of Banco do Brasil Exclusive Business Offices situated in Rio Grande do Sul. The case study was conducted in one of the largest Brazilian and global financial institutions. As the *Banco do Brasil* corporate strategy, the company conducted a restructuring relationship model with customers, in implementation since 2015, creating new specific service structures for certain segments, among them exclusive offices. Research had a qualitative step analyzing several documents of the institution and internal conducting a semi-structured interview with managers offices, in order to check the strategy and the foundations of business model, as well as identify perceptions and the difficulties encountered in implementing this new structure. Quantitative step was held to measure the level of customer satisfaction to the quality of services provided by offices, with applying an electronic survey using as a base the Servqual Scale of Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988), which measures the difference between customers' expectations and perception in five dimensions: tangibility, reliability, understanding, safety and empathy. The data generated were treated through with the application multivariate statistical analysis. The results show that *Banco do Brasil* customers are satisfied with the services offered through the digital model and the new business structure, in which they are offered a service humanized household with the best technology. It was noticed, also, that the "digital world" probably won't replace the "physical world", they are complementary, digital offices and physical agencies will coexist and that *Banco do Brasil* is improving, like this, value proposition delivery and customers better experience, allowing monetize them, satisfy them and loyalty them.

Keywords: Digital bank. Digital relationship model. Customer satisfaction. Quality of services. Customer experience.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Bancarização Avança no Brasil.....	20
Figura 2 – Qualidade nos Serviços	33
Figura 3 – Modelo de Qualidade dos Serviços e aplicação para pesquisas futuras..	36
Figura 4 – Smartphone é o preferido do brasileiro conectado.....	43
Figura 5 – Foco na Experiência do Cliente	44
Figura 6 – O Diferencial Competitivo está centrado na Experiência do Cliente	46
Figura 7 – Evolução das Transações Bancárias por Canais (em bilhões)	48
Figura 8 – Crescimento <i>Mobile Banking</i> tem origem na migração de consumidores do <i>Internet Banking</i> (em milhões).....	49
Figura 9 – Clientes do Banco do Brasil no APP	49
Figura 10 – Top 20 APP Brasil.....	51
Figura 11 – Os cinco APPs favoritos dos brasileiros.....	51
Figura 12 – Avaliação APP Banco do Brasil nas Lojas de Aplicativos	52
Figura 13 – Transformação Digital – Nova Cultura da Empresa Digital	54
Figura 14 – Evolução das Transações Bancárias por Canais, com e sem movimentação financeira (em bilhões).....	55
Figura 15 – Itaú Uniclass Digital.....	60
Figura 16 – Receitas Digitais Bradesco	61
Figura 17 – Estratégia da Marca – Essência Banco do Brasil.....	62
Figura 18 – Segmentação de Clientes Pessoa Física no Mercado Bancário Brasileiro	65
Figura 19 – Proposta de Valor – Modelo Exclusivo Digital Banco do Brasil.....	68
Figura 20 – Modelo de Relacionamento Digital Banco do Brasil.....	71
Figura 21 – A experiência precisa ser completa.....	74
Figura 22 – Inteligência Cognitiva no Atendimento Bancário	75
Figura 23 – Soluções digitais atreladas aos momentos da vida do cliente	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Revisão da Literatura – Síntese	78
Quadro 2 – Metodologia – Síntese.....	87
Quadro 3 - Perfil demográfico dos respondentes	94
Quadro 4 – Resultados das Dimensões da Escala Servqual	96
Quadro 5 – Resultado Geral do Questionário com a Escala Servqual.....	99
Quadro 6 – Melhores médias por dimensão – Percepção (P) dos clientes.....	101
Quadro 7 – Menores médias por dimensão – Percepção (P) dos clientes.....	102
Quadro 8 – Menor desvio padrão por dimensão – Percepção (P) dos clientes	103
Quadro 9 – Maior desvio padrão por dimensão – Percepção (P) dos clientes.....	103
Quadro 10 – Respostas: notas máximas e mínimas	104
Quadro 11 – Satisfação Geral	105

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACSI	<i>American Customer Satisfaction Index</i>
AMA	Associação Americana de Marketing
AMBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
ANOVA	Análise de Variância
APP	Aplicativo para smartphone
ATA	Atendimento Telefônico das Agências
ATM	<i>Automatic Teller Machine</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
BACEN	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil
CABB	Central de Atendimento Banco do Brasil
CFP	<i>Certified Financial Planner</i>
CIAB	Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições
Febraban	Financeiras promovido pela Febraban
CPA-20	Certificação Profissional ANBIMA - Série 20
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CSC	Cadastro de Clientes do Sistema Financeiro Nacional
DIREC	Diretoria de Clientes do Banco do Brasil
DIREO	Diretoria de Estratégia e Organização do Banco do Brasil
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
GAT	Gestão do Atendimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RS	Rio Grande do Sul
SPSS	<i>Statistic Package for a Social Scienc</i>
TAA	Terminal de Autoatendimento
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Suplemento de Tecnologias de Informação e Comunicação
UFMS	Universidade Federal de Santa Maria
UniBB	Universidade Corporativa do Banco do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.1.1 Tema	16
1.1.2 Questão de pesquisa	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA	17
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 SATISFAÇÃO DO CLIENTE	23
2.2 MARKETING DE SERVIÇOS.....	25
2.3 MARKETING BANCÁRIO	30
2.4 QUALIDADE DE SERVIÇOS	32
2.5 ESCALA SERVQUAL.....	35
2.6 EXPERIÊNCIA E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR – O CONCEITO DE NEOCONSUMIDOR.....	39
2.6.1 Comportamento de compra do consumidor	39
2.6.2 Neoconsumidor	43
2.6.3 Experiência do cliente bancário na era digital	44
2.7 MODELO DE NEGÓCIOS DIGITAL, PROPOSTA DE VALOR E INOVAÇÃO EM TECNOLOGIA BANCÁRIA	52
2.8 FINTECHS.....	57
2.9 BANCO DIGITAL X AGÊNCIAS FÍSICAS.....	58
2.10 MODELO DE RELACIONAMENTO E NEGÓCIOS DIGITAL NO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO	59
2.11 O “NEGÓCIO” DOS BANCOS E DO BANCO DO BRASIL.....	61
2.12 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO BANCÁRIO PESSOA FÍSICA BRASILEIRO.....	63
2.12.1 Banco do Brasil Private	68
2.12.2 Banco do Brasil Estilo Digital	69
2.12.3 Escritório de Negócios Exclusivo Digital	72

2.13	O FUTURO DOS BANCOS - INTELIGÊNCIA COGNITIVA.....	74
2.14	SÍNTESE DA REVISÃO DA LITERATURA.....	77
3	METODOLOGIA	79
3.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	79
3.2	MÉTODO DE TRABALHO.....	82
3.3	AMOSTRA DA PESQUISA.....	87
3.4	DELIMITAÇÃO	90
3.5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS	90
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	93
4.1	QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	93
4.1.1	Perfil da amostra	93
4.1.2	Resultados do questionário	96
4.2	ANÁLISE DA ENTREVISTA COM GESTORES.....	106
4.2.1	Percepção dos gestores em relação ao novo modelo de relacionamento	107
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	111
4.3.1	O futuro do banco digital e das agências físicas	113
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
5.1	BANCO DO BRASIL DIGITAL.....	116
5.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	117
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	118
5.4	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	119
	REFERÊNCIAS.....	123
	APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES DOS ESCRITÓRIOS DE NEGÓCIOS DO RIO GRANDE DO SUL	129
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	131
	APÊNDICE C – ESCALA LIKERT.....	132
	APÊNDICE D – E-MAIL ENVIADO AOS CLIENTES DOS ESCRITÓRIOS DE NEGÓCIOS CONVIDANDO-OS A RESPONDEREM O QUESTIONÁRIO	133
	APÊNDICE E – LEMBRETE NR 1 ENVIADO AOS CLIENTES	134
	APÊNDICE F – LEMBRETE NR 2 ENVIADO AOS CLIENTES	135
	APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO/SURVEY MODELO SERVQUAL	136

1 INTRODUÇÃO

Os avanços rápidos na tecnologia nas últimas décadas, a complexidade e interconectividade das relações humanas e de consumo revelaram um novo paradigma, em que as empresas que não estiverem em constante aprendizagem e adaptação estão fadadas ao insucesso nos negócios e até mesmo ao desaparecimento. E as empresas do setor financeiro e bancário não são exceções.

Com as mudanças nas relações de consumo, os vínculos estabelecidos entre bancos e consumidores tornaram-se frágeis ou tênues, o que implica a necessidade de formalização de métodos que garantam o fortalecimento dos laços entre essas partes. A transformação digital exige que os bancos invistam cada vez mais na oferta de experiências diferenciadas, o que fez surgir o “banco digital”, bem como encaminhou o mercado financeiro para uma verdadeira revolução do modelo de relacionamento e atendimento até então vigente, com o surgimento de escritórios e agências de atendimento digital, ou simplesmente escritórios de negócios ou escritórios digitais. Além disso, há crescente exigência de rentabilização das operações bancárias, a fim de maximizar a saúde financeira e sustentabilidade das organizações, sobretudo diante do tumultuado cenário econômico brasileiro, nos últimos cinco anos.

Antes de evoluir nesta discussão, faz-se necessário elucidar alguns conceitos importantes. Banco, segundo definição do Banco Central do Brasil (2017), é uma instituição financeira intermediária entre agentes superavitários e deficitários, que administra o dinheiro que seus clientes deixam em custódia e utiliza-o para emprestar a outros indivíduos ou empresas aplicando-lhes juros, gerando a margem de ganho denominada *spread* bancário. Essa é a função básica dos bancos comerciais, tanto públicos como privados. Os bancos oferecem, também, outros produtos ou serviços, como seguros, câmbio, consórcios, financiamento imobiliário e de veículos, crédito rural, dentre outros.

Para a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), que realiza anualmente uma pesquisa sobre tecnologia bancária, a qual, em 2017, chegou à sua 25ª edição, o conceito de banco digital está amplamente atrelado à evolução no atendimento bancário. Até pouco tempo atrás, os bancos praticavam quase somente o atendimento presencial, que é todo o ato de comunicação em que ambos os interlocutores estão em presença física. Ao contrário, define-se por atendimento não

presencial todo o ato em que ambos os interlocutores não estão em presença física. O atendimento digital é considerado não presencial ou autoatendimento.

Ainda segundo a Febraban (2017), a inovação promovida pelo setor bancário brasileiro é reconhecida em todo o mundo, fruto do investimento sustentado e da busca pelo aperfeiçoamento do sistema. Diante de um novo perfil de consumidor que demanda soluções customizadas e experiências personalizadas, os bancos mostraram-se eficientes em sua estratégia de uso de novas tecnologias conjugadas ao atendimento presencial de qualidade. O atendimento bancário tem evoluído a passos largos para o atendimento digital, conforme evolui a tecnologia. Primeiro foi o telefone, depois o e-mail. Hoje, além dessas ferramentas, inúmeras outras são utilizadas na interação entre instituições bancárias e consumidores, como o *chat on line*, mensagem instantânea ou videoconferência. As situações em que o cliente se autoatende também podem ser consideradas atendimentos digitais, como por meio de aplicativo para smartphone (APP), *internet banking* ou terminal de autoatendimento (TAA).

Tanto no meio físico (agências bancárias, ATMs - *Automatic Teller Machine* - e correspondentes) quanto no digital (*internet e mobile banking*), segundo a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017, os bancos testemunharam um salto no número de transações bancárias. Em 2016, foram 65 bilhões, um aumento de 9,3 bilhões no ano, o maior da série histórica. As facilidades que os canais deram aos usuários elevaram a utilização dos meios de pagamento a um novo patamar, o que resulta em uma tendência gradual à menor circulação de dinheiro em espécie. Ainda assim, os bancos investiram em qualificação para aprimorar ainda mais o atendimento presencial nas agências, cujo perfil passou a ser mais consultivo e complementar aos dos meios digitais.

Conforme Bunea, Kogan e Stolin (2016), há poucas décadas surgiu o conceito de banco digital. Primeiro, veio a inovação dos caixas automáticos e dos terminais de autoatendimento. Na sequência, os sistemas de banco eletrônico (*home banking*) e, mais recentemente, os aplicativos para smartphones. Todos são recursos que permitem aos usuários economizar tempo e evitar os atrasos decorrentes do dia a dia e das múltiplas tarefas que efetuam os funcionários das instituições bancárias. Utilizando-se das plataformas digitais, os clientes de todo o mundo podem administrar suas finanças, trabalhar com suas contas, comprar moeda estrangeira, renovar ou modificar suas operações em longo prazo, transferir

fundos, pagar impostos e serviços, e realizar variadas tarefas de uma forma rápida e descomplicada.

Segundo Ross et al. (2016), com o advento do banco digital, o mercado financeiro vivencia um período de profunda revisão do paradigma vigente há décadas e, assim sendo, é natural que os envolvidos nesse novo contexto possuam muitas dúvidas, expectativas e ansiedade. Na verdade, há dez anos atrás, por exemplo, não sabíamos exatamente como os bancos seriam hoje, bem como é tarefa bastante difícil prever com precisão que tipo de banco estará operando daqui a 5 anos e, muito menos, em um horizonte de tempo mais longo.

Diante desse contexto, às instituições financeiras torna-se fundamental refletir constantemente sobre as relações de consumo, o marketing bancário e de serviços, os modelos de relacionamento e de atendimento, o atendimento digital, a qualidade nos serviços bancários, além de avaliar a satisfação dos consumidores com esse novo modelo de relacionamento. Assim, por meio do presente estudo de caso, objetivou-se mensurar os índices de satisfação dos clientes bancários envolvidos nesse processo inovador. A pesquisa foi conduzida nos Escritórios de Negócios Exclusivos do Banco do Brasil situados no estado do Rio Grande do Sul, considerando-se como participantes da amostra os clientes atendidos nesse novo modelo de relações e os gestores diretamente ligados às operações de natureza digital.

As novas interfaces de interação entre instituições bancárias e consumidores oferecem desafios grandiosos que ainda não são totalmente conhecidos, fazendo com que emergam questionamentos e *insights* ainda carentes de análises sistemáticas sob uma ótica científica. Inúmeros autores têm estudado o assunto e muitas publicações de qualidade servem como referência.

Sem a pretensão de um esgotamento do tema, compilaram-se algumas indagações e motivações, que serão a base deste estudo: O que é banco digital, escritório de negócios e cliente digital? Quais são os pontos de vista tecnológico, organizacional e antropológico em relação a esse assunto? Como o ser humano – clientes e funcionários – se relacionam no presente e se relacionarão no futuro com o banco tradicional e com o banco digital? Como as informações sobre os clientes e seus hábitos financeiros e bancários (especialmente disponíveis em escritórios digitais) podem influenciar esse processo? Quais as demandas conhecidas pelo mercado financeiro e pelo Banco do Brasil com relação ao cliente digital (tanto as

demandas que já foram atendidas, quanto as demandas que ainda não foram atendidas)? Qual a estratégia da concorrência nesse mesmo mercado? Que ações ainda estão por ser executadas, sobretudo considerando-se que ainda existem diversas demandas conhecidas que não foram atendidas ou, mesmo, desconhecidas pela instituição? Ao explorar essas demandas, buscar-se-á explorar oportunidades de mercado e possibilidades de diferenciação, além de um posicionamento empreendedor e de vanguarda.

Tendo-se em vista esse cenário de incertezas e revoluções, definiram-se os fundamentos de investigação a seguir discriminados.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

1.1.1 Tema

Modelo de relacionamento digital no Banco do Brasil.

1.1.2 Questão de pesquisa

Banco do Brasil Digital: Qual o grau de satisfação dos clientes pessoa física dos Escritórios de Negócios Exclusivos situados no Rio Grande do Sul em relação ao novo modelo de relacionamento digital?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é:

Identificar e analisar o grau de satisfação dos clientes pessoa física dos Escritórios de Negócios Exclusivos do Banco do Brasil situados no Rio Grande do Sul em relação ao novo modelo de relacionamento digital.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) Caracterizar o novo modelo de relacionamento digital com clientes pessoa física das instituições bancárias brasileiras e do Banco do Brasil, realizando um contraponto com o tradicional modelo de atendimento nas agências físicas.
- b) Compor um diagnóstico do modelo de relacionamento digital, através da medição da satisfação dos clientes dos escritórios exclusivos situados no Rio Grande do Sul, entrevista dos gestores desses escritórios e estudo de caso no Banco do Brasil.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Neste estudo, foi investigada a satisfação dos clientes pessoa física dos Escritórios de Negócios Exclusivos do Banco do Brasil situados no Rio Grande do Sul, em relação à qualidade nos serviços prestados através do novo modelo de relacionamento digital.

Pode-se dizer que esta pesquisa descritiva procurou mapear, através de um estudo transversal, como estava a satisfação dos clientes com o modelo de relacionamento e atendimento digital no segundo semestre de 2017, ou seja, no momento em que foi aplicada a pesquisa. Em 2017, as unidades de negócios objeto deste estudo recém haviam completado 01 (um) ano de criação. Além disso, a estratégia do Banco do Brasil Digital foi iniciada em maio de 2015, tem pouco mais de 02 (dois) anos e ainda não está consolidada, o que também justifica a importância deste estudo.

1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo Ross et al. (2016), a complexidade da indústria financeira talvez tenha atrasado as mudanças no modelo bancário estabelecido e tradicional, caracterizado pelo atendimento unicamente presencial prestado nas agências físicas. Porém, os bancos são o novo alvo das maiores empresas de tecnologia do planeta, que estão construindo soluções em serviços financeiros em escala nunca antes vista. Muitas empresas que não são bancos estão se comportando como se fossem (Apple, Facebook, Cielo, Amazon, Google, Samsung). A próxima revolução

tecnológica será a digitalização do dinheiro e o Bitcoin, moeda digital, que é a grande aposta que está movimentando o mercado.

Conforme Bunea, Kogan e Stolin (2016), além dessas grandes empresas, inúmeras *startups* estão surgindo no mercado financeiro, as chamadas *Fintechs*, transformando-o no Brasil e no Mundo. Elas são inovadoras e estão mudando gradativamente a cultura bancária travada e burocrática do país, fazendo com que os grandes *players* se movimentem, se adaptem e apresentem novas soluções de atendimento aos seus clientes.

Assim, antecipar alguns aspectos sobre o futuro das instituições financeiras brasileiras e mais especificamente sobre o futuro dos escritórios digitais e do atendimento no Banco do Brasil torna-se fundamental. Ser preditivo é uma tarefa difícil, mas vislumbrar cenários futuros, mesmo que de forma porosa, pode ajudar a antecipar oportunidades e proporcionar à sociedade e à instituição financeira objeto deste estudo ainda mais evolução e valor agregado.

Com a possibilidade de acessar de forma mais rápida e constante as informações, o consumidor se tornou mais relacional e menos transacional, e isso está mudando a maneira como interagem e utilizam o sistema bancário.

Segundo apontam dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com base nos dados do Suplemento de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2017 (PNAD), 93% dos processos de compra começam com uma pesquisa na internet, e entre 57 e 70% das decisões do segmento B2B – *business to business*, comércio estabelecido entre empresas associado a operações de compra e venda de informações, de produtos e de serviços através da internet – ocorrem antes do cliente entrar em contato com os vendedores. Esses dados indicam que as pessoas estão cada vez mais “digitais”. A população brasileira, seguindo tendência mundial, tem ampliado a utilização dos dispositivos móveis e da internet no seu dia a dia. Além disso, percebe-se que os vendedores deixaram de fazer publicidade pura e simplesmente de seus produtos para se transformarem em consultores que oferecem informações para permitir que o cliente faça a escolha mais adequada ao seu desejo e necessidade.

Face a isso, medir o grau de satisfação dos consumidores atendidos nesse novo modelo, pode gerar impactos positivos, seja para a sustentabilidade do próprio

modelo, seja para a melhoria das relações de consumo entre os clientes e o Banco do Brasil, favorecendo-se, inclusive, os processos de tomada de decisões por parte dos dirigentes do banco estudado. No âmbito científico, as reflexões e resultados esperados com esta pesquisa contribuem para a formação de um campo teórico ainda em construção, sobretudo, conforme Weill (2014), porque os hábitos e as relações de consumo têm-se tornado cada vez mais complexos e voláteis diante da nova ordem social: tecnológica, dinâmica, instável e veloz, tanto nas relações pessoais quanto profissionais.

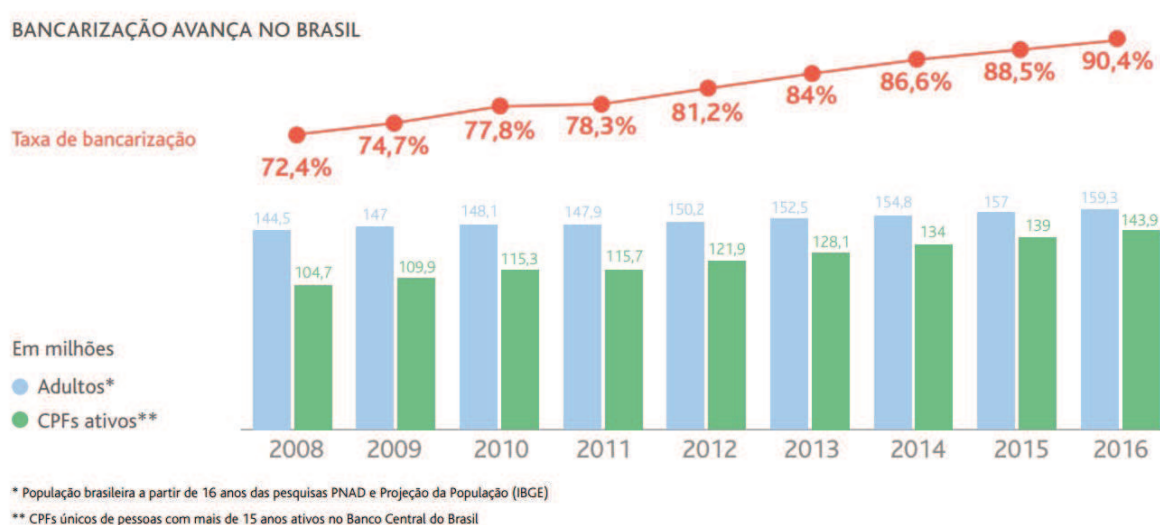
Conforme Gouvêa de Souza (2009), o consumidor evolui e a sua curva de desenvolvimento vai de 1.0 a 5.0. O perfil dos consumidores 3.0, 4.0 e 5.0, descrito pelo autor como **neconsumidor digital, multicanal e global**, vem sendo estudado nos últimos 20 anos. Ao ampliar esse estudo, conduz-se o campo do conhecimento para a formulação de estratégias que permitam explorar as oportunidades de negócios e mitigar as ameaças decorrentes desse novo contexto, em todos os ramos da economia e da vida cotidiana. A telefonia e a computação móvel estão causando uma verdadeira revolução na vida das pessoas ao passo que criam oportunidades de negócios para todos os segmentos de mercado.

A competitividade rege a necessidade do aprimoramento constante da **qualidade na prestação de serviços**. Às empresas, é mister observar e monitorar o foco principal do mercado competitivo: não só o atendimento às necessidades e desejos do cliente, mas também a antecipação de novas demandas. A qualidade dos serviços e o marketing de serviços, nesse sentido, ganham fundamental importância, especialmente no âmbito dos bancos, prestadores de serviços financeiros. (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004).

Nessa esteira, a **experiência de consumo** torna-se um elemento básico na pesquisa e entendimento do consumidor (CARÙ; COVA, 2007) e estudá-la em relação ao cliente bancário é premente. Esses autores desenvolveram estudo aprofundado sobre o que é a experiência de consumo, que não se pode confundir com experiência de compra, pois a primeira é muito mais ampla. Trata-se das lembranças geradas na mente do consumidor e de uma experiência total desde a busca do produto ou serviço até a fase de pós-venda, passando pela compra e pelo consumo.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), ao longo desse processo, os clientes escolherão uma empresa em detrimento de outra. Essa escolha leva em conta a **proposta de valor** apresentada pela empresa, ou seja, o conjunto de esforços tangíveis e intangíveis que ampliam os serviços tanto no eixo de suas funcionalidades e utilidades, quanto no eixo de suas implicações simbólicas. Os modelos de negócios dos bancos digitais não são diferentes, pois eles atuam em um campo em que a demanda pelo atendimento não presencial está em crescimento e pode ser considerada ainda pequena diante do seu potencial, especialmente em um país em que a universalização da bancarização é uma realidade, conquistada após anos de estratégias desenvolvidas para dar acesso a todos os estratos da população. Dados do Cadastro de Clientes do Sistema Financeiro Nacional (CSC) sobre a taxa de bancarização do Brasil apresentam a dimensão de acesso pelos cidadãos aos serviços essenciais. O indicador de bancarização é obtido a partir da divisão da quantidade de CPFs únicos ativos no Banco Central do Brasil de pessoas com mais 15 anos pela população a partir dessa mesma idade. Em 2016, esse índice ultrapassou os 90%, uma alta de quase dois pontos percentuais em relação ao ano anterior, o que demonstra uma consistente trajetória de crescimento nos últimos anos, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Bancarização Avança no Brasil



Fonte: Banco Central do Brasil / Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017.

Reflexões relativas aos impactos das novas tecnologias sobre a satisfação dos clientes, marketing bancário e de serviços, qualidade nos serviços, experiência de consumo, proposta de valor, transformação nos negócios, modelo de relacionamento e atendimento digital, não só na indústria financeira, mas em todo o mercado, vêm contribuindo para o amadurecimento científico do campo de estudo. Assim, a seção 2 “Revisão da Literatura”, que apresentará a fundamentação teórica deste trabalho, contemplará artigos e estudos que analisam o mundo digital, as organizações, os modelos de negócios, a ruptura e a estratégia. Tais artigos auxiliarão no entendimento do papel dos escritórios de negócios e das agências físicas com a implementação do novo modelo de relacionamento digital. Ainda nessa seção, serão estudadas as *fintechs* – termo originado da combinação das palavras em inglês *financial* (finanças) e *technology* (tecnologia), que oferecem serviços financeiros pela internet.

Novos segmentos são desenvolvidos na esteira da mencionada ebulição tecnológica, que são oportunidades de negócios para os bancos. Os bancos brasileiros não estão assistindo parados essas mudanças, pois, em tempo, se posicionaram de forma proativa, assumindo um papel efetivo como fornecedores de tecnologia. Estão adotando um modelo de negócios digital que descreve como as empresas vão engajar digitalmente seus clientes para gerar valor. (WEILL, 2014). Estão investindo em soluções digitais para melhorar as operações e inovar, construindo uma plataforma digital que consiste de tecnologia, processos de negócios e dados. Para Weill (2014), a transformação de uma plataforma digital é um processo que envolve estágios e maturidade, conforme a empresa vai aprendendo a conquistar e sustentar sinergias.

A experiência do cliente é o farol que deve guiar as empresas na construção de ecossistemas, modelos de negócios e modelos operacionais. Segundo o Vice-Presidente de Varejo, Distribuição e Operações do Banco do Brasil, Walter Malieni Junior, ao apresentar a Estratégia Corporativa do Banco do Brasil para o período 2017-2021, existem três formas de saber como está a satisfação e a experiência do cliente: perguntar a ele, analisar os dados que se possui sobre a questão e/ou pesquisar nas informações disponíveis nas redes sociais. Mas não basta fazer pesquisas. É preciso fazer análises de seu significado e apresentar respostas, ter atitude na busca das soluções. Por isso, a proposição de uma pesquisa de satisfação dos clientes bancários quanto à qualidade nos serviços prestados,

principalmente em relação ao novo modelo de relacionamento digital, baseado na criação dos escritórios de negócios pelo Banco do Brasil, tem relevância.

Além disso, o novo modelo de relacionamento e atendimento digital e a criação dos Escritórios de Negócios Exclusivos é um dos pilares da Estratégia Corporativa do Banco do Brasil para o período 2017-2021, revista para 2018-2022, e também de outras instituições financeiras brasileiras e mundiais, o que eleva os resultados desta proposição de investigação à posição de mecanismo estratégico com aplicação direta na sua execução.

O tema satisfação do cliente bancário dispõe de vasta literatura. Todavia, a satisfação do cliente bancário associada ao novo modelo digital ainda apresenta lacunas. Assim, pretende-se contribuir para enriquecer esta área de pesquisa e preencher tais espaços. Dessa forma, sob o ponto de vista acadêmico, o estudo se justifica.

Por fim, o fato do pesquisador estar inserido no ambiente onde se dará a pesquisa é fator de motivação pessoal e profissional para realizá-la.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em 5 capítulos. O capítulo 1 contemplou a introdução, objetivos, definição do problema, questão de pesquisa, delimitação da pesquisa e justificativa do estudo. Em seguida, o capítulo 2 apresenta a revisão da literatura com a fundamentação teórica dos temas e assuntos abordados nesta dissertação.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia, com descrição do método de pesquisa e de trabalho, amostra e delimitações da pesquisa, bem como uma análise e discussão dos dados coletados. O capítulo 4 contempla uma profunda análise e discussão dos resultados alcançados. Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões e considerações finais do trabalho. Seguem-se as referências bibliográficas, apêndices e anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Buscar-se-á, neste momento, a revisão da literatura sobre satisfação do cliente, atrelada principalmente à área de serviços e ao setor bancário, apresentando seus conceitos e resumindo os resultados de estudos feitos por autores relevantes. Paralelamente a isso, buscar-se-á vincular esses conceitos ao mercado financeiro brasileiro e analisar os principais *players*. Evidentemente, pelo fato da proposta deste trabalho ser um estudo de caso no Banco do Brasil, será enfatizada tal instituição.

2.1 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A literatura acerca do tema desta seção é ampla. Muitos autores abordam esse assunto devido à importância para o mercado e para as empresas.

Um dos conceitos mais utilizados em marketing é o de satisfação do cliente. Segundo Kotler e Keller (2013), satisfação do cliente é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto ou serviço e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. Quando ocorre o desapontamento, o grau de satisfação pode chegar a zero. Uma empresa, oferecendo produtos de qualidade para alcançar as expectativas e saciar as necessidades dos clientes, dá o primeiro passo para sua permanência no mercado. Ao obter níveis superiores de qualidade, certamente irá se destacar das demais.

Para Cobra (1997), satisfazer a necessidade do consumidor significa descobrir não apenas o que ele quer ou deseja para saciar suas necessidades, pois a grande maioria das pessoas não sabe exatamente o que quer. Por isso, as empresas colocam à disposição dos seus clientes uma ampla diversidade de produtos e serviços que atendem às necessidades de cada um, no intuito de gerar satisfação no momento da compra.

A satisfação da compra está ligada a certas sensações que o consumidor imagina estar obtendo ao saciar seus desejos. O que realmente satisfaz as

necessidades não são fatores necessariamente percebidos pelo consumidor, quer dizer, não estão muitas vezes ao nível do consciente. (COBRA, 1997).

Segundo Kotler e Keller (2013), para a sobrevivência das organizações é fundamental que ela obtenha a satisfação do cliente mediante a oferta de produtos e serviços que correspondam às suas necessidades e desejos, pois o cliente satisfeito repete a aquisição. Surge, então, o conceito de fidelização, que muitos confundem com o de satisfação, todavia são distintos.

Ainda segundo Kotler e Keller (2013), uma satisfação constante torna o cliente fiel à empresa, contribuindo para que ela obtenha o adequado retorno do investimento. Um cliente fiel não é um cliente apenas satisfeito, é um cliente que se identifica com a empresa e seus produtos, que vibra com eles, que os divulga sempre que possível e que os defende quando são criticados. O encantamento do cliente ocorre quando sua satisfação é tão grande que chega a surpreendê-lo. Cobra (1997), afirma que o papel do marketing é tornar esse relacionamento cada vez mais satisfatório para todas as partes, de modo a torná-lo duradouro.

Uma das mais conhecidas teorias sobre motivação humana foi escrita por Frederick Herzberg em 1966. Ele desenvolveu a teoria dos dois fatores, que apresenta os insatisfatores (fatores que causam insatisfação) e os satisfatores (fatores que causam satisfação). A ausência de insatisfatores não basta; os satisfatores devem estar claramente presentes para motivar uma compra. Por exemplo, um produto não ter garantia ou uma empresa apresentar uma política de atendimento precária é um insatisfator. Contudo, a garantia e a política de atendimento não funcionam como um satisfator ou motivador de compra porque não são uma fonte de satisfação intrínseca. A facilidade de uso e o bom atendimento seriam satisfatores. Os vendedores e as empresas devem fazer o possível para evitar os insatisfatores e agregar os satisfatores aos seus produtos e serviços. Embora esses elementos não vendam um produto ou serviço, podem perfeitamente fazer com que não sejam vendidos.

Considera-se que a satisfação dos clientes é o ponto crítico no competitivo mercado atual, principalmente se analisarmos o setor bancário, onde os serviços oferecidos são comuns e similares entre as instituições. Segundo Lovelock & Wright (2001), os clientes que possuem pouca ou nenhuma satisfação podem ser atraídos pelos concorrentes, ao passo que clientes totalmente satisfeitos apresentam um comportamento de fidelidade. Ao aumentar a satisfação dos clientes, este pode

aumentar seus negócios com um banco, concretizando um maior número de transações e investimentos e, assim, elevar os dividendos da empresa e a rentabilidade no médio e longo prazo.

A Ernst & Young (EY), líder global em serviços de auditoria, impostos, transações corporativas e consultoria, lançou em 2014 a terceira edição da pesquisa global de consumidores bancários, com dados referentes a 2013, onde entrevistou mais de 32 mil clientes em 43 países. No Brasil, foram mais de 1.600 entrevistados e foram identificadas diversas oportunidades de aprimoramento dos serviços bancários. Dentre as conclusões, uma das mais importantes foi que a satisfação do consumidor bancário brasileiro é, em geral, mais baixa que a do consumidor global e da América Latina. Dos itens avaliados com menor satisfação estão aqueles relacionados à experiência do cliente: a comunicação, a qualidade das recomendações (assessoria) e a forma como a instituição lida com as reclamações.

Em relação à satisfação com bancos eletrônicos e digitais, Liébana-Cabanillas, Muñoz-Leiva e Rejón-Guardia (2013) analisam a perspectiva de satisfação dos usuários sob a ótica da experiência relacionada à acessibilidade, confiança, facilidade de uso e utilidade. Esses autores demonstram que existe uma relação positiva entre as variáveis, principalmente sobre o efeito direto que a utilidade e a facilidade de acesso têm sobre a satisfação.

Conforme dados do American Customer Satisfaction Index (ACSI, 2011), os níveis de satisfação dos usuários de bancos eletrônicos vêm aumentando ano a ano. Comparando os níveis de satisfação do cliente bancário tradicional em comparação ao cliente digital, a satisfação desse último mostra-se superior.

2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto ou bem (KOTLER; KELLER, 2013).

A Associação Americana de Marketing – AMA (1960), define os serviços como “atividades, benefícios ou satisfações que são oferecidas à venda, ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

Para Grönroos (2000), serviço é um processo que consiste de uma série de atividades mais ou menos intangíveis que normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorre em interações entre cliente e funcionários de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do prestador de serviço, que são prestados como soluções aos problemas dos clientes.

Kotler e Keller (2013) afirmam que ao enfrentarem cada vez mais dificuldades para diferenciarem seus produtos, as empresas buscam diferenciar seus serviços. Trabalham no sentido de buscar uma boa reputação, mostrar desempenho superior em entregas e prazos, respostas melhores e mais rápidas às consultas e soluções ágeis para reclamações. E é essa diferenciação em serviços que as instituições bancárias brasileiras buscam incessantemente para rentabilizar seus ganhos e melhor satisfazer seus clientes.

Os fundamentos do marketing de serviços, segundo Lovelock e Gummesson (2004), foram estabelecidos a mais de um quarto de século atrás. Na década de 70, por exemplo, não havia computadores pessoais, nem internet, e poucas oportunidades para os consumidores fazerem chamadas de longa distância aos prestadores de serviços. O comércio internacional em serviços era restrito, a maioria das empresas ainda preferia atividades de serviço em casa ao invés de terceirizar.

Na verdade, o debate sobre a distinção entre bens e serviços originou-se com Adam Smith, em sua obra *Riqueza das Nações* (1776). Os economistas clássicos afirmavam que os bens (inicialmente designados *commodities* ou mercadorias) deveriam ser entidades sobre as quais imperam os direitos de propriedade e sobre as quais poderia haver intercâmbio. Já sobre os serviços essa propriedade é perecível, é inseparável, e finaliza junto com a prestação do serviço. Smith distinguiu *output* da mão de obra “produtiva”, que pode ser armazenado em estoques de bens vendáveis que possam subseqüentemente ser trocados por outros itens de valor, e a mão de obra “improdutiva”, que, apesar de honrável, útil ou necessária, não produz nada pelo qual uma quantidade igual de serviço possa depois ser obtida. Este trabalho “estraga” no próprio instante da sua produção.

Como bem observaram Lovelock e Gummesson (2004), as primeiras discussões sobre os serviços ocorreram num contexto filosófico que enfatizou a importância do capital (que se transformava em riqueza) e da sua formação. A propriedade de bens representava riqueza. A descrição dos prestadores de serviços como “improdutivos” foi provocadora, mas Smith (1776) não estava querendo dizer

que o *output* perecível de funcionários do governo, das forças armadas, do clero, de advogados, de médicos, de “homens das letras”, de músicos, de apresentadores, ou de “empregadas domésticas” efetivamente não conseguia criar benefícios valorizados.

A grande maioria dos autores descrevem as quatro características principais dos serviços como sendo: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade. Conforme Schneider (2000), o paradigma básico no marketing de serviços, desde a década de 1980, tem sido que os serviços são diferentes dos bens, e essas quatro características fornecem a base para o argumento de que o marketing de serviços é um campo distinto da venda de bens.

Segundo Lovelock e Gummesson (2004), os bens são intangíveis quando não podem ser vistos, sentidos ou provados antes da compra, ao contrário dos bens físicos. Da **intangibilidade** decorrem inúmeras implicações: os serviços não podem ser patenteados; surge a dificuldade para a comunicação dos atributos do serviço e identificação pelo público alvo; a relatividade no estabelecimento de preço, pelo fato do conceito e percepção de valor ser diferente para cada pessoa (o que é barato para alguns é caro para outros).

O grande desafio para os profissionais de marketing de serviços é minimizar a desvantagem da intangibilidade criando evidências físicas. Um banco, por exemplo, pode tentar tangibilizar a praticidade oferecendo um APP fácil e acessível ou tangibilizar a rapidez no atendimento oferecendo agências com layout inteligente, assentos confortáveis, fila única, dentre outros.

Conforme Lovelock e Gummesson (2004), a entrega de serviços por autoatendimento, baseada na internet ou em aplicativos, em categorias como bancos, seguros, notícias, pesquisa, previsão de tempo e software fornece todo um conjunto de serviços intangíveis “limitados a imagens numa tela (e talvez sons)”. Percebe-se que, cada vez menos, os serviços bancários são prestados presencialmente ao cliente, o que aumenta a importância dos aplicativos e da criação de evidências físicas para os clientes.

De acordo com Kotler e Keller (2013), na maioria dos casos, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Surge aí a segunda característica dos serviços, a **inseparabilidade**. Tanto quem presta como quem recebe o serviço torna-se parte dele. A interação entre o cliente e o prestador de serviços, entre o

consumidor bancário e o funcionário de um banco, por exemplo, afeta muito os resultados. Nesse sentido, o atendimento de qualidade é ainda mais importante.

Em relação à inseparabilidade, segundo Kotler e Keller (2013), há estratégias para minimizar suas desvantagens: atender a grupos maiores, como está ocorrendo nos escritórios de negócios nos bancos; reduzir o tempo de atendimento sem reduzir, no entanto, a qualidade; diminuir a ocorrência de problemas de serviços com treinamento e incentivos aos funcionários, mantendo-os motivados; e dar atenção ao “cliente-problema”, evitando que sua insatisfação afete os demais clientes.

A prestação de serviços à distância, como está ocorrendo no novo modelo de atendimento dos escritórios digitais dos bancos, tem inúmeras facetas em relação à inseparabilidade. O fato do cliente não estar presente pode ser positivo, pois existe um certo tempo de reação para o atendente. Mas essa reação também não pode ser demorada ao ponto de gerar insatisfação. De forma contrária, pode-se afirmar que o atendimento não presencial pode prejudicar o relacionamento entre as partes, devido a não acontecer o “olho no olho”. Todavia, no mundo conectado de hoje, em que a maior parte das interações já se dá via redes sociais, pode-se discordar dessa afirmação.

A terceira característica dos serviços é a sua **percebibilidade**, que está relacionada com o fato de que eles não podem ser guardados ou estocados, não podem ser salvos, armazenados para reutilização em uma data posterior, revendidos ou devolvidos (Edgett e Parkinson, 1993; Zeithaml e Bitner, 2003). Não há, por exemplo, como estocar os serviços bancários. Nesse sentido, a percebibilidade não é um problema quando a demanda é estável. Todavia, se a demanda é baixa, a capacidade não utilizada é desperdiçada; se a procura excede a capacidade, negócios podem ser perdidos; e serviços mal executados ou que não agradam ao cliente não podem ser devolvidos. (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004).

Outra característica dos serviços é a **variabilidade**, de maneira que a sua qualidade depende de quem os proporciona e quando, onde e como são fornecidos. (KOTLER e KELLER, 2013). Um serviço prestado a um cliente não é exatamente o mesmo prestado ao próximo cliente ou ao mesmo cliente em outra oportunidade. O fato do atendimento ser realizado por pessoas, que podem mudar sua atuação dependendo do momento ou situação, do seu humor, da forma de interpretar as necessidades, desejos e expectativas dos clientes, torna os serviços variáveis. Além disso, cada cliente tem uma percepção diferente quanto aos serviços prestados.

Para minimizar o problema da variabilidade, segundo Lovelock e Gummesson (2004), as organizações, em especial os bancos, investem pesado em estabelecer padrões de atendimento, que devem ser observados por todos os funcionários. Além disso, promovem cuidadosa seleção de pessoal, de acordo com o perfil do público-alvo, e treinamento intensivo e permanente voltado ao atendimento desse público.

Como bem observaram Lovelock e Gummesson (2004), grandes mudanças no setor de serviços têm ocorrido durante as últimas décadas. A substituição gradativa dos *inputs* humanos por automação e a aplicação rigorosa de procedimentos de melhoria de qualidade reduziu substancialmente a variabilidade (heterogeneidade) do *output* em diversos setores de serviços. A terceirização por empresas e a delegação por consumidores a um provedor especialista de tarefas que eles costumavam realizar sozinhos expandiram muito a incidência de serviços inseparáveis. E avanços em tecnologia de informação e telecomunicações, notavelmente o desenvolvimento da internet e a digitalização de textos, gráficos, vídeos e áudios, tornaram possível separar clientes, tanto no tempo quanto no espaço, em vários serviços baseados em informações, destruindo assim as limitações gêmeas tanto da inseparabilidade quanto da perecibilidade.

Especialmente no setor bancário, segundo a Febraban (2017), está acontecendo, paulatinamente, a substituição do trabalho do atendente pela tecnologia, pelas máquinas, pelo APP e internet. O autoatendimento é a tendência e isso facilita a padronização no atendimento e a diminuição da variabilidade nos serviços.

As expectativas dos clientes são verdadeiros padrões de julgamento da qualidade dos serviços. Para Lovelock e Gummesson (2004), a intangibilidade física, a inseparabilidade e a heterogeneidade tornam mais difícil para os consumidores avaliarem os serviços do que os bens. Esses autores argumentam que a qualidade dos bens e serviços pode ser analisada sob diversos aspectos. Muitos bens são elevados em qualidade de busca – atributos que podem ser determinados e avaliados antes da compra. Outros bens e vários serviços são elevados em qualidade de experiência do consumidor, porque seus atributos não podem ser conhecidos ou avaliados até que eles tenham sido comprados e estejam sendo consumidos. Finalmente, existem produtos - e a maioria dos serviços - que são elevados em qualidade de credibilidade, que os clientes devem acreditar, porque são difíceis de avaliar até mesmo depois do consumo.

As bases do marketing de serviços foram estabelecidas há mais de quarenta anos. Segundo Lovelock e Gummesson (2004), os estudiosos debatiam o que tornava os serviços diferentes dos bens enquanto eles tentavam legitimar a necessidade de um novo campo. Naquela época não havia computadores pessoais, smartphones, internet e o serviço de telefonia para acessar os fornecedores de serviços era considerado caro. O comércio internacional de serviços era restrito e a maioria das firmas preferia realizar tais atividades internamente ao invés de terceirizar. Apesar do fato de que as máquinas de vendas já tinham uma longa história, aplicações de autoatendimento baseado em tecnologia estavam apenas despontando, principalmente nos bancos varejistas e na venda de combustíveis.

Ainda conforme Lovelock e Gummesson (2004), o ambiente de marketing de serviços é radicalmente diferente. O debate “bens versus serviços” foi útil e frutífero, todavia negligenciou muitas questões que envolvem o marketing, a gestão e as sinergias necessárias entre as empresas manufatureiras e de serviços, principalmente no que envolve a necessidade de interação mútua e da interdependência entre bens e serviços.

Portanto, segundo Kotler e Keller (2013), não é segredo para ninguém que produtividade e qualidade são fatores de sucesso em qualquer empresa. Por isso, faz-se necessário ter atenção especial a estes aspectos no marketing de serviços. É preciso assegurar a produtividade dos colaboradores e manter a qualidade na prestação do serviço, desde seu planejamento até o momento da entrega ao cliente.

2.3 MARKETING BANCÁRIO

O marketing bancário possui as mesmas peculiaridades do marketing de serviços no que se refere às suas características: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade.

Todavia, segundo Las Casas (2007), o marketing bancário possui alguns atributos ou características específicas:

- a) Os clientes finais geralmente são desconhecedores ou conhecem pouco dos produtos bancários e das vantagens da sua utilização. Nesse caso, o atendimento prestado torna-se ainda mais importante ao prover detalhes sobre o produto, agregando consultoria e orientação para aplicações financeiras e investimentos, por exemplo.

- b) Os clientes empresarias (pessoas jurídicas) e as pessoas físicas de alta renda têm exigências mais técnicas e demandam maior profissionalismo e melhor formação/treinamento por parte dos prestadores de serviço. Os funcionários, quanto mais experientes ou quanto maior seu conhecimento, tendem a gerar maior confiança aos clientes no atendimento.
- c) As instituições financeiras sofrem forte regulação e regulamentação, tanto por parte do Banco Central como pelo governo, que podem agir limitando ou orientando a oferta de dinheiro ou inibindo determinadas práticas concorrenciais.
- d) A aversão ao risco é muito arraigada entre os clientes bancários, principalmente em clientes com mais idade, resultando na formação inconsciente de atitudes contrárias a inovações ou ao lançamento de novos produtos.
- e) Os bancos têm como objetivo a fidelização dos clientes e o estabelecimento de relações permanentes com determinados clientes, oferecendo produtos adequados à todas as fases da vida, desde a juventude até a maturidade e melhor idade.

Ainda segundo Las Casas (2007), tais características revelam aspectos positivos e negativos. A relação permanente com a clientela, por exemplo, torna-se um fator positivo ao permitir o desenvolvimento do marketing de relacionamento e a fidelização. Por outro lado, essa relação estável dificulta a conquista de novos clientes da concorrência.

O autor afirma, ainda, que a aversão ao risco é alta por parte do cliente bancário brasileiro. Por isso, o grande desafio dos bancos é conquistar e manter a credibilidade desse cliente. O estudo do marketing de serviços e do marketing bancário é essencial para entender o processo de decisão dos clientes, ainda mais pela quantidade de atributos intangíveis relacionados aos serviços.

No setor financeiro, o estudo da satisfação com os serviços online atraiu recentemente a atenção dos pesquisadores de marketing como um elemento de análise do comportamento de tomada de decisão do consumidor em ambientes virtuais. (LASSALA et al., 2010). Esse assunto será aprofundado nos capítulos subsequentes desta dissertação.

2.4 QUALIDADE DE SERVIÇOS

A qualidade é um conceito muito dinâmico. Por ser uma palavra de domínio público, vem sofrendo inúmeras modificações conceituais. (PALADINI, 1995). O conceito de qualidade que remonta às épocas antigas foi se transformando e evoluindo em associação aos diferentes estágios pelos quais passaram as organizações ao longo dos tempos, independente do ramo de atuação, porte, local ou época.

Paladini (1995) demonstra a evolução do conceito de qualidade através da história da humanidade, baseado em vários exemplos: na antiguidade, com a perfeição das pirâmides e construções romanas; na Idade Média, onde as associações de artesãos e pequenas empresas já especificavam padrões de qualidade; no século XX, com a implementação das inspeções e primeiros métodos de controle estatístico; na segunda guerra mundial, que interferiu nos padrões de qualidade; na década de 70, com o conceito de qualidade total; chegando aos tempos atuais, com a intensidade nos negócios e acirramento na concorrência, com a maior necessidade de administrar a qualidade ofertada ao mercado.

A qualidade é a base do marketing de serviços. Seu conceito, inicialmente direcionado apenas para os produtos manufaturados, foi sendo alargado de forma a contemplar também os serviços.

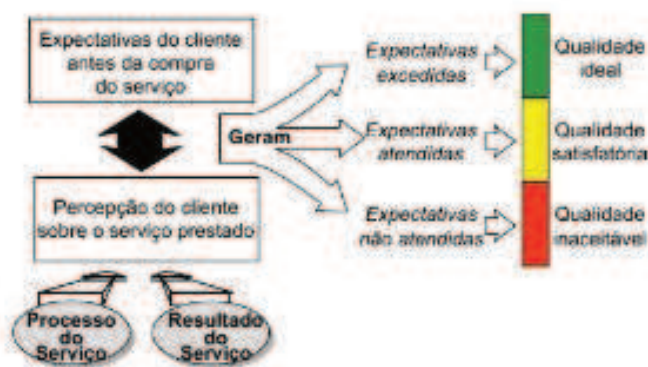
A definição de qualidade nos serviços, segundo Kotler e Keller (2013), está diretamente ligada à definição de satisfação ou insatisfação do cliente. Satisfazer clientes é um dos principais desafios das organizações, já que, quando satisfeitos, geralmente trazem muitos benefícios para as empresas porque as defendem, se distanciam da concorrência e têm maior probabilidade de se tornarem fiéis. Além disso, geram maiores receitas, reduzem custos promocionais e de atendimento, promovem a comunicação positiva (boca-a-boca) e reduzem custos referentes aos esforços para recuperação da satisfação do cliente em relação a serviços.

Segundo Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988), a satisfação em relação aos serviços é um sentimento que resulta da avaliação com base nas expectativas que os clientes possuem antes de vivenciarem o seu desempenho (performance percebida). O hiato entre as expectativas e o desempenho é a maior causa da insatisfação dos consumidores. Expectativas são padrões internos utilizados pelos clientes para julgar a experiência com o serviço experimentado. Os autores afirmam

que elas são formadas a partir de: comunicações externas – o que é comunicado sobre a organização; comunicações boca a boca – o que falam sobre a organização; experiências passadas – as experiências vividas pelos clientes; e necessidades pessoais – relacionadas com exigências pessoais decorrentes de características físicas, psicológicas, sociais ou recursos dos clientes.

A Figura 2, extraída do site Ebah, que é uma rede social dedicada exclusivamente ao campo acadêmico, retrata a qualidade nos serviços.

Figura 2 – Qualidade nos Serviços



Fonte: Ebah (2017)

Segundo Lovelock e Gummesson (2004), o prestador de serviços precisa identificar o que o cliente deseja em termos de qualidade para que possa obter diferenciação em relação à concorrência. Precisa ir além da mera satisfação das expectativas do cliente, deve encantá-lo, proporcionando uma experiência superior, para fazer que ele volte, que consuma novamente os produtos ou serviços da empresa, divulgando-a com informações favoráveis.

O cliente julga a qualidade nos serviços com base na avaliação de cinco atributos: confiabilidade, garantia, aspectos tangíveis, empatia e presteza:

- a) Confiabilidade: habilidade de desempenhar o serviço consistentemente conforme prometido e na primeira vez.
- b) Garantia: conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança, demonstrando que o serviço é seguro e garantido.

- c) Aspectos tangíveis: têm relação com as instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal da empresa, que sinalizam cuidado do prestador de serviço e sua consideração com o cliente. Mais recentemente, o site das empresas, APPs, e-mails e outras tecnologias têm sido considerados aspectos tangíveis.
- d) Empatia: consideração e atenção individualizada que a empresa tem com seus clientes. Trata-se da capacidade de o fornecedor do serviço colocar-se no lugar do cliente.
- e) Presteza: propor uma solução ao consumidor, prestar pronto atendimento e resolver problemas na hora. (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1988)

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) propõem um *check-list* aos gerentes de marketing de como devem gerenciar seus serviços e exceder as expectativas dos clientes, através de seis perguntas:

- a) Nós nos esforçamos para proporcionar ao cliente uma ideia realista do nosso serviço?
- b) Desempenhar o serviço sempre do modo certo é uma das maiores prioridades da nossa empresa?
- c) Nós nos comunicamos efetivamente com os clientes?
- d) Surpreendemos nossos clientes durante a entrega dos serviços?
- e) Nossos funcionários consideram os problemas na entrega dos serviços como oportunidades para causar boa impressão aos clientes?
- f) Avaliamos e melhoramos continuamente nosso desempenho e comparamos com as expectativas dos clientes?

Segundo Las Casas (2007), quando um cliente vai a uma agência bancária, espera receber um atendimento especial. Ficará insatisfeito se o serviço for inferior à sua expectativa, satisfeito se o atendimento for compatível com a sua expectativa e encantado se o serviço superar sua expectativa. Kotler e Keller (2013) complementam essa ideia ao afirmar que perder clientes lucrativos pode afetar drasticamente o lucro de uma empresa, mesmo no setor bancário. Estima-se que o custo envolvido na atração de um novo cliente bancário é cinco vezes maior que o custo de manter um cliente atual satisfeito. A base para que os bancos retenham seus clientes é a busca pelos relacionamentos duradouros.

No que se refere à qualidade dos serviços bancários, para Las Casas (2007) a satisfação das necessidades dos clientes é elaborada através de padrões profissionais e éticos. Os objetivos são: obter uma melhoria constante nos serviços prestados, com o intuito de evitar insatisfação dos clientes, realizar feedback dos serviços e dos resultados obtidos e possuir eficiência na sua prestação.

No setor financeiro, muitos bancos de varejo buscam estratégias que maximizem a satisfação e a fidelidade dos clientes através do foco na qualidade dos serviços, sendo que as melhorias nas suas características, bem como o tratamento das reclamações dos clientes, são os principais fatores que impactam positivamente na satisfação do cliente bancário. (LEVESQUE; MCDOUGALL, 1996). E a afirmação desses autores continua atual.

Reconhecendo as vantagens dos serviços de *internet banking*, os bancos estão cada vez mais interessados e preocupados com a questão tecnológica e estão em constante procura de métodos para fornecer um serviço de alta qualidade que cumpra rigorosamente as exigências dos clientes (YU, 2008).

Muitos autores abordam o assunto da qualidade dos serviços on-line, que se iniciou com o surgimento da internet e criação de sites específicos, através de um processo de pesquisa, compra e entrega eficiente e eficaz. Esse conceito se ampliou para os aplicativos e smartphones e muito ainda tem a crescer e ser estudado.

2.5 ESCALA SERVQUAL

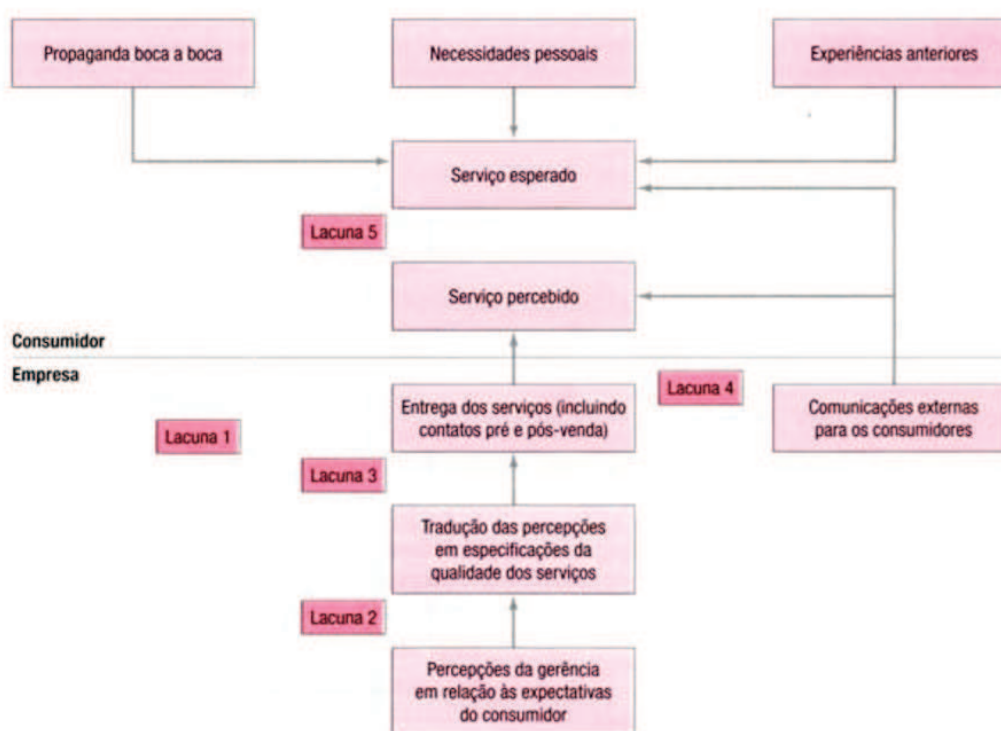
No estudo de satisfação dos clientes, uma das escalas mais conhecidas e utilizadas é a Escala Servqual. É o nome do instrumento de mensuração da Qualidade Percebida criado por três pesquisadores norte-americanos de marketing: Parasuraman, Zeithaml e Berry, em 1988. Em 1992, foi publicado no Brasil pela Editora Norma-Maltese uma adaptação do livro de tais autores sob o título: *Serviços de Marketing – Competindo através da qualidade*.

Com foco nos atributos da qualidade funcional dos serviços e baseados em pesquisas em vários setores, Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) construíram uma perspectiva geral para as organizações de serviços, objetivando identificar quais as dimensões ou *gaps* da qualidade influenciam no desenvolvimento das percepções dos clientes. Os autores formularam um modelo de qualidade dos serviços que destaca as exigências mais importantes para que sejam prestados com

alta qualidade, e identificam cinco lacunas que levam ao fracasso, conforme demonstrado na figura seguinte:

1. Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência.
2. Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços.
3. Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega.
4. Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas.
5. Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado.

Figura 3 – Modelo de Qualidade dos Serviços e aplicação para pesquisas futuras



Fonte: Parasuraman; Zeithaml; Berry (1988, p. 44).

Segundo Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988), na falta de medidas objetivas, um enfoque apropriado para mensurar a qualidade dos serviços oferecidos é medir a diferença entre as expectativas e a percepção dos clientes acerca do desempenho de determinada instituição, ou seja, a qualidade percebida nos serviços.

Com base nesse modelo, os pesquisadores condensaram em cinco dimensões os principais aspectos e valores com base nos quais os usuários avaliam o produto ou serviço que recebem.

As cinco dimensões da qualidade dos serviços são: tangibilidade, confiabilidade, compreensão, segurança e empatia.

- a) tangibilidade: são os elementos físicos, como móveis, escritório, formulários, aparência física dos empregados, roupas e uniformes, equipamentos, aplicativos e disposição física;
- b) confiabilidade: habilidade de se ter o que foi prometido, na data aprazada;
- c) compreensão: habilidade de entender os problemas e dificuldades dos clientes e responder de uma forma positiva;
- d) segurança: percepção que o cliente tem da habilidade do empregado da empresa em responder às suas necessidades;
- e) empatia: disposição que o empregado tem e manifesta nos cuidados e atenção individualizados prestados ao cliente. (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1988)

No modelo Servqual, o instrumento de pesquisa consiste em duas partes, ambas contendo 22 itens. A primeira, foi desenvolvida para medir o nível desejado, ou ideal, do serviço de uma determinada empresa. Já a segunda parte mede a percepção real e objetiva do cliente sobre o serviço oferecido por uma determinada empresa. Então, a qualidade do serviço é avaliada subtraindo-se a qualidade esperada da empresa ideal da qualidade percebida na determinada empresa.

Gupta (2014), um dos defensores da escala Servqual, afirma que esse modelo fornece às organizações uma análise de causa raiz para diagnosticar os problemas subjacentes que podem estar no coração da má prestação de serviços.

Todavia, a escala Servqual sofreu críticas. Ladhari (2009), por exemplo, realizou uma revisão de 20 anos da literatura de pesquisas sobre a Servqual (de 1988 a 2008) e afirma que a qualidade do serviço é um fator crítico para o sucesso de uma empresa e sua diferenciação em relação aos concorrentes. Menciona que uma boa qualidade de serviços gera retenção dos clientes existentes, melhoria na imagem da empresa, recomendação positiva para outros clientes, redução de custos e conseqüente crescimento na rentabilidade. Também aponta a escala Servqual como a medida mais conhecida e utilizada. Contudo, mesmo tendo sido amplamente

testada e aplicada, ela é criticada por alguns autores que identificaram possíveis dificuldades conceituais e de operacionalização.

A principal objeção em relação à Servqual refere-se à aplicabilidade das cinco dimensões genéricas em todos os contextos de serviço e que simples adaptações seriam insuficientes para ajustá-la a todos setores.

Outro argumento contrário é que a qualidade do serviço, em alguns contextos, é um constructo unidimensional simples, e um constructo multidimensional complexo em outros. Assim, os autores sugerem que medidas da qualidade do serviço específicas para cada setor são mais apropriadas que uma escala genérica. (BABAKUS; BOLLER, 1992).

O modelo Servqual utiliza-se do método de pesquisa *survey* para a coleta de dados. Segundo Freitas et al. (2000), uma *survey* é pertinente quando o pesquisador pretende investigar o que, porque, como ou quanto se dá determinada situação, não sendo possível através do método, determinar variáveis dependentes e independentes. A pesquisa dá-se no momento presente ou recente e trata situações reais do ambiente. Freitas et al. (2000) diz, ainda, que o método utiliza um instrumento predefinido, que é o questionário, para obter descrições quantitativas de uma população. O questionário é administrado pelo pesquisador e é enviado aos entrevistados por meio impresso ou eletrônico, sendo possível fazer a pesquisa presencialmente ou não, bem como oferecer assistência para o preenchimento.

As questões relativas à satisfação dentro da escala Servqual são respondidas com base em uma escala *likert* de 1 a 5, ou 1 a 7, onde a opção “1” significa “Totalmente Insatisfeito” e “5 ou 7” significa “Totalmente Satisfeito”. A escala *likert*, segundo Hair et al. (2005), é um tipo de escala intervalar – utiliza números para classificar objetos ou eventos de modo que a distância entre os números seja igual – de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, sendo a escala mais utilizada em pesquisas de satisfação ou opinião. Ao responderem um questionário baseado nessa escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com determinada afirmação. Esta escala tem seu nome devido à publicação de um relatório explicando seu uso por Rensis Likert (1932).

2.6 EXPERIÊNCIA E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR – O CONCEITO DE NEOCONSUMIDOR

O objetivo de qualquer negócio, segundo Gupta (2014), é encantar os clientes, entendendo suas necessidades e fornecendo produtos e serviços para satisfazer essas necessidades. Para isso, é fundamental que as organizações encontrem maneiras de proporcionar aos clientes experiências superiores e que projetem produtos e serviços que criem valor para eles.

Ainda de acordo com Gupta (2014), para manter uma vantagem competitiva, as organizações precisam entender os tipos de valor que podem proporcionar aos seus clientes, em razão dos produtos e serviços ofertados. Sabe-se que esse valor e as necessidades mudam ao longo do tempo, ao longo das fases da vida de cada pessoa. Além disso, em função das mudanças no ambiente competitivo serem cada vez mais rápidas, as organizações devem monitorar constantemente e modificar ou adaptar o valor que elas oferecem aos seus clientes.

2.6.1 Comportamento de compra do consumidor

Para proporcionar uma experiência superior é necessário compreender o consumidor. Segundo Kotler e Keller (2013), isso não é uma tarefa fácil, pois as pessoas são complexas. Seu comportamento tem como base valores e atitudes profundamente arraigados, uma visão de mundo e do lugar que ocupam na sociedade, um pensamento de si próprios, como querem ser vistos pelos outros, racionalidade, bom senso, desejos, caprichos e impulsos. Os consumidores têm características demográficas distintas e a maneira como fazem suas escolhas envolvem quatro fatores: culturais (cultura, subcultura e classes sociais), sociais (grupos de referência, família, papéis e status/posição social), pessoais (idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida, valores, personalidade e autoavaliação/imagem) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizado, crenças e atitudes). Outros autores agregam um quinto fator: o midiático. As decisões de compra, tanto de bens como de serviços, são profundamente afetadas por essas características.

Os **fatores culturais** exercem a maior e mais profunda influência no ser humano. Para Schiffmann e Kanuk (1997), a cultura é o principal determinante das

necessidades, desejos e comportamentos de uma pessoa. À medida que cresce, uma criança absorve certos valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições. Cada cultura compõe-se de subculturas ou grupos que fornecem identificação e socialização mais específicas para seus membros. Entre essas estão: nacionalidade, religião, grupos raciais e regiões geográficas. Segundo Kotler e Keller (2013), quase toda sociedade apresenta alguma forma de estrutura de classes ou estratificação social. Classes sociais são divisões relativamente permanentes e homogêneas em uma sociedade cujos membros partilham de valores, interesses e comportamentos comuns. Pessoas da mesma classe tendem a se comportar de maneira similar e as empresas, na maioria das vezes, direcionam seus esforços mais para uma classe social do que para outra.

Além dos fatores culturais, o comportamento do consumidor é influenciado pelos **fatores sociais**, como grupos de referência, família, papéis sociais e status. Os grupos de referência são descritos pela sociologia como camadas da população que influenciam direta (face a face) ou indiretamente as atitudes ou o comportamento de outras pessoas. Cada indivíduo está inserido em um determinado grupo de afinidade (família, vizinhos, amigos, colegas de trabalho ou faculdade, grupo religioso), reconhece-se nele e acaba adotando seus comportamentos e até os hábitos de consumo. A família, especificamente, é a mais importante organização de compra de produtos na sociedade. Por esse motivo, tem sido intensamente pesquisada e seus membros constituem o grupo de referência primário mais influente. Distinguem-se dois tipos de famílias que interferem na vida do comprador: os pais e irmãos, que compõem a família de orientação, e o cônjuge e filhos, que são a família de procriação. Além da família, uma pessoa participa de diversos outros grupos durante a sua vida, como clubes e organizações. A posição pessoal em cada grupo pode ser definida em termos de papéis e posição social. Um papel consiste nas atividades esperadas que uma pessoa deve desempenhar e nas atividades que as outras pessoas esperam que um indivíduo exerça. Cada papel carrega um status, traz consigo uma posição social que reflete a opinião geral que é dada a ela pela sociedade. As pessoas, normalmente, escolhem produtos ou serviços que mostram seu papel e posição numa sociedade. (KOTLER; KELLER, 2013)

As decisões de um comprador também são influenciadas por suas **características pessoais**, como idade, fase da vida, ocupação, condições

econômicas, estilo de vida, personalidade e autoestima. As pessoas não adquirem os mesmos produtos e serviços durante seu curso de vida. Alimentação e gosto por roupas, móveis e recreação varia com relação à idade, à posição que a pessoa ocupa no ciclo familiar, aos estágios psicológicos do ciclo de vida e à medida que envelhecem. Conforme já afirmava Herzberg (1966), um dos precursores do assunto há mais de meio século, mudanças ou transições na vida como casamento, nascimento de filhos, doenças, transferências, divórcio, mudanças na carreira e viuvez devem ser consideradas pelos prestadores de serviços. O padrão de consumo da pessoa também sofre influência da sua ocupação e circunstâncias econômicas. Um operário de fábrica, por exemplo, provavelmente consumirá bens e serviços mais modestos em comparação com o presidente da empresa. Além disso, as condições econômicas influenciam fortemente a escolha de um produto ou serviço: renda disponível (grau, estabilidade e período de tempo), poupança, patrimônio, condições de crédito e atitude em relação às despesas e receitas. Já o estilo de vida é o padrão de vida expresso em atividades, interesses e opiniões de uma pessoa. Ele envolve mais que a classe social ou a personalidade, que são as características psicológicas únicas das pessoas, como autoconfiança, autonomia, domínio, respeito, estabilidade emocional, sociabilidade, agressividade, criatividade, dentre outras. (KOTLER; KELLER, 2013)

As escolhas de compra de um indivíduo também são influenciadas por quatro **fatores psicológicos** principais: motivação, percepção, aprendizado, bem como crenças e atitudes. De acordo com Maslow (1970), uma pessoa tem diversas necessidades em determinado momento, hierarquizadas da seguinte forma: fisiológicas (fome, sede, abrigo, desconforto), segurança (proteção), sociais (sensação de pertencer, amor), estima (reconhecimento, autoestima ou relacionamento, status) e autorealização (desenvolvimento e realizações pessoais). Muitas dessas necessidades são fortes o suficiente para gerar um motivo ou impulso a ponto de levá-la a buscar sua satisfação e, satisfazendo a necessidade, reduz-se a tensão. Segundo Berelson e Stainer (1964), a maneira como a pessoa age é influenciada por sua percepção. No entanto, duas pessoas, no mesmo estado de motivação, podem atuar de modos bem distintos, porque percebem a situação de maneiras diferentes, possuem sensações diferentes. Os mesmos autores entendem que a percepção pode ser definida como o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta informações para formar uma imagem significativa

do mundo e ela depende não só do caráter do estímulo físico, mas também da relação do estímulo com o meio ambiente e das condições internas do indivíduo. As pessoas podem desenvolver percepções diferentes dos mesmos estímulos devido a três processos perceptivos: atenção seletiva (as pessoas são expostas diariamente a uma enorme quantidade de informações e a maioria delas será descartada), distorção seletiva (os estímulos nem sempre chegam até os consumidores da forma desejada) e retenção seletiva (as pessoas, normalmente, esquecem mais do que aprendem e tendem a reter somente informações que as apoiem). Para Kotler (2012), quando as pessoas agem, elas aprendem e o aprendizado descreve mudanças no comportamento do indivíduo que surgem a partir da sua experiência. A maior parte do comportamento humano é aprendida e o estudioso enfatiza que o processo de aprendizado decorre da interação de impulsos, estímulos, sugestões, respostas e reforço. Através da ação e do aprendizado, as pessoas adquirem suas crenças e atitudes que, por sua vez, influenciam o seu comportamento de compra. Uma crença é um pensamento descritivo que uma pessoa tem sobre alguma coisa, enquanto que uma atitude descreve a resistência de uma pessoa, favorável ou desfavorável, às avaliações cognitivas e emocionais e tendências de ação, acerca de alguns objetos e ideias, que levam as pessoas a gostar ou não das coisas.

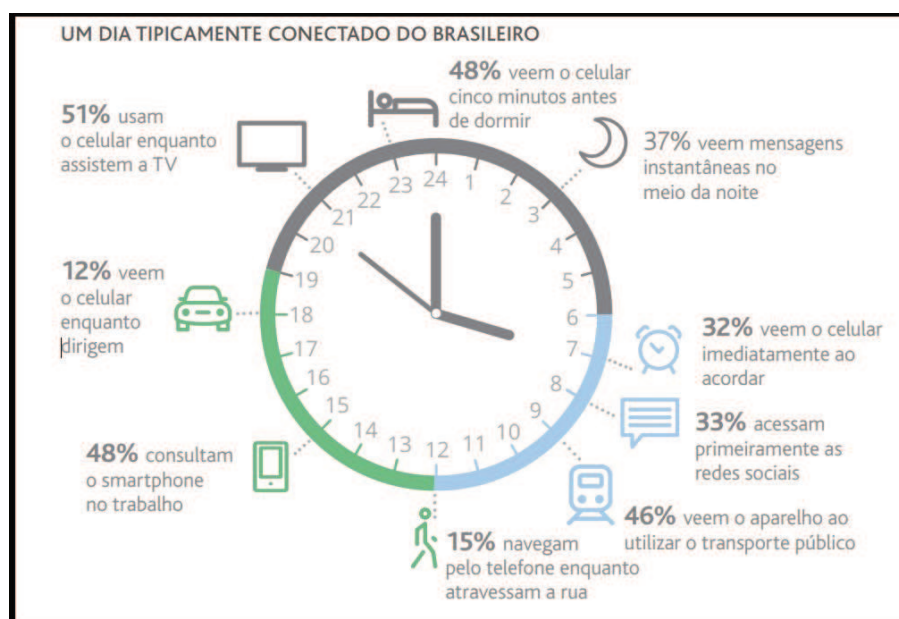
Segundo Rocha e Castro (2009), sabe-se que a mídia e os **fatores midiáticos** em geral têm um papel importante no comportamento de consumo das pessoas. A mídia tem poder de influenciar a massa, mudar hábitos de consumo, criar novos públicos, novos ídolos, novos produtos e de um dia para o outro pode acabar com tudo isso, criando uma situação completamente diferente da situação anterior. Isso se deve ao fato de trabalhar com os modismos, com coisas e situações que fazem com que as pessoas se identifiquem com aquilo e passem a comentar. A mídia configura-se como uma poderosa ferramenta formuladora e criadora de opiniões, saberes, normas, valores e subjetividades e tem realizado o seu trabalho de convencer as pessoas a consumir, através de inúmeros meios de comunicação, como rádio, televisão, revistas, jornais, outdoors, e, principalmente internet e redes sociais.

2.6.2 Neoconsumidor

Todos esses fatores e comportamentos de compra se modificam com o passar do tempo. E a velocidade nas relações de consumo fez surgir o “**neoconsumidor**”. O conceito de neoconsumidor, segundo Gouvêa de Souza (2009), vem sendo delineado nos últimos trinta anos por conta das mudanças nos hábitos de consumo e das formas de relacionamento entre o varejo e os consumidores, motivadas pela adoção de tecnologias digitais como internet, celulares e smartphones. Basicamente, trata-se de um consumidor digital, multicanal e global, ou seja, que tem perspectivas internacionais de consumo.

Para se ter ideia da radical mudança nos hábitos de consumo do neoconsumidor, oito em cada dez brasileiros já possuem smartphones, uma alta de 176% em relação a 2013. Essa é uma das indicações da pesquisa Global Mobile Consumer Survey 2016, realizada pela empresa Deloitte, e que traz um amplo retrato da evolução do mercado de telefonia móvel e do comportamento do consumidor em mais de 30 países, incluindo 2.000 participantes no Brasil, cujos resultados são retratados na figura seguinte.

Figura 4 – Smartphone é o preferido do brasileiro conectado.



Fonte: Global Mobile Consumer Survey Deloitte (2016) / Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017.

2.6.3 Experiência do cliente bancário na era digital

E na Era Digital o desafio dos bancos é se reinventar a todo momento, é inovar, para atender as necessidades dos clientes neoconsumidores de uma forma cada vez mais rápida. Entender como funcionam essas interações é papel fundamental. Para Darvisha et al. (2013), o cliente é a chave principal do sucesso em muitas indústrias, incluindo indústrias bancárias. Eles afirmam que novas tecnologias, novos produtos e serviços estão sendo criados na busca da melhoria das interações com os clientes e como forma de proporcionar experiências diferenciadas para eles. No Banco do Brasil o foco é na experiência do cliente e não somente nos produtos da empresa, conforme mostra a figura 5.

Figura 5 – Foco na Experiência do Cliente



Fonte: Intranet Banco do Brasil (2017).

Segundo Shanmugam et al. (2015), o surgimento e uso de dispositivos tecnológicos individuais, smartphones, tablets, notebooks, dentre outros, revolucionou a forma como os consumidores se relacionam com empresas de inúmeros segmentos e, conseqüentemente, essa transformação também é sentida no setor bancário. Se antes os clientes e bancos enxergavam uns aos outros sob a perspectiva de um relacionamento transacional, no futuro, o viés passará a ser mais consultivo. Se antes os pontos de contato principais eram os físicos, como em

agências e caixas eletrônicos (ATMs - *Automatic Teller Machine*), agora e no futuro os maiores pontos de contato serão o *internet banking* e o *mobile banking*.

A Febraban (2017) entende que a realidade do relacionamento entre clientes e bancos mudou. Os bancos precisam superar a atual cultura de basear seu relacionamento com o cliente na oferta de serviços e produtos que possuem, independentemente das necessidades e expectativas dos usuários. Essa evolução no relacionamento tem ainda grande influência na maneira como as pessoas cuidam de suas finanças e promovem a interação com as instituições bancárias. O poder de escolha do consumidor é um dos pontos que ajudam os bancos a se aprimorarem e a desenharem novas estratégias de atendimento. A necessidade de fortalecer e tornar eficazes todos os canais de atendimento passam a ser, assim, um vetor para o sucesso da instituição. Vários autores defendem que cada vez mais o relacionamento deve passar a ser muito mais consultivo, orientado àquilo que os clientes desejam e esperam, e menos transacional, visando apenas à venda de algum produto que, nem sempre, é adequado ao perfil do consumidor. A experiência para o cliente deve ser diferenciada.

O CEO da IBM no Brasil, Marcelo Porto, palestrou no CIAB Febraban 2017 – Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras – e trouxe informações muito relevantes sobre a transformação digital e a reinvenção digital dos serviços financeiros. Na figura seguinte, ele apresenta uma análise da IBM sobre o movimento do mercado e a necessidade de diferencial competitivo para os bancos.

Figura 6 – O Diferencial Competitivo está centrado na Experiência do Cliente



Fonte: Simply Tecnologia (2017).

Na Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017, realizada todos os anos pela Febraban (Federação Brasileira de Bancos) e Deloitte Consulting, com 17 bancos brasileiros, representando 93% dos ativos bancários do País, ficou clara a consolidação e crescimento fulminante do uso dos canais digitais no setor bancário. De 2015 para 2016, o número de transações bancárias passou de 55,7 bilhões para 65 bilhões. Nesse contexto de crescimento da aderência dos consumidores aos serviços bancários, o destaque ficou com o grande crescimento do *mobile banking*. O canal ganha cada vez mais a preferência do consumidor ao oferecer mais funcionalidade, conforto e segurança. Para se ter uma ideia do vigor desse canal, voltemos ao ano de 2011, quando o *mobile banking* se torna no Brasil um meio para transações, com uma base de 100 milhões de acessos. De 2011 até 2016 a elevação é de 21.800% (de 100 milhões de acessos, em 2011, para 21 bilhões em 2016).

Segundo dados da Febraban (2017), mais da metade das transações bancárias no país já são feitas por meios digitais, chegando a 57% do total. Representados pelo *mobile banking*, com 34% das transações em 2016 ante 20% em 2015, e pelo *internet banking* (operações pelo site do banco, por meio de computadores), os dados dos canais digitais mostram uma explícita migração para os aplicativos e uma redução no uso do computador (que baixou de 32% para 23%).

A relação com os meios digitais sinaliza uma mudança de comportamento do público que antes utilizava o computador e que agora prefere realizar operações via aplicativos de celulares.

Ainda segundo a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017, um dos efeitos das facilidades criadas pelo uso da tecnologia, literalmente acessada na palma da mão, explica a desaceleração no uso do *internet banking*, que pelo segundo ano perdeu força de participação nos canais. Em 2014, esse meio atingiu o auge com 18 bilhões de transações, que caíram para 17,7 bilhões em 2015, e chegaram a 14,8 bilhões de acessos em 2016. Ou seja, em dois anos a tendência do uso maciço de aplicativos para a plataforma *mobile* se confirmou em detrimento do uso do *desktop*.

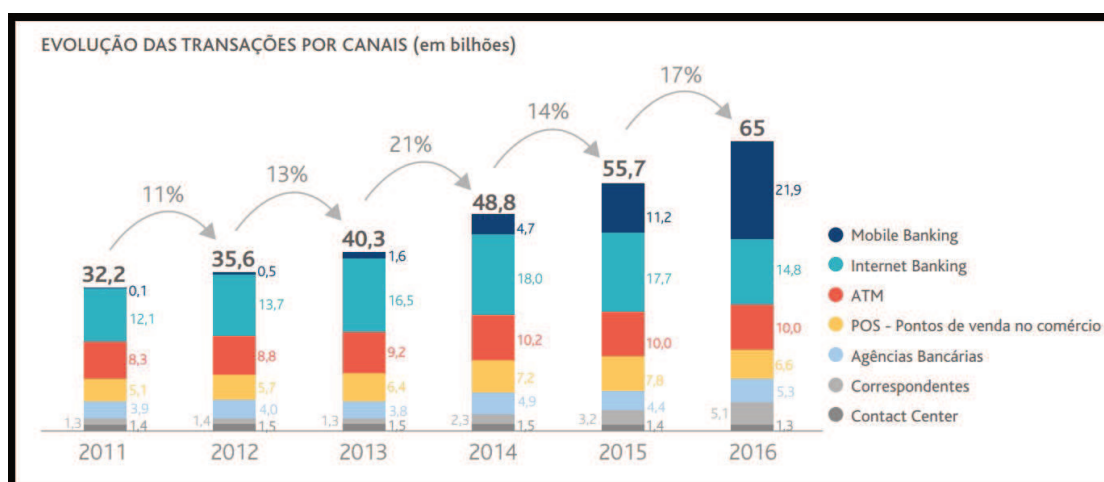
Os consumidores mantiveram o uso do autoatendimento por meio de máquinas automáticas (ATMs) em 10 bilhões de transações por ano, tanto em 2016 quanto em 2015. Em 2014, foi registrado o pico da utilização das ATMs, com 10,2 bilhões de transações. Nesse equipamento é possível fazer retiradas e depósitos de dinheiro, realizar operações de transferência, consultar saldos e extratos, colocar crédito no celular e imprimir cheques, entre outros serviços. De grande conveniência, as ATMs dão autonomia aos consumidores, trazem maior velocidade ao atendimento e representam mais um canal para o cliente. Isso agiliza, por exemplo, o processo de saque, sem a necessidade de entrar na agência e aguardar o atendimento pessoal para pagar uma simples conta (Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017).

A movimentação de contas e serviços realizada em Correspondentes, como lotéricas e agências dos Correios, surpreendeu em 2016, chegando ao auge das transações, com 5,1 bilhões ante as 3,2 bilhões registradas em 2015. Em 2011, o número registrado foi de 1,3 bilhão.

As máquinas portáteis que realizam operações de débito e crédito, utilizadas de forma maciça nos Pontos de Venda no Comércio (*Point of Sale*, POS na sigla em inglês), como centros de compras, shoppings, postos de gasolina e lojas, apresentaram redução no número de transações. Em 2015 foram realizadas 7,8 bilhões de transações, ante 6,6 bilhões em 2016. No entanto, na análise comparativa com 2011, é possível verificar sua relevância, já que há seis anos foram realizadas 5,1 bilhões de transações por esses meios.

Ainda conforme a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017, as agências bancárias tiveram um crescimento no número de transações efetuadas, passando de 4,4 bilhões, em 2015, para 5,3 bilhões em 2016. Em 2011, as transações somaram 3,9 bilhões. Por fim, as transações via central de atendimento telefônico, o *Contact Center*, se mantiveram praticamente estáveis, com 1,3 bilhão de operações ante 1,4 bilhão em 2015 – mesmo número verificado em 2011.

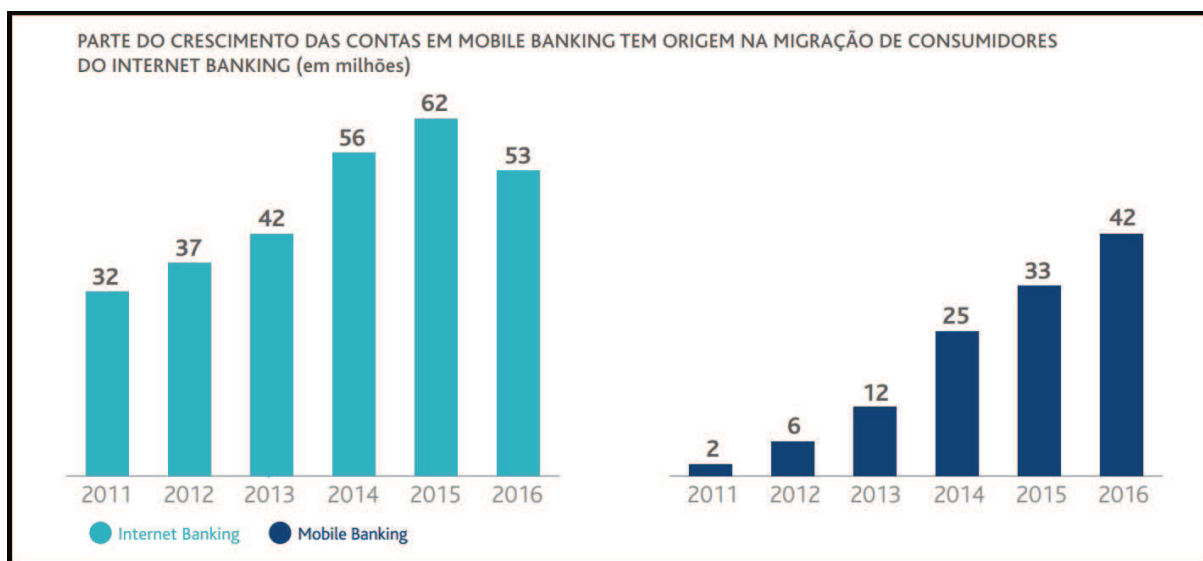
Figura 7 – Evolução das Transações Bancárias por Canais (em bilhões)



Fonte: Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017.

Segundo a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017, o *internet banking* teve o pico de sua utilização em 2014, com 18 bilhões de transações, sendo 14,2 bilhões sem movimentação financeira e 3,8 bilhões com movimentação financeira. O cenário reforça o comportamento de migração do usuário digital do *internet banking* para o *mobile banking*. O crescimento do acesso às contas pelos smartphones deu-se de forma gradual, ano a ano, em velocidade superior à registrada nos momentos similares de alta do *desktop*. De 2011 até o pico do *internet banking*, em 2015, a taxa de crescimento do meio foi de 93,7% (ao passar de 32 milhões de contas, em 2011, para 62 milhões em 2015), com o volume de usuários chegando quase a dobrar no período de cinco anos. Já o *mobile banking*, no mesmo período, cresceu 1.550%, ao passar de 2 milhões de contas, em 2011, para 33 milhões em 2015. Em 2016, esse canal registrou mais uma vez crescimento, chegando a 42 milhões de contas com acesso por *mobile banking*, conforme verifica-se na Figura 8.

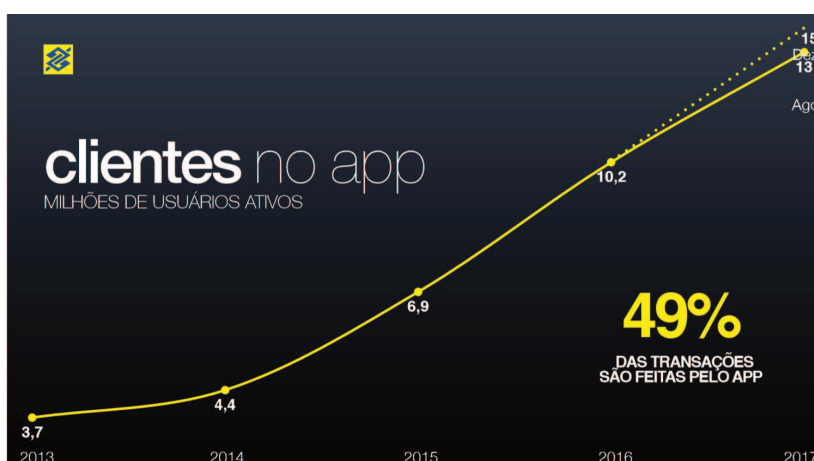
Figura 8 – Crescimento *Mobile Banking* tem origem na migração de consumidores do *Internet Banking* (em milhões)



Fonte: Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017.

Na Figura 9, é demonstrada a evolução na utilização do APP pelos clientes do Banco do Brasil entre 2013 e 2017. Chama a atenção que 49% das transações são realizadas pelo APP.

Figura 9 – Clientes do Banco do Brasil no APP



Fonte: Intranet Banco do Brasil (2017).

A tela inicial, ou *homescreen*, é a área mais nobre de um smartphone. A Mobile Time e Opinion Box vem acompanhando a ocupação desse espaço nos

aparelhos brasileiros, identificando os títulos que estão ganhando popularidade e aqueles que estão perdendo de acordo com a presença ou não na tela inicial. Em 2017, realizou a terceira edição da pesquisa, divulgando os resultados no Panorama Mobile Time/Opinion Box. A figura 10 apresenta os Top 20 do ranking e chama a atenção a presença do Banco do Brasil na sexta posição, Caixa Econômica Federal em oitavo, Itaú em décimo primeiro, Bradesco em décimo terceiro e Nubank em vigésimo. A pesquisa também apresentou a tendência em relação às duas últimas pesquisas. O Uber, por exemplo, está presente na tela inicial de 15% dos smartphones brasileiros, ocupando o quinto lugar no ranking e cresceu uma posição. Na edição anterior estava com 9%. A Caixa, por sua vez, estava na *homescreen* de 5% dos aparelhos em 2016, subiu para 11%, na oitava posição. A popularidade do Uber está ligada ao forte crescimento da utilização do serviço no Brasil, com uma enorme base de motoristas e forte investimento em marketing. No caso da Caixa, a reformulação pela qual passou o APP junto com a liberação do FGTS para os trabalhadores podem ter contribuído em favor do aumento do uso do aplicativo do banco.

O aplicativo do Banco do Brasil, alinhado a essa tendência de mercado e no intuito de proporcionar melhor experiência para os clientes, segundo a pesquisa, está entre os “Top 6 Brasil”, ou seja, entre os seis aplicativos mais presentes na primeira tela dos usuários brasileiros.

Figura 10 – Top 20 APP Brasil

	Aplicativo	% de smartphones com o app na homescreen	Tendência em relação às duas últimas pesquisas
1	WhatsApp	63%	↓
2	Facebook	49%	↓
3	Instagram	34%	→
4	Facebook Messenger	18%	↓
5	Uber	15%	↑
6	Banco do Brasil	12%	→
7	YouTube	11%	→
8	Caixa	11%	↑
9	Netflix	9%	→
10	Gmail	8%	→
11	Itaú	7%	→
12	Google Chrome	7%	→
13	Bradesco	7%	→
14	Twitter	7%	→
15	Spotify	6%	→
16	Waze	5%	→
17	OLX	5%	→
18	Snapchat	5%	↓
19	Mercado Livre	5%	→
20	Nubank	4%	→

Fonte: Panorama Mobile Time/Opinion Box 2017.

O Panorama Mobile Time/Opinion Box 2017 fez outro levantamento. Quais os cinco APPs favoritos dos brasileiros, através da pergunta: Se você só pudesse instalar em seu smartphone um único aplicativo, qual seria? Os resultados são apresentados na Figura 11. O APP do Banco do Brasil figura em quarto lugar.

Figura 11 – Os cinco APPs favoritos dos brasileiros

	Aplicativo	%
1	WhatsApp	50%
2	Facebook	7%
3	Instagram	3%
4	Banco do Brasil	2%
5	Google	2%

Fonte: Panorama Mobile Time/Opinion Box 2017.

Outro dado importante é a avaliação dos aplicativos dos principais bancos brasileiros nas lojas de aplicativos App Store (Iphone) e Google Play (Android). Conforme pesquisa realizada em 03 de fevereiro de 2018, as notas obtidas pelo Banco do Brasil foram 4,00 na App Store e 4,5 no Google Play, respectivamente. O APP do Banco Bradesco obteve 2,5 e 3,8. O APP do Banco Itaú obteve 4,6 e 4,2. O APP do Banco Santander obteve 4,3 e 4,2. O APP da Caixa Econômica Federal obteve 2,3 e 3,2. A Figura 12 mostra as notas obtidas pelo BB.

Figura 12 – Avaliação APP Banco do Brasil nas Lojas de Aplicativos



Fonte: Lojas de Aplicativos App Store e Google Play (2018).

Todos esses dados nos permitem analisar o modelo de negócios digital atual, a proposta de valor e as inovações em tecnologia bancária que estão sendo lançadas para atender o neconsumidor digital.

2.7 MODELO DE NEGÓCIOS DIGITAL, PROPOSTA DE VALOR E INOVAÇÃO EM TECNOLOGIA BANCÁRIA

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Para eles, toda organização nasce para gerar valor (produtos e serviços relevantes) a um determinado segmento de clientes. Em seguida, precisa entregar esse valor para seus clientes, através de diversos canais. Por fim, necessita capturar um valor

monetário por aquilo que gerou e entregou com sucesso ao seu segmento de clientes, mantendo o funcionamento do negócio.

Ainda de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), a Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolherão a sua empresa ou outra. O modelo de negócios pode ter mais de uma proposta de valor, de maneira que cada uma pode resolver um problema ou satisfazer uma necessidade diferente de cada segmento de clientes.

Esse componente do Modelo de Negócios ou de Relacionamento descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para o seu cliente. Posteriormente, a empresa poderá cobrar, do seu cliente, por cada proposta de valor que seu produto ou serviço oferece. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Para Davisha et al. (2013), os avanços tecnológicos e a popularização dos dispositivos de acesso à internet provocaram mudanças significativas nas relações de consumo. O relacionamento digital nos permite capturar as oportunidades desse cenário. Por isso, os bancos têm reforçado seus sistemas de análise de comportamento de consumo em grandes bases de dados. No Banco do Brasil, por exemplo, segundo o Balanço de Administração do primeiro semestre de 2017, apresentado aos acionistas, são analisadas mais de oito bilhões de interações mensais dos clientes nos diversos canais de atendimento e utilizados dados externos, o que permite ainda mais conhecer o perfil e as necessidades deles, e aperfeiçoar as estratégias direcionadas para cada segmento. A inteligência artificial é uma realidade.

À medida em que os bancos investem mais e mais em tecnologias digitais, aumenta a quantidade de elementos interdependentes, que se inter-relacionam. (WEILL, 2014). Mas se não forem bem administrados se tornam uma fonte de riscos, geram custos desnecessários e não geram vantagem competitiva. Se os investimentos em tecnologia não forem bem gerenciados e coordenados, a empresa perde a oportunidade de gerar sinergias entre os componentes digitais, entre as tecnologias, entre os processos de negócios que usam tais tecnologias e entre os dados gerados e recebidos ao se usar essas tecnologias. Em muitas situações, a prática de soluções digitais significa a ruptura de velhos modelos de negócios já enraizados na empresa. E isso implica em quebrar paradigmas e provocar mudanças de comportamento nas pessoas, sem as quais não existe sucesso. (WEILL, 2014).

Figura 13 – Transformação Digital – Nova Cultura da Empresa Digital



Fonte: Intranet Banco do Brasil (2017).

Segundo Simply (2015), o uso de tecnologia no setor bancário vem sendo marcado por dois movimentos:

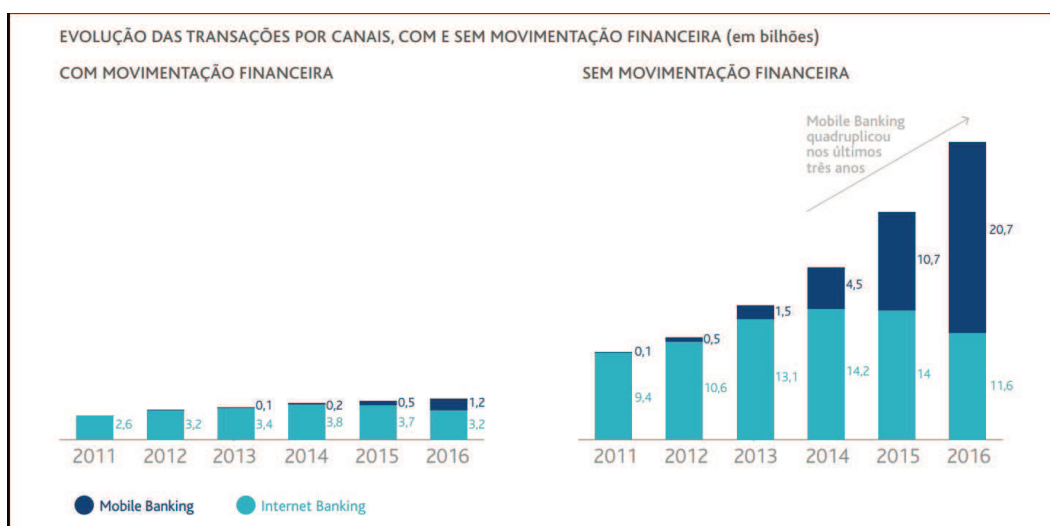
- a) **investimento em inovação** visando à eficiência e migração dos clientes para canais automatizados como o sistema de *internet banking* e de *mobile banking*;
- b) **redução de custos de tecnologia por transação**, uma vez que os usuários acessam e realizam mais transações nesses canais que nos convencionais.

As transações realizadas por *mobile banking* e *internet banking*, que envolvem movimentações financeiras, sempre foram alvo de certa desconfiança por parte dos usuários quanto à confiabilidade e segurança dos canais. Todavia, conforme os resultados da Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017, essa desconfiança em relação ao atendimento digital, não presencial ou não humanizado tem diminuído gradativamente. A demanda pelos serviços bancários cresce junto com os investimentos em inovação e tecnologia realizados pelos bancos, que tentam se antecipar às necessidades do consumidor. Na maior parte das transações, o usuário ainda utiliza os canais digitais sem realizar movimentações de valores, mas o fato de o sistema ter todo um arcabouço de ferramentas disponíveis auxilia a mudança de comportamento e a diversidade do uso. Outro ponto

importante é a confiança que o correntista que utiliza os meios digitais vem demonstrando.

Em 2011, foram feitas 12 bilhões de transações no *internet banking*. Desse total, 9,4 bilhões das transações realizadas eram sem movimentação financeira e 2,6 bilhões com movimentação financeira. Em 2016, as transações sem movimentação financeira chegaram a 11,6 bilhões, enquanto as com movimentação chegaram a 3,2 bilhões, elevando o total para 14,8 bilhões.

Figura 14 – Evolução das Transações Bancárias por Canais, com e sem movimentação financeira (em bilhões).



Fonte: Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017.

O desafio diário do setor bancário é fazer com que os consumidores mais tradicionais entendam que o meio digital é seguro, principalmente se considerarmos os grandes e constantes investimentos feitos em segurança. Segundo a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017, esse é o setor privado que mais investe em tecnologia no Brasil e no mundo. O setor de bancos foi o que mais realizou investimentos e gastos com tecnologia em 2016 no Brasil, igualando os aportes aos governamentais, cada um com 14% dos US\$ 42,9 bilhões totais registrados em 2016. Em 2015, o setor era o segundo colocado, com 13%, atrás do governo. Essa igualdade com a máquina do Estado o coloca na vanguarda. No total, foram gastos R\$ 18,6 bilhões em 2016 em tecnologia. Em uma comparação com valores absolutos, esse nível de investimento e despesa com manutenção em tecnologia colocaram a indústria bancária brasileira em patamares semelhantes de participação

do setor financeiro no total de gastos com TI (tecnologia da informação) aos de países como a França (18%), a Alemanha (17%), os Estados Unidos (18%), o Japão (17%) e a China (17%).

De acordo com estudo da consultoria norte-americana Gartner, em 2011, o nível de investimentos e gastos em tecnologia bancária no mundo era de US\$ 326 bilhões, montante que cresceu para US\$ 351 bilhões em 2016, uma alta de 7,6%. A média de investimentos foi de US\$ 344,6 bilhões.

Dos gastos brasileiros, 35% continuam sendo investidos em Hardware, principalmente em ampliação da capacidade de armazenamento de dados; 41% em Software e 24% em Telecomunicações. Segundo a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017, a tendência é de que os investimentos em software continuem crescendo nos próximos anos, principalmente por causa das pressões por maior eficiência e maior segurança, bem como pelo aumento da necessidade de oferecer mais produtos e serviços e uma melhor experiência aos clientes digitais.

Ainda segundo a Febraban (2017), se por um lado as despesas e investimentos em tecnologia da informação são altos, por outro, os bancos podem comemorar o fato de terem reduzido em 32% o custo de tecnologia por transação no período entre 2011 e 2016. Ou seja, se para inovar há a necessidade de constantes investimentos, após investirem, os bancos acabam recuperando parte do valor em redução de custos e em fidelização de clientes que se tornam cada vez mais virtuais e utilizam mais meios eletrônicos para se relacionarem com suas contas e bancos.

De acordo com Teixeira e Jamieson (2014), uma nova onda de startups na internet está interrompendo negócios estabelecidos pelo processo de dissociação, caracterizado pela separação de duas ou mais atividades normalmente realizadas em conjunção dos consumidores - pense em assistir a programas de TV e assistir aos anúncios. Estes novos disruptores digitais permitem que os consumidores se beneficiem de uma atividade (por exemplo, assistindo shows) sem incorrer no custo do outro (por exemplo, assistindo anúncios). Os disruptores digitais estão mudando a maneira como os consumidores se entretêm, fazem compras, se comunicam com os outros e até possuem produtos. Isso pode ter um enorme impacto negativo nas empresas tradicionais, inclusive bancos, que precisarão repensar suas estratégias de monetização e recuar as atividades do consumidor ou reequilibrar a receitas geradas por cada atividade.

2.8 FINTECHS

Os serviços financeiros deixaram de ser exclusividade de bancos para entrar no radar das *startups* (*Fintechs*).

Startup, segundo Endeavour (2016), significa o ato de começar algo, normalmente relacionado com companhias e empresas que estão no início de suas atividades e que buscam inovar no mercado. Empresas *startups* são jovens e pretendem a inovação em qualquer área ou ramo de atividade, e começaram a se popularizar nos anos 90, quando houve a primeira grande "bolha da internet", onde muitos empreendedores com ideias inovadoras e promissoras, principalmente associadas à tecnologia, encontraram financiamento para os seus projetos, que se mostraram extremamente lucrativos e sustentáveis.

Segundo Bunea, Kogan e Stolin (2016), o mundo hoje fala em "uberização" da economia, se referindo claramente à atuação das *fintechs*, que são as *startups* voltadas ao mercado financeiro. Esse tipo de empresa oferece um serviço completamente digital e conquista adeptos pelo relacionamento e atendimento a seus clientes.

A indústria financeira tem barreiras legais regulatórias que, de certa forma, geram uma maior dificuldade para a sua "uberização".

Porém, os desafios das empresas não estão sendo só dentro do seu mercado. O caso do Uber é um exemplo muito claro. As transportadoras só olhavam para dentro do seu próprio negócio. Foi quando apareceu um concorrente que não possui nenhum carro e hoje detém a maior frota de automóveis do mundo. Outro exemplo é o AirBnB, que não tem nenhum hotel e, no entanto, hoje é a maior imobiliária do mundo. (BUNEA; KOGAN; STOLIN 2016).

A barreira que existia entre as empresas não existe mais. A tecnologia está permitindo que novas empresas, através de plataformas, entrem nos negócios de acordo com a criatividade de cada um e sejam uma real ameaça às atividades tradicionais. (WEILL, 2014). As *fintechs* estão trabalhando fortemente nessa linha, no intuito de abocanhar uma fatia desse mercado, onde os bancos estão deixando brechas. Se os bancos não reagirem logo, em pouco tempo terão apenas a parte de processamento, a qual, evidentemente, é a menos rentável do mercado financeiro.

Os meios de pagamento têm sido a fatia mais atingida e foram o primeiro grande movimento. O PayPal é uma *startup* que iniciou suas atividades

discretamente sem a percepção dos bancos. Hoje, é uma das maiores empresas do mundo na área de meios de pagamento.

Segundo estudo da Mckinsey, publicado no site Fintech Brasil em 23 de outubro de 2016, a América Latina possui 352 fintechs, das quais 170 estão no Brasil. Dessas, 217 receberam investimentos de terceiros em 2015, com um volume de investimentos somando US\$ 386 milhões, 19% acima do valor registrado em 2014, aponta o estudo.

Segundo o Vice-Presidente de Varejo, Distribuição e Operações do Banco do Brasil, Walter Malieni Junior, ao apresentar a Estratégia Corporativa do Banco do Brasil para o período 2017-2021, a ameaça provocada pelas startups existe e não só para o segmento bancário, mas para todos os segmentos. Nesse sentido, cada vez mais, os bancos tradicionais devem ter uma estrutura leve, agilidade e simplicidade. As empresas que forem competentes para se preparar para isso, estarão prontas para enfrentar novos concorrentes fora do seu mercado atual.

2.9 BANCO DIGITAL X AGÊNCIAS FÍSICAS

Os bancos digitais ou digitalizados aparentam ser um caminho sem volta, como demonstram inúmeros fatos. Todavia, uma discussão que continua premente é até onde esse processo vai e qual será o papel das agências físicas num futuro próximo.

As agências físicas serão totalmente extintas? Esse é um dos problemas que este e outros estudos estão procurando responder.

O banco eletrônico é a principal alternativa para o canal das agências bancárias tradicionais (banco presencial) e oferece aos clientes inúmeras vantagens, como conveniência, acesso global, disponibilidade, custo, tempo, transparência de informações, capacidade de escolher, comparar e customizar. Além disso, tem poucas desvantagens relacionadas principalmente com investimentos futuros, possíveis erros e questões de segurança (MUNÃOZ-LEIVA, 2008).

Segundo a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017, em 2016, surgiram as agências digitais nas quais todo o atendimento, pelo gerente do banco, por exemplo, é realizado por *mobile banking*, *internet banking* ou *contact center*. Em 2016, 5,1 milhões de usuários usavam o *internet banking* para mais de 80% das

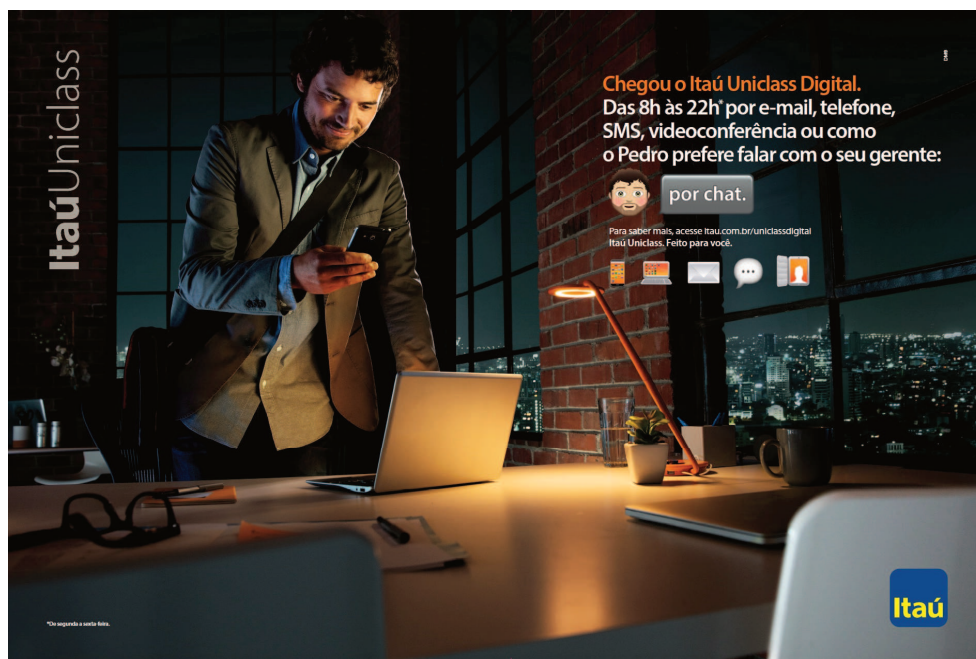
transações, enquanto 9,5 milhões de usuários escolhiam prioritariamente o *mobile banking* em 80% do tempo de utilização.

Portanto, segundo Liébana-Cabanillas, Muñoz-Leiva e Rejón-Guardia (2013), a integração do banco eletrônico e a estratégia multi-canal (banco tradicional e banco digital) por parte das instituições financeiras melhora as sinergias, oferece um serviço de maior qualidade e alcança uma maior satisfação entre os clientes. Isto deu origem a novas relações com clientes, a fim de melhor atender e determinar as suas necessidades. Como as expectativas dos clientes estão cada vez maiores, é essencial que as instituições financeiras implementem sistemas que permitam aos clientes ter acesso instantâneo a informações através de um canal mais acessível, num momento mais conveniente e a partir de qualquer localização. Por estas razões, a correta medição da satisfação e conhecimento de suas determinantes são cruciais para as instituições financeiras alcançarem um retorno sobre os investimentos.

2.10 MODELO DE RELACIONAMENTO E NEGÓCIOS DIGITAL NO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO

A disputa entre os bancos brasileiros para definir quem é o pioneiro no modelo de relacionamento e negócios digital é acirrada. O Itaú, já em junho de 2013, lançou um projeto piloto, denominado Itaú Uniclass Digital, modelo de atendimento 100% digital. Em junho de 2014, lançou uma nova plataforma, onde ofereceu atendimento das 7h às 24h, de segunda à sexta-feira, tendo readequado posteriormente esse horário como se pode perceber na figura seguinte.

Figura 15 – Itaú Uniclass Digital



Fonte: Itaú (2018).

No início de 2016, para reforçar sua atuação no mundo digital, o Banco Itaú apresentou uma campanha com sua nova assinatura para plataformas digitais: “Digitau”, com “u”, associando a palavra digital à marca Itaú. A estratégia, criada pela Agência África, foi lançada com o objetivo de promover os canais de atendimento da marca, retratando situações cotidianas nas quais os clientes do Itaú ganham tempo ao utilizar os aplicativos do banco no smartphone.

Já o Banco Bradesco lançou o “Bradesco Prime Digital” e o “Bradesco Exclusive Digital” que também objetivam trazer a conveniência do mundo digital aos seus clientes sem abrir mão do atendimento personalizado. A instituição procurou apresentar soluções adequadas ao perfil e necessidades dos consumidores, com comodidade, facilidade e segurança.

O Bradesco lançou em abril de 2016 uma campanha em mídia nacional que teve bastante repercussão, ao passo que destacava a conveniência e a facilidade de todos os serviços digitais. Com o conceito “Bradesco. Digital ao seu gosto”, a campanha assinada pela agência Y&R procurou mostrar, com uma linguagem bem-humorada e de forma didática, a simplicidade de resolver a vida financeira, quando e onde o cliente precisar, por meio dos diversos produtos e serviços que podem ser acessados pelos canais digitais do banco.

Protagonizada pelos renomados chefs de cozinha Bela Gil, Henrique Fogaça e Erick Jacquin, a campanha contou com filmes para TV aberta e fechada, série de anúncios de mídia impressa (revistas e jornais), spots de rádio e desdobramentos em estratégia digital.

Nos filmes, o cenário criado era semelhante ao dos programas de receitas culinárias na televisão. Cada um dos chefs, famosos por seus estilos bastante peculiares, aparecia com seu dólma - espécie de túnica militar muito ornamentada tradicionalmente utilizada pelos chefs cozinheiros e confeitadores - e detalhava o preparo de um tipo de receita, ou melhor, um serviço oferecido por meio da plataforma digital do banco.

Em um dos filmes, por exemplo, o chef Henrique Fogaça ensinava como pagar as contas com leitura de código de barras por meio do smartphone e dava a receita de um "Picadinho de Boletó". Já Erick Jacquin, conforme vemos na figura a seguir, com seu característico sotaque francês, mostrou o passo a passo para se depositar um cheque, sem sair de casa, com o uso da câmera do celular.

Figura 16 – Receitas Digitais Bradesco



Fonte: Bradesco / Adnews (2016).

2.11 O “NEGÓCIO” DOS BANCOS E DO BANCO DO BRASIL

Neste momento da revisão da literatura, faz-se necessária uma quebra, pois é preciso entender o que é uma Instituição Financeira, conhecer a natureza da atividade bancária, no que consiste o negócio e que funções desenvolve um banco. Enfim, como funciona o mercado financeiro e bancário. Nesse sentido, torna-se

premente delimitar e entender a missão, visão e valores da empresa objeto deste estudo, descritas na Estratégia Corporativa do Banco do Brasil para o período 2017-2021 e disponível em <http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos#/>.

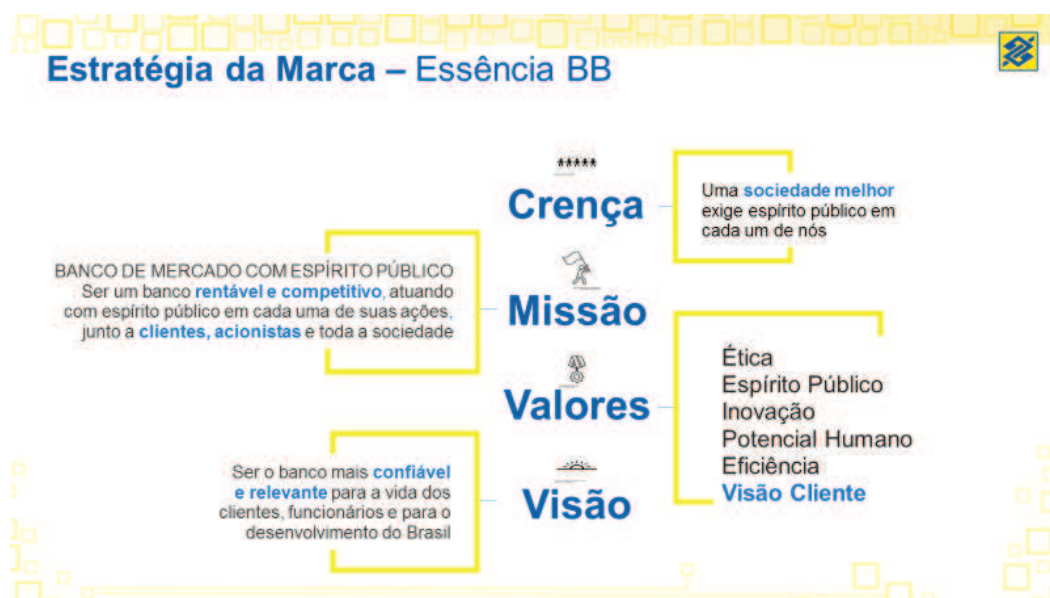
A **Missão do Banco do Brasil** é ser um banco de mercado, rentável e competitivo, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto a clientes, acionistas e toda a sociedade.

A **Visão** é a de ser o banco mais confiável e relevante para a vida dos clientes, funcionários, acionistas e para o desenvolvimento do Brasil.

Os **Valores** são:

- a) **Espírito público** - Considerar simultaneamente o todo e a parte em cada uma das ações para dimensionar riscos, gerar resultados e criar valor.
- b) **Ética** - É inspiração e condição do comportamento pessoal e institucional.
- c) **Potencial humano** - Acreditar no potencial de todas as pessoas e na sua capacidade de se realizar e contribuir para a evolução da sociedade.
- d) **Eficiência** - Otimizar permanentemente os recursos disponíveis para a criação de valor para todos os públicos de relacionamento.
- e) **Inovação** - Cultivar uma cultura de inovação como garantia de perenidade.
- f) **Visão Cliente** - Conhecer os clientes, as suas necessidades e expectativas e proporcionar experiências legítimas que promovam relações de longo prazo e que reforcem a confiança na marca.

Figura 17 – Estratégia da Marca – Essência Banco do Brasil



Fonte: Estratégia Corporativa Banco do Brasil 2017 – 2021.

O Banco do Brasil tem características que o diferem de outras instituições financeiras brasileiras. Exerce o papel de banco comercial, que precisa atender aos objetivos dos acionistas, e ao mesmo tempo o papel de banco público, que precisa atender aos objetivos da sociedade e do governo. As escolhas estratégicas para o período 2017-2021, segundo a Estratégia Corporativa do Banco do Brasil, visam conciliar o planejamento de capital, a rentabilidade ajustada ao risco no crescimento de negócios e o retorno para os acionistas. Pautada no princípio da sustentabilidade e principalmente na Visão do Cliente, tanto que denominou 2017 como o Ano do Atendimento, a Instituição prioriza a rentabilidade, eficiência, produtividade e receitas com prestação de serviços.

O negócio dos bancos, de uma forma geral, é gerar valor e obter vantagem competitiva em toda a cadeia, através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Enfim, é obter lucro com a oferta de produtos e serviços. (KAPLAN; NORTON, 2009).

No Banco do Brasil, apesar do forte papel social, o objetivo “lucro” não é diferente. A cultura da empresa é essa. A vocação para integrar elos produtivos de toda a cadeia de valor, a oferta de produtos e serviços diferenciados e personalizados, o relacionamento com o mercado e com a concorrência, a busca incessante por inovações, enfim, o ambiente interno e externo da empresa, são todos voltados para esse objetivo, são a missão primordial da empresa.

2.12 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO BANCÁRIO PESSOA FÍSICA BRASILEIRO

Para se evoluir na análise do neoconsumidor bancário, faz-se necessário distinguir a segmentação de clientes pessoa física no mercado bancário brasileiro. Existem, também, os segmentos de pessoa jurídica e governo, todavia não serão abordados neste estudo.

Segundo Kotler e Keller (2013), os mercados não são homogêneos. Uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. Os consumidores diferem entre si em muitos aspectos e, em geral, podem ser agrupados segundo uma ou mais características. Uma empresa precisa identificar os segmentos de mercado a que poderá atender com eficácia. Essas decisões requerem um profundo entendimento do comportamento do consumidor e

uma cuidadosa análise estratégica. Kotler e Keller (2013), então, definem segmentação de mercado como uma filosofia voltada para o cliente, pois é um processo de tomar-se um mercado global de um produto ou serviço, heterogêneo, e dividi-lo em vários segmentos ou submercados, tentando torná-los homogêneos em seus aspectos fundamentais. Cada mercado possui necessidades e desejos distintos e as empresas devem elaborar e oferecer produtos ou serviços específicos para atender as necessidades de cada segmento.

Ainda segundo Kotler e Keller (2013), para conquistar e manter os diversos tipos de clientes, a organização necessita conhecer cada um deles, lançar produtos e serviços diferentes que atendam necessidades e desejos individuais – ou de grupos de clientes com características semelhantes – e tratá-los adequadamente. Precisa, também, divulgar esses produtos nos meios de comunicação e redes sociais utilizados por esses consumidores, distribuí-los em locais por eles frequentados, a preços que eles estejam dispostos a pagar e adequados ao mercado.

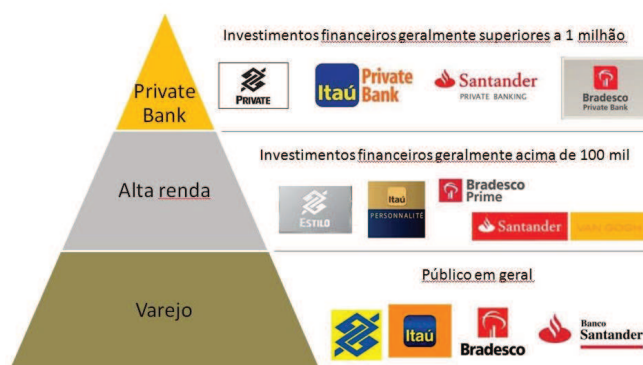
Segundo Bona (2012), as instituições financeiras como um todo possuem uma quantidade enorme de clientes, correntistas, dos mais variados perfis socioeconômicos e comportamentais. Dessa forma, buscam criar grupos negociais de acordo com particularidades comuns e, assim, mesmo que o atendimento seja massificado, a ideia é tratar de forma diferenciada cada um desses grupos.

Ainda conforme Bona (2012), uma das formas mais tradicionais no modelo de segmentação para pessoa física, diz respeito ao volume de investimentos e a renda mensal que os grupos possuem. Os interesses de clientes de renda elevada são parecidos. Precisam de orientação de investimentos, produtos mais sofisticados e muito pouco se importam com taxas de juros de empréstimos, pois esse não é seu foco. Já os clientes de classe mais baixa acabam tendo maior necessidade de produtos relacionados ao crédito, no intuito de financiar seus sonhos de consumo. Portanto, os interesses são diferentes e devem ser tratados de forma distinta.

Bona (2012) menciona que, via de regra, os bancos brasileiros diferenciam os clientes pessoa física em 3 grandes grupos por perfil de renda/investimentos, conforme retratado na Figura 18 e descrito a seguir:

- a) **Segmento varejo** – compreende o grupo de clientes com renda inferior a 8 mil reais (varia de banco para banco) e com volume de investimentos inferior a 150 mil reais.
- b) **Segmento alta renda** – compreende o grupo de clientes com renda superior a 8 mil reais (varia de banco para banco) e com volume de investimentos superior a 150 mil reais.
- c) **Segmento *private bank*** – compreende o grupo de clientes com volume de investimentos superior a 1 milhão (varia de banco para banco – existem bancos que o mínimo é 3 milhões e outros que o mínimo chega a 20 milhões).

Figura 18 – Segmentação de Clientes Pessoa Física no Mercado Bancário Brasileiro



Fonte: Bona, 2012

Segundo estudos do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), os traços que identificam o comportamento dos consumidores de alta renda no Brasil são:

- Associam preço alto à qualidade.
- Disseminam suas conquistas.
- Apresentam maior lealdade às marcas (identidade).
- Seguidores de tendências.
- Compram por recomendações.
- Valorizam marcas que produzam status e prestígio.
- Buscam ser reconhecidos pelas suas escolhas.
- Ostentam sem medo.
- Não se incomodam em usar produtos não-originais.

O Banco do Brasil adota como critérios de segmentação para o mercado pessoa física, conforme determinado na política da Instituição, a segmentação comportamental e o modelo de relacionamento, que definem como o BB vai se

relacionar com seus clientes. Tais critérios são visíveis para o mercado e facilmente identificados pelos clientes.

A segmentação comportamental visa proporcionar o melhor conhecimento das características, das potencialidades e do perfil de consumo dos clientes. Os comportamentos observados permitem seu agrupamento em cinco grupos homogêneos de comportamento de consumo de produtos e serviços bancários: empreendedor, investidor, poupador, tomador e básico.

Pelo modelo de relacionamento do BB os clientes são classificados em níveis, baseado nos critérios: volume de investimentos, renda bruta mensal e renda bruta agropecuária anual para produtores rurais.

O modelo de relacionamento compreende:

- a) o modelo de classificação de clientes, que indica seu potencial de negócios;
- b) o modelo de pontuação e encarteiramento, que consiste na atribuição de pontos aos clientes e sua inclusão em carteiras ou grupos conforme o número de pontos obtidos;
- c) o modelo de atendimento, que é definido de acordo com a carteira ou o grupo no qual o cliente é inserido.

O Banco do Brasil segmenta o seu mercado Pessoa Física, quanto ao modelo de relacionamento, em quatro níveis, conforme segue:

- a) Private: investimentos superiores a R\$ 2 milhões.
- b) Estilo: mais de R\$ 10 mil de renda mensal ou investimentos mínimos de R\$ 150 mil.
- c) Personalizado/Exclusivo: renda mensal entre R\$ 4 mil e R\$ 10 mil ou investimentos entre R\$ 80 mil e R\$ 150 mil.
- d) Varejo: renda mensal entre R\$ 2 mil e R\$ 4 mil ou investimentos entre R\$ 5 mil e R\$ 80 mil.
- e) Mercado Emergente: renda mensal até R\$ 2 mil ou investimentos até R\$ 5 mil.

Segundo a Estratégia Corporativa do Banco do Brasil para o período 2017-2021, está sendo intensificada a atuação em modelos digitais de negócios, buscando melhorar as experiências dos clientes. Como uma das estratégias, a empresa apresenta a expansão do Modelo de Relacionamento Digital, para os segmentos Estilo e Personalizado/Exclusivo, que objetiva fortalecer o

relacionamento com os clientes, de forma inovadora e interativa, bem como obter ganhos em eficiência operacional. Além disso, novas Agências e Escritórios de Negócios destinados a esses segmentos, com o atendimento predominantemente à distância, são uma das inovações lançadas recentemente e, certamente, um caminho sem volta dentro do mercado bancário.

Segundo o Estudo de Estratégia Mercadológica Personalizado, da Diretoria de Estratégia e Organização do Banco do Brasil (DIREO), revisto em 2017, os clientes do segmento Personalizado apresentam um perfil de consumo bancário diferenciado, mais próximo do Estilo que do Varejo, com as seguintes características ou orientações:

- a) Prezam por atendimento eficiente e de qualidade.
- b) Transparência - mantêm-se informados, solicitam retorno do gerente, informações e esclarecimento de dúvidas.
- c) Atendimento pessoal e telefônico - valorizam o relacionamento pessoal, o atendimento imediato e a conclusão de suas demandas.
- d) Atendimento digital - conveniência dos canais e o atendimento diferenciado sem, no entanto, considerar um ambiente especial, com decoração diferenciada.
- e) Juros, prazos, tarifas e rendimentos - são sensíveis a preço e a prazos.
- f) Não escolhem o banco por prestígio e status social.
- g) Consomem seguros, cartões de crédito, financiamentos, investimentos e consórcios.
- h) Têm conhecimento de produtos bancários.
- i) Utilizam agência, terminais de autoatendimento (TAA), internet e APP.
- j) Possuem comportamento financiador, consomem mais produtos financeiros e valorizam atendimento customizado.

Ross (2016), afirma que o processo de transformação de negócios digitais vem se intensificando nas organizações à medida que aumenta a demanda do consumidor por uma melhor experiência, sendo protagonizado por empresas que utilizam a tecnologia como a principal alavanca para liderar seus mercados.

Nesse contexto, o Banco do Brasil tem desenvolvido ações em três eixos:

- I. Novos Modelos de Atendimento e Negócios – aproxima o cliente do seu gerente, com agilidade em soluções e negócios.

II. Digitalização e digitização de processos, produtos e serviços – gera eficiência operacional e reduz significativamente o tempo de atendimento aos clientes.

III. Incentivo ao uso de smartphones – amplia o número de clientes que usam o smartphone/celular para fazer transações bancárias e negócios.

Na Figura 19, está apresentada a Proposta de Valor do Modelo de Relacionamento Exclusivo Digital do Banco do Brasil:

Figura 19 – Proposta de Valor – Modelo Exclusivo Digital Banco do Brasil



Fonte: Intranet Banco do Brasil (2016).

2.12.1 Banco do Brasil Private

Segundo Bona (2012), os bancos de varejo possuem um segmento de clientes chamado “Private”, cujas aplicações financeiras superem os dois milhões de reais. O modelo de relacionamento é dos mais sofisticados e visa à ampla fidelização dos clientes à instituição, colocando à disposição planejadores financeiros com CFP (*Certified Financial Planner*), o mais elevado grau de certificação dos profissionais da área. O foco do atendimento baseia-se em consultoria financeira. Nesse nível de relacionamento é comum que o banco possua uma arquitetura aberta, podendo orientar que o cliente faça investimentos, inclusive, em outras instituições.

O Banco do Brasil Private é um conceito de relacionamento que une dois pontos: a exclusividade e a personalização, aliados ao atendimento de um *private banking* com a solidez, segurança, tradição e experiência da instituição. (Estratégia Corporativa do Banco do Brasil 2017-2021).

O Banco do Brasil Private disponibiliza centrais de atendimento exclusivas, além de acesso via internet, aplicativo para smartphone e tablet, salas privativas no Brasil e no exterior, ambiente exclusivo e individual para garantir comodidade e privacidade aos negócios.

Os Escritórios Private são localizados nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Brasília, Salvador e Campinas, além de pontos de atendimento em outras 68 cidades do Brasil.

2.12.2 Banco do Brasil Estilo Digital

Conforme a Estratégia Corporativa do Banco do Brasil para o período 2017-2021, essa instituição financeira possui atualmente 1,1 milhão de clientes Estilo encarteirados e é líder no mercado de pessoa física alta renda no Brasil. O BB tem potencial de migração de 1,9 milhões de clientes que figuram em outras carteiras e tinha por objetivo atender 2,3 milhões até o fim de 2017, quantidade atingida em janeiro de 2018 após a criação de novos escritórios. Os clientes estão distribuídos em 250 Agências Estilo. No Rio Grande do Sul, são 13 Agências, um escritório estilo digital e 3 Plataformas, compostas por uma quantidade de carteiras que varia conforme a praça e a localização. Cada carteira é gerida por um Gerente de Relacionamento, assessorado por um Assistente de Negócios, composta por até 400 clientes.

Segundo Bona (2012), no segmento de alta renda a venda de produtos, como no segmento varejo, também é o foco, porém há a necessidade de fazê-la de forma consultiva, identificando perfil e necessidades e ofertando os produtos mais apropriados. Muitas vezes os produtos do banco são idênticos para o segmento varejo e alta renda, no entanto, sempre é oferecida uma vantagem adicional, como taxas de administração menores, juros reduzidos ou um outro benefício qualquer. As correspondências, e-mails, campanhas ou qualquer tipo de interação são mais elaboradas, informando, por exemplo, sobre o cenário econômico e trazendo relatórios de análise.

O Gerente da Agência e os Gerentes de Relacionamento devem possuir a CPA-20 (Certificação Profissional ANBIMA - Série 20), que certifica os profissionais que atuam na venda de produtos de investimento ou na manutenção de carteiras nos segmentos varejo alta renda, *private banking*, *corporate* e investidores institucionais, em agências bancárias ou plataformas de atendimento. A ANBIMA é a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais.

A estratégia do Banco do Brasil Digital foi iniciada em maio de 2015, objetivando apresentar uma proposta exclusiva de valor a um seleto grupo de clientes que têm à disposição:

- a) portfólio de produtos e serviços diferenciados;
- b) um gerente de relacionamento e uma equipe qualificada para atender às suas necessidades, a quem podem ter acesso por meio de ferramentas digitais como: chat on line, e-mail e videoconferência, além de telefone e mensagens instantâneas;
- c) agências com horário estendido em dias úteis, das 8h às 22h;
- d) consulta a especialistas em temas como investimentos, crédito imobiliário, consórcios, previdência e seguridade, inclusive com a possibilidade de, em um horário agendado, realizar um vídeo-chat entre o cliente, o seu gerente de relacionamento e esse especialista para conversar sobre determinada demanda ou oportunidade;
- e) caso desejem, contam com atendimento presencial de um gerente, dentro do horário de atendimento bancário;
- f) os clientes são convidados a se tornarem Estilo, caso atendam os pré-requisitos, mas podem optar por continuar no modelo tradicional de atendimento.

Segundo a Estratégia Corporativa do Banco do Brasil 2017-2021, trata-se de um atendimento humanizado, com o melhor da tecnologia para aprimorar a relação do cliente com o Banco. Esta estratégia é complementar ao atendimento prestado nas agências. Ou seja, o cliente pode optar pelo tipo de atendimento que julgar mais conveniente: digital, presencial ou ambos. O Modelo de Relacionamento Digital do Banco do Brasil é retratado na figura a seguir e visa agregar valor tanto para o cliente como para o banco.

Figura 20 – Modelo de Relacionamento Digital Banco do Brasil



Fonte: Intranet Banco do Brasil (2017).

Os dados divulgados no Balanço do BB em 2016, indicam que a estratégia de relacionamento digital vem melhorando a experiência dos clientes com o segmento Estilo. Ocorreu aumento nos níveis de satisfação de 16%, em média, com esse novo modelo de atendimento prestado e elevação entre 20% e 44% da rentabilidade obtida com novos clientes encarteirados, o que demonstra que a estratégia está sendo acertada.

Segundo o Vice-Presidente de Varejo, Distribuição e Operações do Banco do Brasil, Walter Malieni Junior, ao apresentar a Estratégia Corporativa do Banco do Brasil para o período 2017-2021, o segmento alta renda possui muitos clientes com idade mais avançada e em um período da vida com maior estabilidade financeira, ou seja, alguns clientes tradicionais e nem tanto ligados à tecnologia. Nesse sentido, os

bancos continuam precisando investir em pontos de atendimento humanizados e que façam com que as pessoas sintam o banco como um ambiente confortável e seguro, requintado e funcional, onde sua presença é valorizada e desejada. Possuir canais digitais é necessário e inovar para criar novas conexões com perfis mais arrojados e que não valorizam tanto a relação pessoal na realização das transações bancárias é fundamental.

2.12.3 Escritório de Negócios Exclusivo Digital

No final de 2015, o Banco do Brasil estendeu o modelo de atendimento digital para clientes pessoa física que possuem renda a partir de 4 mil reais e até 10 mil reais ou investimentos entre R\$ 80 e 150 mil (Exclusivo). Na base de clientes, esse público representa mais de 5 milhões de consumidores. A implementação do projeto piloto ocorreu em Joinville (SC). Em 2018 foram implantados mais 30 Escritórios Exclusivos no Brasil nos quais serão atendidos em torno de 650 mil clientes pessoa física. Mas o BB tem o planejamento de atender em torno de 3 milhões de clientes nesse modelo. (ESTRATÉGIA CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL 2017-2021).

No Rio Grande do Sul, até o final de 2017, funcionavam dois Escritórios de Negócios Exclusivo Digitais, nas cidades de Porto Alegre e Caxias do Sul. Cada um é composto por 15 carteiras de clientes, geridas por um Gerente de Relacionamento e assessorado por um Assistente de Negócios, que atendem até 800 clientes em cada carteira. Isso totaliza em torno de 12.000 clientes atendidos, no momento, em cada um desses escritórios. Existe previsão de que cada escritório poderá ser composto por até 30 carteiras. Além disso, ocorreu em 2018 a abertura de novos escritórios no Estado, em outras cidades de médio porte, como Santa Maria, Pelotas e Passo Fundo, além de mais dois escritórios em Porto Alegre.

Esses números refletem a transformação no varejo bancário do país, que visa melhorar e proporcionar experiência diferenciada aos clientes por meio do uso intensivo das tecnologias digitais.

Segundo o Vice-Presidente de Varejo, Distribuição e Operações do Banco do Brasil, Walter Malieni Junior, os novos Escritórios estão preservando tudo que o modelo anterior já tinha de bom e agregando, ainda, toda a conveniência e a agilidade de uma plataforma digital para se aproximarem do cliente e fazerem mais

negócios. Segundo dados divulgados pelo BB ao mercado, a experiência do Escritório Digital de Joinville trouxe um aumento na margem de contribuição média de 30% em relação ao modelo normal, sendo esse um excelente resultado. Em termos de nível de satisfação desses clientes, obteve-se a ampliação no resultado em 16% relativamente ao que o mercado chama de NPS (*Net Promoter Score*), método para mensurar o índice de recomendação de produtos, serviços e negócios das empresas, tanto quanto a satisfação e a lealdade do cliente.

Os clientes, semelhante ao funcionamento do segmento Estilo Digital, são convidados a migrarem para os Escritórios de Negócios Exclusivos, caso atendam os pré-requisitos, mas podem optar por continuar no modelo tradicional de atendimento. Além disso, ele deve autorizar a interação pelos diversos canais, principalmente via telefone, SMS ou e-mail. Cabe aqui ressaltar que nem todos os clientes possuem um e-mail cadastrado e nem todos estão com seus telefones atualizados junto ao cadastro do banco. Incentivá-los a autorizar a interação é uma das grandes missões dos escritórios.

A estratégia dos Escritórios de Negócios Exclusivos do Banco do Brasil se baseia em três eixos:

- a) Eficiência operacional - utiliza a mesma estrutura ou uma mais enxuta, mas potencializa os negócios que existem na base de clientes.
- b) Resultados sustentáveis – fazer a oferta correta do produto para o cliente certo, aumentando a margem de contribuição.
- c) Satisfação dos clientes.

Figura 21 – A experiência precisa ser completa



Fonte: Intranet Banco do Brasil (2017).

A experiência do usuário reflete cada interação que ele possui com a marca do banco, desde campanhas publicitárias até o encerramento de seu relacionamento com a instituição. Nesse sentido, criar canais que sejam mais aderentes aos diferentes perfis e compreender as suas características é essencial para gerar experiências mais relevantes aos usuários, ofertando opções de serviços mais adequadas aos seus desejos. (WEILL, 2014). Esse é o grande desafio dos novos escritórios de negócios.

2.13 O FUTURO DOS BANCOS - INTELIGÊNCIA COGNITIVA

De acordo com o Vice-Presidente de Varejo, Distribuição e Operações do Banco do Brasil, Walter Malieni Junior, focar na experiência do consumidor, antecipar tendências e estar mais presente na vida cotidiana dos clientes: esses serão os diferenciais do “banco do futuro”. Esse já é o banco do presente, que se utiliza de dados coletados em redes sociais, comentários enviados via Facebook ou Twitter, perfil de compras, gastos com entretenimento e outros dados demográficos para conhecer melhor seus clientes, suas experiências e expectativas.

Segundo Ross et al. (2016), os sistemas CRM (*Customer Relationship Management*) já se utilizam de inúmeros desses dados para propor ofertas ativas de

produtos adequados ao perfil dos clientes. O Banco do Brasil faz uso da localização do smartphone, quando autorizado pelo cliente, para captura dessas informações, alimentando o CRM pela base de *behavior* (comportamento) de consumo no cartão de crédito, por exemplo.

Figura 22 – Inteligência Cognitiva no Atendimento Bancário



Fonte: Intranet Banco do Brasil (2017).

O segredo e o grande desafio para todas as empresas, principalmente os bancos, é o conhecimento do cliente. Os desafios para as soluções de *analytics* do futuro é estruturar dados que estão espalhados, sem registros e que, atualmente, não possuem significado, para entender o cliente em seu contexto, bem como quais são suas principais necessidades. (WEILL, 2014).

A informação é tratada pelos bancos e empresas como “eventos da vida” e o cliente vai ser abordado de acordo com o evento da vida dele. Se ele tem uma viagem preparada, comprou uma passagem, o banco vai lhe fornecer o seguro de viagem; se um cliente entrou numa loja para comprar um veículo, o banco, de posse dessa informação, pode lhe oferecer o financiamento ou o seguro veicular. Entender o consumidor, ter as informações à disposição e oferecer a melhor solução naquele momento em que o evento está acontecendo exige um investimento enorme em tecnologia. Isso porque não se está falando daquela tecnologia que está armazenada na base de dados e que é de fácil acesso. Se está falando de tecnologia em tempo real. Analisar os fatos na hora em que estão acontecendo. Receber as informações enquanto o cliente está tomando a decisão. Isso exige algoritmos bastante sofisticados. (WEILL, 2014).

Figura 23 – Soluções digitais atreladas aos momentos da vida do cliente



Fonte: Intranet Banco do Brasil (2017).

Segundo a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017, as ferramentas tecnológicas têm modificado o modo como os consumidores se relacionam com os bancos, ao mesmo tempo em que demandam novos serviços. Toda essa transformação traz desafios que o setor bancário tem enfrentado com investimentos constantes. Um dos benefícios mais visíveis para a sociedade é a tecnologia que impulsiona o acesso da população aos serviços financeiros, com comodidade e segurança. Essa evolução funciona como uma grande porta de entrada para as novidades tecnológicas na vida cotidiana do brasileiro, como leitores de retina e de digitais, informações criptografadas e computação cognitiva nos canais de atendimento, sejam eles físicos ou digitais. Entre tantos papéis, a indústria de capital também se transforma na indústria de dados financeiros.

A pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017 e estudo Tech Trends 2017, da Deloitte, apresentaram algumas das novas tecnologias e tendências que devem impactar a indústria financeira e outros setores nos próximos anos e elencaram cinco tecnologias como essenciais para as instituições financeiras acompanharem as expectativas dos consumidores:

- a) TI sem fronteiras: a incorporação de tecnologia em todas as faces de negócio contribui para um caráter estratégico das funções de tecnologia da informação (TI). É a transformação para um modelo de operação aberto, ágil e interdisciplinar que explora talentos e novos relacionamentos com

fornecedores, incubadoras e com a academia. Estimativas da Deloitte mostram que os gastos com TI, *data centers* e *softwares* vão chegar a US\$ 547 bilhões até 2018, em todo o mundo.

b) Blockchain – economia de confiança: o *blockchain*, tecnologia que, por meio de uma rede de computadores, permite a transferência de ativos financeiros entre diferentes partes de maneira confiável, sem depender de intermediários, está assumindo um novo papel como “guardião” para ativos digitais, identidades e contratos inteligentes.

c) Dark Analytics: por meio do conceito chamado de *dark analytics* é possível iluminar as oportunidades escondidas em dados não estruturados e não tradicionais, como vídeos, áudios e imagens, acessar a *deep web* e aproveitar dados não utilizados que a empresa já possui.

d) Machine Intelligence: *machine learning*, *bots* e soluções de robótica aumentam o volume e automatizam as tarefas humanas. É a evolução do *analytics*.

e) Everything-as-a-service (xaas): as empresas começaram a pensar em seus produtos, ofertas e processos como uma coleção de serviços. O conceito “tudo como serviço” revoluciona o consumo quando oferece produtos como serviços. Um exemplo que já está no cotidiano são as máquinas copadoras, alugadas por empresas, e as TVs a cabo nas residências.

f) IOT – Internet das Coisas: cada vez mais as coisas estarão conectadas.

Esse é o início de um grande movimento, em que a inteligência e a computação cognitiva permitirão que os bancos e outras instituições avancem numa direção que, de certa forma, nos assusta com o que será possível se fazer em um futuro não tão longínquo.

2.14 SÍNTESE DA REVISÃO DA LITERATURA

No Quadro 1 é apresentada uma síntese da revisão da literatura e principais artigos, livros e autores que foram utilizados no desenvolvimento de cada assunto:

Quadro 1 – Revisão da Literatura – Síntese

REVISÃO DA LITERATURA	
ASSUNTO	AUTORES
SATISFAÇÃO DO CLIENTE.	Kotler e Keller (2013) - Cobra (1997) - Herzberg (1966) - Lovelock & Wright (2001) - Liébana-Cabanillas, Muñoz-Leiva e Rejón-Guardia (2013).
MARKETING DE SERVIÇOS.	Lovelock e Gummesson (2004) - Kotler e Keller (2013) Grönroos (2000) - Adam Smith, Riqueza das Nações (1776).
MARKETING BANCÁRIO.	Las Casas (2007) - Lassala et al. (2010).
QUALIDADE DE SERVIÇOS.	Lovelock e Gummesson (2004) - Paladini (1995) - Kotler (2012) - Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) - Levesque; Mcdougall (1996).
ESCALA SERVQUAL E SURVEY.	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) - Gupta (2014) - Ladhari (2009) - Hair et al. (2005) - Freitas et al. (2000).
EXPERIÊNCIA E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR – O CONCEITO DE NEOCONSUMIDOR.	Carù, A.; Cova, B. (2007) - Gouvêa de Souza (2009) - Gupta (2014) - Kotler e Keller (2013) - Herzberg (1966) - Maslow (1970) - Berelson e Stainer (1964) - Darvish et al. (2013) - Shanmugam et al. (2015).
MODELO DE NEGÓCIOS DIGITAL, PROPOSTA DE VALOR E INOVAÇÃO EM TECNOLOGIA BANCÁRIA.	Osterwalder e Pigneur (2011) - Davisha et al. (2013) - Weill (2014) - Simply (2015) - Teixeira e Jamieson (2014)
FINTECHS.	Endevour (2016) - Simply (2015) – Bunea, Kogan e Stolin (2016) - Weill (2014)
BANCO DIGITAL X AGÊNCIAS FÍSICAS.	Munãoz-Leiva (2008) - Liébana-Cabanillas et al. (2013)
MODELO DE RELACIONAMENTO E NEGÓCIOS DIGITAL NO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO.	Weill (2014) - Itaú - Bradesco
O “NEGÓCIO” DOS BANCOS E DO BANCO DO BRASIL.	Estratégia Corporativa do Banco do Brasil 2017-2021 - Kaplan e Norton (2009).
SEGMENTAÇÃO DO MERCADO BANCÁRIO PESSOA FÍSICA BRASILEIRO.	Kotler e Keller (2013) - Bona (2012) - Estratégia Corporativa Banco do Brasil 2017-2021
INTELIGÊNCIA COGNITIVA – O FUTURO DOS BANCOS.	Weill (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo esclarecer os procedimentos que foram adotados para a realização desta dissertação, de acordo com os preceitos do processo formal e sistemático do método científico e do processo de pesquisa em administração.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Um estudo científico, para Gil (2002), é a forma de descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

O método científico, segundo Pereira (2006), é o conjunto de procedimentos utilizados de forma regular, passível de ser repetido, para alcançar um objetivo material ou conceitual e compreender o processo de investigação. Já o conhecimento científico tem o objetivo de buscar a verdade e adquirir conhecimentos gerais e sistemáticos sobre a realidade social. O autor também afirma que o método científico não deve ser entendido como um meio infalível, nem deve ser visto como autossuficiente. Nunca se pode ter certeza absoluta sobre um conhecimento científico, pois acontecimentos são sempre provisórios, bem como requerem um conhecimento prévio sobre o qual irá se apoiar.

E a pesquisa em administração apresenta inúmeros desafios, que para Hair et al. (2005), de muitas maneiras, segue a mesma metodologia básica do método científico que tem o papel de transformar uma simples informação em inteligência na busca das melhores decisões. As empresas são desafiadas a se tornarem mais competitivas e a oferecerem produtos e serviços de melhor qualidade, fazendo-o com menos pessoas e com menores custos. Isso significa que os administradores modernos têm que tomar mais decisões em um menor período de tempo, e essas decisões devem ser melhores. Felizmente, os instrumentos e as tecnologias disponíveis aos profissionais expandiram-se muito e a quantidade de informações para quem toma decisões cresceu exponencialmente nos últimos anos e continuará a aumentar no futuro.

O processo de pesquisa em administração, segundo Hair et al. (2005), inicia considerando todas as informações relevantes, as quais são combinadas com o conhecimento atual para produzir questões ou hipóteses de pesquisa. Estas são,

então, testadas de forma analítica. É importante observar que nenhuma recomendação é dada quanto à forma mais aceitável para a descoberta de ideias, mas elas só podem ser sustentadas ou não através do teste. O método científico oferece um processo para descoberta e testagem das ideias.

Quanto aos procedimentos técnicos, conforme Gil (1994), uma pesquisa, pode ser classificada de várias formas. Neste trabalho, realizou-se um estudo de caso qualitativo e quantitativo, com pesquisa documental, baseada em material já produzido sobre o assunto, constituído principalmente de livros, artigos científicos, monografias, dissertações, teses e sites de internet, além de valer-se de materiais que não receberam um tratamento analítico ou que podem ser modificados.

A pesquisa que resultou nesta dissertação foi realizada com base em um método misto, de natureza aplicada, que reuniu procedimentos essencialmente quantitativos, mas com alguns complementos qualitativos, todos empregados a partir de um estudo de caso. É conveniente, portanto, definir estudo de caso como um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. (GIL,1991). Em complemento, de acordo com Verschuren (2003), alguns autores afirmam que o “objeto de um estudo de caso é um caso único, temporalmente, fisicamente e socialmente limitado, complexo por natureza, único”.

Segundo Pereira (2006), estudos de caso, geralmente, se constituem na estratégia preferida quando o “como”, o “qual” e/ou o “por que” são as perguntas centrais, onde o investigador possui um pequeno controle sobre os eventos, e quando o enfoque está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real.

Tendo em vista que esta pesquisa se trata de uma análise em uma única organização e em um contexto atual, justifica-se a realização do estudo de caso de natureza aplicada. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é comumente utilizado na administração e é um dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais. Assim, deve-se observar um caminho metodológico rigoroso, bem como entender e reconhecer os pontos fortes e as limitações da pesquisa.

Em adição, embora existam, conforme Gil (1994), três estratégias possíveis para um estudo em ciências sociais aplicadas – exploratória, descritiva ou explicativa (causal) – os objetivos traçados para esta pesquisa implicaram o emprego de procedimentos descritivos com coleta, tratamento e análise de dados

primários e secundários dentro dos escritórios de negócios do BB. No entanto, esse processo foi precedido por etapa exploratória, com entrevista com os gestores desses escritórios, a fim de compor um conjunto de informações que permitissem organizar os procedimentos da fase descritiva. E o estudo descritivo teve por objetivo medir a satisfação dos clientes quanto ao novo modelo de relacionamento e atendimento digital e essencialmente não presencial.

Pode-se dizer que esta pesquisa descritiva mapeou, através de um estudo transversal, o panorama ou a descrição dos elementos administrativos ou as atitudes em relação a um dado modelo, em um dado ponto do tempo e em um determinado local. Segundo Hair et al. (2005), nos estudos transversais os dados são coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente. Nesse sentido, a pesquisa buscou medir a satisfação dos clientes dos escritórios exclusivos situados no Rio Grande do Sul, com o modelo de relacionamento digital, no segundo semestre de 2017. Naquele momento, os escritórios recém haviam completado 01 (um) ano de criação. Além disso, a estratégia do Banco do Brasil Digital foi iniciada em maio de 2015, ou seja, tinha pouco mais de 02 (dois) anos, estava em plena fase de implantação e expansão para outras praças, bem como ainda carecia de consolidação, aspecto esse que ajudou a justificar a importância deste estudo.

Os clientes foram abordados através de uma *Survey* de amostra, que geralmente caracteriza os estudos transversais. Para Hair et al. (2005), os pesquisadores em administração investigam uma amostra de elementos administrativos em um esforço para descrever as características de uma população, muitas vezes utilizando questionário de respostas estruturadas. Neste estudo, os elementos administrativos são os Escritórios de Negócios Exclusivos, por muitos chamados de “escritórios digitais”, que podem ser definidos como unidades de varejo estratégicas. Em uma linguagem popular, essas unidades eram a “menina dos olhos” do Banco do Brasil em 2017 e o serão por um bom tempo provavelmente.

Uma característica distintiva dos estudos transversais, segundo Hair et al. (2005), é a de que os elementos são medidos somente uma vez durante o processo de investigação. No presente estudo, a pesquisa mediu a satisfação em determinado período de tempo, quando os escritórios de negócios ainda estavam em implantação e o modelo ainda não estava consolidado. E o tempo é fundamental em administração, pois as organizações frequentemente mapeiam a evolução do desempenho em períodos determinados de tempo.

3.2 MÉTODO DE TRABALHO

Segundo Pereira (2006), a coleta de dados está relacionada com o problema, a hipótese ou os pressupostos da pesquisa e tem por finalidade obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados.

A coleta de dados deste estudo foi realizada em duas etapas: uma qualitativa e outra quantitativa.

Para Hair et al. (2005), a boa pesquisa envolve tanto a do tipo quantitativo quanto a do tipo qualitativo. Os dados qualitativos são coletados sem o uso direto de números e tendem a ser subjetivos, o que significa que um pesquisador ou um administrador deve interpretar o texto (palavras) ou imagens que representam a pesquisa. Os dados quantitativos são coletados com números e são os mais objetivos, uma vez que os resultados estatísticos não dependem da opinião do pesquisador. Eles fundamentam-se somente nas habilidades do pesquisador como analista.

A Etapa Qualitativa deste trabalho se subdividiu em duas partes. A primeira, foi uma análise documental relacionada ao Banco do Brasil: documentos e normativos internos, cursos da Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UniBB), balanços e resultados divulgados ao mercado e a Estratégia Corporativa do Banco do Brasil para o período 2017-2021.

A segunda parte, foi uma entrevista em profundidade com os dois gestores (gerentes gerais) dos dois Escritórios de Negócios Exclusivos do Banco do Brasil situados no Rio Grande do Sul, diretamente ligados ao atendimento digital. A seleção dos entrevistados deveu-se ao fato de terem sido esses gestores os implementadores dos únicos dois escritórios digitais localizados no Estado à época da aplicação da pesquisa e aos quais os clientes pesquisados na etapa quantitativa estavam vinculados. As entrevistas foram presenciais (pessoais), individualizadas no ambiente de trabalho do entrevistado, seguindo um formulário ou plano que se definiu como semiestruturado. Isso porque foram apresentadas perguntas padronizadas e pré-formatadas, conforme apresentado no Apêndice A. Apesar de parecer um método rígido, tal plano teve a finalidade de ser um direcionador, uma orientação, um script, um roteiro de cunho exploratório/descritivo. O pesquisador ficou livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento das respostas. Ao entrevistador, se permitiu, durante a entrevista, fazer novas perguntas relacionadas

ao tema, que não foram previamente imaginadas ou que não estavam originalmente incluídas. Permitiu-se, ainda, a exclusão de algumas perguntas, a seu critério. Na verdade, os questionamentos e *insights* que ainda estavam carentes de análises, citados no capítulo de Introdução desta pesquisa, foram a base para este estudo exploratório. Todavia, a abordagem semiestruturada resultou no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas.

Uma entrevista em profundidade, conforme Hair et al. (2005), permite uma sondagem muito mais profunda onde o pesquisador investiga pormenorizadamente uma resposta para identificar razões possivelmente ocultas para um determinado comportamento ou fato citado. Além disso, essa abordagem deixou os entrevistados, neste caso executivos, mais à vontade para discutir tópicos potencialmente delicados, evitando a tendenciosidade e a incoerência nos dados coletados.

Os dados coletados através da opinião dos gestores dos escritórios, mesmo sendo eles considerados experts na área e profissionais gabaritados e experientes, originaram os chamados dados subjetivos. Segundo Hair et al. (2005), dados subjetivos são de fato a opinião do indivíduo, são tudo aquilo que é próprio do sujeito ou a ele relativo, que pertence ao domínio da sua consciência. Um conhecimento subjetivo é algo que está baseado na interpretação individual, não é válido para todos e depende do ponto de vista pessoal, individual, baseado nas crenças, conhecimentos e convicções da pessoa.

Os dados coletados nas entrevistas foram utilizados no estágio exploratório do processo de pesquisa com o intuito de identificar e/ou refinar os problemas de pesquisa, principalmente caracterizar e compor um diagnóstico do modelo de relacionamento digital. Além disso, ajudou a formular e testar as estruturas conceituais que seriam utilizadas no questionário de satisfação aplicado na etapa quantitativa.

Já na Etapa Quantitativa foi aplicada uma *Survey* eletrônica para mensuração da satisfação dos clientes por meio da aplicação de questionário estruturado, com perguntas fechadas, junto aos clientes dos Escritórios de Negócios Exclusivos do Banco do Brasil situados no Rio Grande do Sul.

Survey, segundo Hair et al. (2005), é um procedimento de pesquisa para a coleta dos chamados dados primários, a partir de indivíduos. Os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, tais como gênero, idade, educação e renda, bem com as

características de uma empresa, como lucro e número de funcionários. As *surveys* são usadas quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações quantitativas de uma grande amostra de indivíduos de uma maneira relativamente rápida e conveniente, com o propósito de completar o projeto de pesquisa e auxiliar o pesquisador na produção de conhecimento.

Para Pereira (2006), *survey* é um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos ou fenômenos. Uma boa *survey* exige bons questionários para garantir a precisão dos dados.

Conforme Hair et al. (2005), os dados quantitativos são mensurações em que números são usados diretamente para representar as propriedades de algo. Sendo numéricos, os dados estão em uma forma que se presta para a análise estatística, como será visto no capítulo de análise e discussão dos resultados.

O modelo/escala empregado para a construção do questionário foi o “Servqual”, criado por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988), com algumas alterações para atender o interesse da pesquisa, com o objetivo de mensurar a qualidade dos serviços oferecidos medindo a diferença entre as expectativas e a percepção dos clientes, ou seja, a qualidade percebida nos serviços. Uma descrição pormenorizada do modelo foi realizada no capítulo de revisão da literatura, abordando as cinco dimensões que a escala se propõe a medir: tangibilidade, confiabilidade, compreensão, segurança e empatia.

Segundo Hair et al. (2005), um questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um conjunto padrão de perguntas, com respostas frequentemente limitadas a um número exaustivo de possibilidades, mutuamente excludentes e predeterminadas. Mutuamente excludentes significa que cada resposta se refere a uma categoria de reação e exaustivo quer dizer que uma categoria de reação foi incluída para toda resposta possível.

A *mensuração*, para Hair et al. (2005), é um aspecto importante da pesquisa em administração. Deve-se mensurar corretamente os conceitos que estão sendo testados, caso contrário, as interpretações e conclusões não serão precisas. Para assegurar a precisão das descobertas, é necessário considerar como são feitas as medidas e se elas são válidas e confiáveis. Cabem, aqui, alguns esclarecimentos: *conceito* é uma ideia genérica formada na mente; *ideia* é a combinação de uma série

de características semelhantes do conceito; *características* são as variáveis que coletivamente definem e tornam a mensuração do conceito possível. E, obtendo-se *escores* para cada uma das variáveis, pode-se mensurar o conceito global da interação com o cliente, e o escore frequentemente é chamado de *escala* ou *índice*.

Nesse questionário, as questões relativas à satisfação foram respondidas com base em uma escala *Likert*: métrica, quantitativa, intervalar, equilibrada, com cinco categorias, de 1 a 5, onde a opção “1” significa “Totalmente Insatisfeito” e “5” significa “Totalmente Satisfeito”. Na verdade, a escala é considerada nominal, ordinal e intervalar. *Nominal*, porque utiliza números como rótulos para identificar e classificar objetos, indivíduos ou eventos. *Ordinal*, porque é uma escala de ranqueamento, que coloca o objeto em uma categoria predeterminada. *Intervalar*, pois utiliza números para classificar objetos ou eventos de modo que a distância entre eles seja igual. Em suma, os números em uma escala intervalar possuem todas as propriedades das escalas nominais e ordinais e também permitem que os objetos (respondentes) sejam comparados em termos de suas diferenças na escala. Nesse caso, os clientes dos escritórios exclusivos do Banco do Brasil são o *objeto* e a característica medida é a *satisfação com o modelo de relacionamento digital, com os serviços prestados e com o atendimento recebido*. A escala utilizada é, ainda, considerada *equilibrada*, tendo em vista que o número de categorias favoráveis e desfavoráveis é igual. Optou-se por uma escala com cinco categorias para facilitar aos respondentes o processamento das informações. A partir de uma perspectiva de projeto de pesquisa, quanto maior o número de categorias, maior a exatidão da escala de mensuração. Procurou-se, todavia, equilibrar o desejo de um maior nível de precisão, com as exigências feitas aos respondentes. Além disso, as categorias de respostas foram ordenadas de 1 a 5 em termos de *intensidade*, do menor para o maior nível de satisfação, onde o ponto central representou uma posição neutra.

O questionário foi elaborado no software de questionários e pesquisas *on line* SurveyMonkey, contratado no mercado. Atualmente, parte do cotidiano de milhares de pessoas e das decisões que tomam são pautadas por resultados de pesquisas. Estudos e levantamentos são produzidos em diversos setores da sociedade contemporânea, do meio acadêmico, dentro de empresas e suas complexas estruturas. Mas, para conduzir estudos, necessita-se de um método eficaz e de uma plataforma segura. Ryan Finley fundou a SurveyMonkey em 1999 com essa finalidade e hoje ela é a maior plataforma de questionários online do mundo.

Pesquisas com essa ferramenta são válidas e trazem como vantagens o fato de evitarem a perda de documentos, diminuírem os erros de digitação e serem relativamente baratas.

O método de abordagem do público foi um convite enviado via *e-mail*, com um link de acesso à pesquisa. As *surveys* por *e-mail* são populares e baratas, podem ser feitas em pouco tempo e geralmente produzem dados de alta qualidade. Por esses motivos, e também devido à delimitação do público respondente, escolheu-se essa forma de envio, e não uma *survey* pela internet ou virtual ou até mesmo uma *survey* física. Aliás, uma *survey* física seria inviável devido a restrições financeiras.

Para Hair et al. (2005), antes de usar os escores de um conceito para análise, o pesquisador deve garantir que as variáveis selecionadas para representar e mensurar o conceito o fazem de maneira precisa e coerente. A *precisão* está associada com o termo *validade*, enquanto que a *coerência* está ligada ao termo *confiabilidade*. Uma *survey* é considerada confiável se sua aplicação repetida resulta em escores coerentes. A confiabilidade tem a ver com a coerência das descobertas da pesquisa e também dentro dos pressupostos éticos a que está submetido o pesquisador. A validade é o ponto onde um constructo mede o que deve medir. O problema é que, raramente, se conhece a mensuração verdadeira.

Para melhorar a validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho, realizou-se um pré-teste do questionário. Supõe-se que, pelo fato de ter sido utilizada a escala Servqual, já conhecida e amplamente testada, se evitaria a necessidade desse teste, o que reduziria custos e tempo. Todavia, como ocorreram algumas alterações para atender ao interesse da pesquisa, realizou-se o pré-teste do questionário com uma amostra de 30 clientes e obteve-se 06 respondentes. Tal procedimento serviu para identificar algumas falhas no instrumento.

Após o pré-teste, e conseqüente correção do instrumento de pesquisa, foram enviados 1500 questionários, sendo 750 para clientes pertencentes a cada uma das unidades de negócios objetos deste estudo.

O tempo de aplicação do questionário foi um limitador para a realização da pesquisa e, portanto, a coleta foi realizada durante o período de 30 dias, em meados de setembro e outubro de 2017. Como não foi atingida a amostra mínima de respondentes, nova rodada foi implementada por mais 30 dias, no mês novembro de 2017.

No Quadro 2 é apresentada uma síntese da metodologia adotada na presente pesquisa:

Quadro 2 – Metodologia – Síntese

METODOLOGIA - SÍNTESE				
OBJETIVO	TIPO	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS	SUJEITO
Análise documental relacionada ao Banco do Brasil.	Qualitativa	Pesquisa documental	Análise de conteúdo	Documentos e normativos internos, cursos da Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UniBB), balanços e resultados divulgados ao mercado e a Estratégia Corporativa do Banco do Brasil para o período 2017-2021.
Entrevista com os gestores dos dois Escritórios de Negócios Exclusivos do Banco do Brasil situados no Rio Grande do Sul.	Qualitativa	Entrevista presencial semiestruturada	Análise de conteúdo	Gestores das unidades analisadas
Identificar e analisar o grau de satisfação dos clientes pessoa física dos Escritórios de Negócios Exclusivos do Banco do Brasil situados no Rio Grande do Sul em relação ao novo modelo de relacionamento digital.	Quantitativa	Survey de amostra eletrônica via email - Software SurveyMonkey - Questionário estruturado - Escala Servqual	Análise estatística multivariada - Software SPSS	Clientes

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 AMOSTRA DA PESQUISA

Para participar da coleta Survey/Servqual para mensuração da satisfação, os indivíduos da amostra deveriam ser clientes pessoa física (PF) encarteirados nos Escritórios de Negócios Exclusivos do Banco do Brasil situados no estado do Rio Grande do Sul.

A população-alvo ou universo, que é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para este estudo, foi composto por 15.000 clientes. No Rio Grande do Sul, até o final de 2017, funcionavam dois Escritórios de Negócios Exclusivos, sediados nas cidades de Porto Alegre e Caxias do Sul. Cada um, era composto por 15 carteiras com até 800 clientes cada uma. Isso totalizava cerca de 12.000 clientes atendidos em cada um desses escritórios e 24.000 no Estado. Todavia, precisa-se considerar outros aspectos em relação à população da

pesquisa. Um deles é a dinâmica de preenchimento das carteiras, devido à possibilidade permanente de exclusão ou ingresso de clientes, por diversos motivos, a saber: solicitação do cliente, perda da condição/requisitos básicos, falecimento, encerramento dos negócios com o banco, dentre outras. Verifica-se que o preenchimento total das carteiras dificilmente se mantém. Além disso, nem todos possuem e-mail cadastrado. Como consequência, considerou-se, para determinação da população, a quantidade de 500 clientes por carteira, totalizando 7.500 por escritório e 15.000 somando-se os dois, ou seja, a população considerada foi de 15.000 clientes.

Um censo, que envolveria a coleta de dados de todos os membros de uma população, seria o ideal, mas esta situação específica não seria exequível, além de dispendiosa e extremamente demorada. Por isso, optou-se por uma amostra representativa e relativamente pequena da população, adequadamente selecionada, que gerasse conclusões e informações suficientemente precisas para serem usadas nas decisões administrativas. A amostragem foi aleatória simples, probabilística e não-estratificada, pois não foram considerados níveis, subníveis ou extratos dentro da população, sendo os elementos/clientes escolhidos aleatoriamente sem atribuição de nenhuma segmentação ou conglomerado. Apenas foram selecionados clientes que possuíam e-mail cadastrado. Procurou-se evitar a formação de uma amostra de conveniência, com a remessa da pesquisa apenas a clientes que tivessem relacionamento com o pesquisador, obtendo assim um maior rigor científico. Segundo Pereira (2006), a amostra é a parte da população ou o universo selecionado de acordo com uma regra. A DIREC (Diretoria de Clientes do Banco do Brasil) definiu como única regra para esta pesquisa o envio de 1500 questionários, sendo 750 para cada um dos escritórios de negócios objetos deste estudo, ou seja, uma amostra de 10% da população considerada. Todavia, para obtenção de resultados mais relevantes na pesquisa, o ideal teria sido em torno de 1500 respondentes, ou seja, 10% da população.

A definição do tamanho da amostra é um procedimento complexo, pois muitos fatores precisam ser levados em consideração simultaneamente. O desafio é obter um equilíbrio aceitável entre esses diversos fatores, que incluem variabilidade dos elementos da população alvo, o tipo de amostra exigido, o tempo disponível, o orçamento, o nível de precisão desejado, a intenção de se generalizar ou não as descobertas e o grau de segurança de tal generalização.

No cálculo do tamanho da amostra, segundo Doane e Seward (2014), é necessária uma avaliação do volume de risco que se está disposto a assumir de que as respostas do questionário não serão tão precisas devido ao fato de não se estar questionando a população inteira. Então, duas variáveis precisam ser estabelecidas: a margem de erro e o nível de confiança.

O nível de certeza de que as respostas refletem as opiniões da população é chamada de margem de erro. Nesta pesquisa, estabeleceu-se que 90% da amostra estaria satisfeita com o modelo digital dos escritórios do BB e uma margem de erro de 10% adicionou 10% a cada lado deste número, resultando que, na verdade, de 80% a 100% da amostra está satisfeita. 5% é a margem de erro utilizada com maior frequência, mas é possível escolher valores entre 1% e 10% como margem de erro, dependendo do questionário. Não é recomendado elevar a margem de erro acima de 10%.

Já o nível de certeza que se precisa ter de que a amostra retrata com precisão a população é chamada de nível de confiança ou segurança, ou seja, a probabilidade de que a amostra selecionada seja refletida nos resultados obtidos. O cálculo foi feito da seguinte maneira: se selecionadas mais 30 amostras aleatoriamente da população, quantas vezes os resultados obtidos na primeira amostra seriam significativamente diferentes das outras 30 amostras? Foi estabelecido um nível de confiança de 90%, o que significa obter os mesmos resultados em 90% das vezes. 95% é o nível de confiança utilizado com mais frequência e reduzir o nível de confiança abaixo de 90% não é recomendado.

Assim, considerando-se uma margem de erro de 10% e um nível de confiança de 90%, seriam necessários 120 (cento e vinte) respondentes válidos para que fossem viáveis inferências aceitáveis à população definida.

Sabe-se que a totalidade dos clientes que recebem um questionário não irá respondê-lo. Segundo Doane e Seward (2014), a porcentagem de pessoas que de fato respondem um questionário quando o recebem é chamada de taxa de resposta. Estimar a taxa de resposta ajuda a determinar o número total de questionários a enviar para obter o número necessário de questionários respondidos. Taxas de resposta oscilam de acordo com uma variedade de fatores tais como: a relação do pesquisador com o público alvo, o tamanho e a complexidade do questionário e até mesmo o assunto.

3.4 DELIMITAÇÃO

O escopo do presente estudo é a satisfação dos clientes dos escritórios de negócios exclusivos situados no Rio Grande do Sul com o novo modelo de relacionamento digital do Banco do Brasil.

Tal delimitação decorreu do tempo exíguo para a coleta dos dados da pesquisa, a dificuldade de distribuição do questionário no caso de ampliação da população de clientes e a delimitação do público alvo por parte da Diretoria de Clientes do Banco do Brasil (DIREC) que limitou o número de convites a 750 por escritório e 1500 no total.

3.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS

Para Hair et al. (2005), os dados tornam-se conhecimento somente depois da análise ter identificado um conjunto de descrições, relações e diferenças úteis na tomada de decisão.

Para o tratamento dos dados coletados na etapa qualitativa da pesquisa realizou-se, inicialmente, uma análise de conteúdo, em que se buscou nos textos os significados que fazem sentido para os questionamentos da pesquisa.

Na segunda parte da etapa qualitativa, se buscou a percepção dos gestores dos escritórios, que também foram seus implantadores, considerados profissionais e *experts* no assunto, e foi realizada uma análise de conteúdo. Por se tratarem de dados coletados através da opinião dos entrevistados, foram originados os chamados dados subjetivos. Todos os dados de percepção, interpretação individual, ponto de vista pessoal são subjetivos. Eles possuem como característica a ligação direta aos sentimentos, crenças, conhecimentos e convicções do sujeito e podem ser recheados de afirmações arbitrárias.

Para auxílio nas análises dos dados coletados na etapa quantitativa, foi utilizado o software SPSS ® Statistic Package for Social Sciences, versão 22, de propriedade da IBM ®. O software é um pacote de apoio à tomada de decisão que inclui: aplicação analítica, Data Mining, Text Mining e estatísticas que transformam os dados em informações importantes com o objetivo de reduzir custos e aumentar a lucratividade das empresas. Um dos usos e aplicações mais importantes desse

software é para se realizar pesquisa de mercado, aplicação esta que foi utilizada neste estudo.

Os componentes da pesquisa são os pontos fortes de um estudo quantitativo, tais como estrutura e representatividade, analisados estatisticamente. O pré-teste para averiguar a validade do instrumento obteve 06 respondentes, que faziam parte do universo, e proporcionou subsídios para alterar o instrumento de coleta em função das sugestões obtidas que, uma vez definido, foi submetido aos 1500 clientes.

Considerado o vulto de análises realizadas para a etapa qualitativa e o fato de ser um estudo inicial, a etapa quantitativa foi tratada apenas do ponto de vista descritivo. Conforme Hair et al. (2005), as estatísticas descritivas, baseadas em mensurações de amostras, descrevem a população. Estatísticas tradicionais incluem classificações (melhor/pior), contagens de frequência simples (quantidade), classificações transversais (frequências contingentes), médias de grupo, médias por grupo ou correlações.

Depois da coleta dos dados e anteriormente à sua análise, o pesquisador deve examiná-los para certificar-se de sua validade. Normalmente, é necessário proceder uma preparação, revisão e edição dos dados. Na elaboração da *survey* deste trabalho, através do software SurveyMonkey, determinou-se que o cliente não poderia concluir o questionário sem que preenchesse todas as respostas, mas era possível alterar as respostas em qualquer página do questionário até a sua conclusão. Tal medida evitou a ocorrência de respostas em branco, chamadas de dados faltantes, que exigiriam um tratamento diferenciado, bem como a eliminação de questionários em que houvesse grande proporção de dados faltantes. Além disso, evitaram os erros humanos que podem acontecer quando se completa o questionário.

Algumas pesquisas reservam, ao final do questionário, um espaço para que os respondentes insiram críticas ou sugestões acerca do assunto e dos serviços prestados. Todavia, na presente *survey*, não se disponibilizou esse instrumento, no intuito de simplificar a tabulação dos dados, mas isso também restringiu a colaboração dos respondentes/clientes.

As medidas de tendência central, segundo Hair et al. (2005), possibilitam aos pesquisadores sintetizar e condensar informações para melhor compreendê-las. A

média, a mediana e a moda são medidas de tendência central que localizam o centro da distribuição e outras informações úteis.

Média é a soma dos valores dos dados de um conjunto dividido pelo número de dados (elementos) constantes nesse conjunto. Importa referir que a média é uma medida sensível aos dados. Por esse motivo, nem sempre funciona adequadamente. Adequa-se mais nas situações em que os dados são distribuídos mais ou menos de forma uniforme, ou seja, valores sem grandes discrepâncias.

Moda é o valor mais frequente num conjunto de dados. Não há fórmula para calcular a moda, basta observar a frequência com que os valores aparecem.

Mediana é o valor que separa a metade maior e a metade menor de uma amostra, ou seja, medeia os valores presentes num conjunto ordenado numericamente.

Ainda para Hair et al. (2005), as medidas de dispersão descrevem a tendência com que as respostas partem da tendência central. O cálculo da dispersão dos dados, ou como as respostas variam em relação à média, é um outro meio de sintetizar os dados. Medidas comuns de dispersão, usadas para descrever a variabilidade em uma distribuição de números, incluem o intervalo, a variância, o desvio-padrão, a assimetria e a curtose.

Essas análises foram realizadas com os dados coletados na pesquisa de satisfação dos clientes dos escritórios de negócios e, após, foram sintetizados de forma numérica e tabulados, através de estatísticas inferenciais que possibilitaram ao pesquisador desenvolver estimativas e tirar conclusões sobre a população a partir da amostra. (FIELD, 2009). Os resultados são apresentados no capítulo 4 desta dissertação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa, procurar-se-á sintetizar os principais resultados obtidos com a pesquisa, explicitando se os objetivos traçados foram atingidos.

4.1 QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Nesta seção serão discutidos os resultados obtidos através do questionário aplicado aos clientes. Por se tratarem de dados coletados via *survey*, originaram os chamados dados primários.

4.1.1 Perfil da amostra

A amostra total obtida corresponde a 130 (cento e trinta) questionários respondidos em uma população de 1500 e-mails enviados a clientes ativos, pessoas físicas pertencentes aos escritórios de negócios situados no estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente nas cidades de Porto Alegre e Caxias do Sul. Na configuração da pesquisa, solicitou-se a resposta a todas as perguntas do questionário para que ele fosse considerado concluído e a opinião do respondente contabilizada. Todavia, era possível alterar as respostas em qualquer página do questionário até a sua conclusão. Não foi realizado o monitoramento da taxa de abertura e de cliques aos e-mails, o que possibilitaria elaborar um conteúdo mais convincente e enviar mensagens de lembrete mais eficientes.

Dos 1500 e-mails enviados aos clientes, 71 (4,73%) foram devolvidos por motivos diversos e 16 (1,07%) tiveram solicitação de cancelamento do recebimento dos e-mails da conta SurveyMonkey, totalizando 87 ou 5,80% de respondentes invalidados e que foram excluídos para fins de contabilização. Conseqüentemente, considerou-se um total de 1413 convites válidos.

Observou-se, ainda, que dois clientes começaram a responder o questionário, mas não o concluíram, sendo esse fato definido como perda. Um limite de perda ideal em uma *survey* deve manter-se abaixo de 10%. Essas duas perdas representaram 1,52% em relação aos 132 clientes que iniciaram a resposta ao questionário e esse percentual de perdas não invalida o instrumento.

Pode-se afirmar que a relação entre a quantidade de respondentes e a de clientes convidados válidos supre o necessário para a realização da pesquisa, garantindo um nível de confiança adequado de 90%, atingindo uma taxa de sucesso de 9,20%.

O Quadro 3 apresenta o perfil demográfico dos clientes/respondentes.

Quadro 3 - Perfil demográfico dos respondentes

PERGUNTA	DELIMITAÇÃO	PERCENTUAL	QUANTIDADE	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
GÊNERO/SEXO	Masculino	56,92%	74	1,43	1,00	0,5
	Feminino	43,08%	56			
	Prefiro não informar	0,00%	0			
IDADE	Menos de 30 anos	6,15%	8	2,76	3,00	0,91
	Entre 30 e 40 anos	37,69%	49			
	Entre 41 e 50 anos	30,00%	39			
	Mais de 50 anos	26,15%	34			
TEMPO COMO CLIENTE DO BANCO DO BRASIL	Menos de 01 ano	0,00%	0	3,76	4,00	0,44
	De 01 a 03 anos	0,77%	1			
	De 03 a 10 anos	22,31%	29			
	Mais de 10 anos	76,92%	100			
FREQUÊNCIA DE USO DOS SERVIÇOS DO ESCRITÓRIO DE NEGÓCIOS	Até 02 vezes ao mês	57,69%	75	1,75	1,00	1,03
	De 03 a 05 vezes ao mês	20,77%	27			
	De 06 a 10 vezes ao mês	10,77%	14			
	Mais de 10 vezes ao mês	10,77%	14			
ESCOLARIDADE	Ensino Fundamental	0,00%	0	3,58	4,00	0,92
	Ensino Médio	8,46%	11			
	Ensino Superior	40,00%	52			
	Pós-Graduação	36,92%	48			
	Mestrado	10,77%	14			
	Doutorado	3,85%	5			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao gênero/sexo, 74 clientes (56,92%) são homens, enquanto que 56 clientes (43,08%) são mulheres. Nenhum cliente deixou de informar o seu gênero, sendo que a alternativa “prefiro não informar” ficou zerada. Percebeu-se um

número maior de homens respondentes. A média ponderada ficou em 1,43, a mediana em 1,00 e o desvio padrão em 0,5.

Quanto à idade, 8 clientes (6,15%) possuem menos de 30 anos, 49 (37,69%) possuem entre 30 e 40 anos, 39 (30%) possuem entre 41 e 50 anos e 34 (26,15%) possuem mais de 50 anos. A média ponderada ficou em 2,76, a mediana em 3,00 e o desvio padrão em 0,91. Constata-se, através desses dados, uma distribuição dos clientes através das gerações ou classes genealógicas que, conforme apontam os especialistas, estão surgindo a cada 10 anos. Estas novas classes implicam diretamente na forma como as novas pessoas agem e consomem produtos e serviços. Tem-se, predominantemente, representantes da Geração X, que inclui os nascidos depois de 1965 até o final dos anos 70, e a Geração Y, que compreende aqueles que nasceram em fins dos anos 70 e início dos anos 90. Todavia, também se observa dentre os respondentes representantes dos “*Baby Boomers*”, nascidos após a II Guerra Mundial até meados de 1965, e da Geração Z, que compreende os nascidos entre o fim de 1992 a 2010 e que está ligada intimamente à expansão exponencial da internet e dos aparelhos tecnológicos.

Quanto à escolaridade dos respondentes, 5 clientes (3,85%) são doutores, 14 (10,77%) são mestres, 48 (36,92%) possuem pós-graduação, 52 (40%) possuem ensino superior, 11 (8,46%) possuem ensino médio, e nenhum possui apenas o ensino fundamental. A média ponderada ficou em 3,58, a mediana em 4,00 e o desvio padrão em 0,92. Chama a atenção a predominância do público entrevistado com formação superior, pós-graduação, mestrado e doutorado, o que segue o perfil de formação do segmento alta renda dos bancos e do país.

Um dos dados que mais chama a atenção é o tempo de relacionamento dos clientes com o Banco do Brasil: 100 (76,92%) possuem 10 ou mais anos de relacionamento, 29 (22,31%) possuem entre 3 e 10 anos e apenas 0,77%, ou seja, um cliente da amostra, possui até 3 anos de relacionamento com o BB. A média ponderada ficou em 3,76, a mediana em 4,00 e o desvio padrão em 0,44. O elevado tempo de relacionamento com o BB é um indicativo que os clientes que migraram para o modelo digital já estavam fidelizados e as mudanças implementadas pelo BB tendem a melhorar ainda mais a relação com esses clientes.

Em relação a frequência de uso dos serviços dos escritórios de negócios, 75 respondentes (57,69%) afirmaram que utilizam até 02 vezes ao mês, 27 (20,77%) utilizam de 03 a 05 vezes ao mês, 14 (10,77%) utilizam de 06 a 10 vezes ao mês e

14 clientes (10,77%) utilizam mais de 10 vezes ao mês. A média ponderada ficou em 1,75, a mediana em 1,00 e o desvio padrão em 1,3. Percebe-se que a maioria dos clientes demandam pouco os gerentes e funcionários, o que reafirma a tendência desse público para se autoatender através dos canais alternativos.

4.1.2 Resultados do questionário

O objetivo do questionário foi mensurar a satisfação do cliente em relação à qualidade dos serviços oferecidos, vinculada ao novo modelo de relacionamento digital do Banco do Brasil nos Escritórios de Negócios situados no Rio Grande do Sul. Utilizou-se a Escala Servqual, criada por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988), para medir a diferença entre as expectativas, o que julgam ideal, e a percepção dos clientes em relação aos serviços, nas dimensões tangibilidade, confiança/confiabilidade, presteza/compreensão, segurança/garantia e empatia.

Em relação a essas dimensões foram feitas quatro perguntas sobre tangibilidade, cinco sobre confiabilidade, quatro sobre compreensão, quatro sobre segurança e cinco sobre empatia, conforme sugere a escala Servqual. Os resultados são apresentados no quadro 4.

Quadro 4 – Resultados das Dimensões da Escala Servqual

DIMENSÕES	QUESTÕES	PERCEPÇÃO (P)	EXPECTATIVAS (E)	SATISFAÇÃO DO CLIENTE (P-E)
TANGIBILIDADE	1. Facilidade de acesso, conveniência e diversidade de canais de atendimento ao cliente.	4,39	4,82	-0,43
	2. Soluções de assuntos bancários sem o cliente ter de ir à Agência.	4,19	4,76	-0,57
	3. Oferta de ferramentas modernas e seguras como: Aplicativo/APP, telefone, Internet Banking, Fale com seu Gerente e Videoconferência.	4,28	4,77	-0,49
	4. Oferta de atendimento presencial quando o cliente precisar.	3,75	4,58	-0,83
MÉDIA				-0,58

CONFIANÇA/ CREDIBILIDADE	5. Acesso fácil e rápido ao Gerente de Relacionamento e aos funcionários do Escritório Digital.	4,15	4,85	-0,70
	6. Atenção especial e interesse sincero na solução de dúvidas, problemas ou demandas.	4,33	4,85	-0,52
	7. Prestar informações corretas e precisas.	4,43	4,98	-0,55
	8. Fazer o certo no primeiro atendimento.	4,36	4,91	-0,55
	9. Primar por prestar serviços sem erros.	4,30	4,87	-0,57
MÉDIA				-0,58
PRESTEZA/ COMPREENSÃO	10. Oferta de informações precisas, tirar dúvidas, resolver problemas.	4,42	4,94	-0,52
	11. Atender prontamente as consultas e dúvidas.	4,31	4,65	-0,34
	12. Boa disposição para atender clientes.	4,59	4,86	-0,27
	13. Funcionários nunca podem estar ocupados para atender e esclarecer dúvidas.	3,48	3,38	0,10
MÉDIA				-0,26
SEGURANÇA/ GARANTIA	14. Comportamento inspira confiança.	4,49	4,98	-0,49
	15. Oferta de canais, transações, produtos e serviços confiáveis.	4,58	4,93	-0,35
	16. Educação e atenção.	4,65	4,97	-0,32
	17. Formação e conhecimentos necessários para sanar dúvidas.	4,42	4,92	-0,50
MÉDIA				-0,42
EMPATIA	18. Atenção tempestiva e exclusiva.	3,85	4,25	-0,40
	19. Horário conveniente.	4,22	4,50	-0,28
	20. Eficiência na solução de problemas e solicitações.	4,38	4,85	-0,47
	21. Produtos, serviços e soluções que facilitem a vida financeira.	4,18	4,85	-0,67
	22. Entender as necessidades dos clientes e oferta de produtos adequados.	4,12	4,80	-0,68
MÉDIA				-0,50
MÉDIA GERAL				-0,47

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados do Quadro 4 mostram a diferença entre a expectativa e a percepção dos clientes. Quanto mais próximo de zero, maior a aproximação entre os

valores esperados e percebidos, e quanto mais afastado de zero, maior a diferença entre a expectativa e a percepção. O resultado negativo reflete que a expectativa é maior que a percepção/observação e o resultado apontado como ideal seria uma total aproximação entre o desejo e a percepção dos clientes.

Poder-se-ia afirmar que a maior satisfação seria a nota máxima 5, mas essa seria uma análise simplória e não científica, pois as expectativas de cada cliente são diferentes.

Todos os constructos avaliados obtiveram médias negativas: tangibilidade (-0,58), confiança/confiabilidade (-0,58), prestação/compreensão (-0,26), segurança/garantia (-0,42) e empatia (-0,50). A dimensão melhor avaliada foi a prestação/compreensão e as piores foram a tangibilidade e a confiança/confiabilidade. Esses resultados, em um primeiro momento, apontam necessidade de melhoria pois o nível dos serviços prestados está abaixo do ideal, causando certa preocupação para os gestores. Todavia, em uma análise mais aprofundada, percebeu-se que a diferença não é grande e pequenas ações no atendimento podem melhorar o nível de satisfação dos clientes.

Um panorama geral das respostas obtidas em cada questão, juntamente com a média, mediana e desvio padrão é demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Resultado Geral do Questionário com a Escala Servqual

RESULTADO GERAL DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES																
NR QUESTÃO	QUESTÃO	EXPE. (E) PERC. (P)	DISCORDO TOTAL		DISCORDO PARCIAL		NEM DISCORDO NEM CONCORDO		CONCORDO PARCIAL		CONCORDO TOTAL		TOTAL	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
			%	QUANT.	%	QUANT.	%	QUANT.	%	QUANT.	%	QUANT.				
1	Facilidade de acesso, conveniência e diversidade de canais de atendimento ao cliente.	E	0,00%	0	0,77%	1	3,08%	4	10,00%	13	86,15%	112	130	4,82	5,00	0,51
23		P	0,77%	1	6,92%	9	6,92%	9	23,08%	30	62,31%	81	130	4,39	5,00	0,94
2	Soluções de assuntos bancários sem o cliente ter de ir à Agência.	E	0,00%	0	0,00%	0	1,54%	2	20,77%	27	77,69%	101	130	4,76	5,00	0,46
24		P	3,08%	4	9,23%	12	5,38%	7	30,00%	39	52,31%	68	130	4,19	5,00	1,09
3	Oferta de ferramentas modernas e seguras como: APM, telefone, Internet Banking, Fale com seu Gerente e Videoconferê.	E	0,00%	0	0,00%	0	0,77%	1	21,54%	28	77,69%	101	130	4,77	5,00	0,44
25		P	0,00%	0	8,46%	11	6,92%	9	32,31%	42	52,31%	68	130	4,28	5,00	0,92
4	Oferta de atendimento presencial quando o cliente precisar.	E	2,31%	3	3,85%	5	4,62%	6	12,31%	16	76,92%	100	130	4,58	5,00	0,92
26		P	10,77%	14	7,69%	10	18,46%	24	22,31%	29	40,77%	53	130	3,75	4,00	1,34
5	Acesso fácil e rápido ao Gerente de Rel. e aos funcionários do Escri. Digital.	E	0,00%	0	0,00%	0	0,77%	1	13,08%	17	86,15%	112	130	4,85	5,00	0,37
27		P	1,54%	2	11,54%	15	9,23%	12	26,15%	34	51,54%	67	130	4,15	5,00	1,09
6	Atenção especial e interesse sincero na solução de dúvidas, problemas ou demandas.	E	0,00%	0	1,54%	2	0,00%	0	10,77%	14	87,69%	114	130	4,85	5,00	0,47
28		P	0,77%	1	5,38%	7	10,00%	13	27,69%	36	56,15%	73	130	4,33	5,00	0,91
7	Prestar informações corretas e precisas.	E	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	1,54%	2	98,46%	128	130	4,98	5,00	0,12
29		P	1,54%	2	3,08%	4	7,69%	10	26,15%	34	61,54%	80	130	4,43	5,00	0,88
8	Fazer o certo no primeiro atendimento.	E	0,00%	0	0,00%	0	0,77%	1	7,69%	10	91,54%	119	130	4,91	5,00	0,31
30		P	0,77%	1	4,62%	6	10,00%	13	26,92%	35	57,69%	75	130	4,36	5,00	0,89
9	Primar por prestar serviços sem erros.	E	0,00%	0	0,00%	0	0,77%	1	11,54%	15	87,69%	114	130	4,87	5,00	0,36
31		P	2,31%	3	1,54%	2	11,54%	15	33,08%	43	51,54%	67	130	4,30	5,00	0,90
10	Oferta de informações precisas, tirar dúvidas, resolver problemas.	E	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	6,15%	8	93,85%	122	130	4,94	5,00	0,24
32		P	0,77%	1	2,31%	3	5,38%	7	37,69%	49	53,85%	70	130	4,42	5,00	0,76
11	Atender prontamente as consultas e dúvidas.	E	0,00%	0	0,77%	1	0,77%	1	31,54%	41	66,92%	87	130	4,65	5,00	0,54
33		P	1,54%	2	4,62%	6	11,54%	15	26,15%	34	56,15%	73	130	4,31	5,00	0,95
12	Boa disposição para atender clientes.	E	0,00%	0	0,00%	0	1,54%	2	10,77%	14	87,69%	114	130	4,86	5,00	0,39
34		P	0,77%	1	0,77%	1	6,15%	8	23,08%	30	69,23%	90	130	4,59	5,00	0,71
13	Funcionários nunca podem estar ocupados para atender e esclarecer dúvidas.	E	8,46%	11	22,31%	29	7,69%	10	45,38%	59	16,15%	21	130	3,38	4,00	1,23
35		P	7,69%	10	11,54%	15	20,77%	27	44,62%	58	15,38%	20	130	3,48	4,00	1,12
14	Comportamento inspira confiança.	E	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	2,31%	3	97,69%	127	130	4,98	5,00	0,15
36		P	0,77%	1	4,62%	6	5,38%	7	23,08%	30	66,15%	86	130	4,49	5,00	0,85
15	Oferta de canais, transações, produtos e serviços confiáveis.	E	0,77%	1	0,00%	0	0,00%	0	3,85%	5	95,38%	124	130	4,93	5,00	0,40
37		P	0,77%	1	2,31%	3	4,62%	6	23,08%	30	69,23%	90	130	4,58	5,00	0,75
16	Educação e atenção.	E	0,00%	0	0,00%	0	0,77%	1	1,54%	2	97,69%	127	130	4,97	5,00	0,21
38		P	0,00%	0	0,77%	1	8,46%	11	15,38%	20	75,38%	98	130	4,65	5,00	0,66
17	Formação e conhecimentos necessários para sanar dúvidas.	E	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	7,69%	10	92,31%	120	130	4,92	5,00	0,27
39		P	0,00%	0	3,08%	4	8,46%	11	31,54%	41	56,92%	74	130	4,42	5,00	0,77
18	Atenção tempestiva e exclusiva.	E	1,54%	2	4,62%	6	7,69%	10	40,00%	52	46,15%	60	130	4,25	4,00	0,89
40		P	6,92%	9	6,92%	9	16,15%	21	34,62%	45	35,38%	46	130	3,85	4,00	1,18
19	Horário conveniente.	E	0,77%	1	3,85%	5	5,38%	7	24,62%	32	65,38%	85	130	4,50	5,00	0,83
41		P	2,31%	3	6,92%	9	8,46%	11	30,77%	40	51,54%	67	130	4,22	5,00	1,02
20	Eficiência na solução de problemas e solicitações.	E	0,00%	0	0,77%	1	0,00%	0	12,31%	16	86,92%	113	130	4,85	5,00	0,41
42		P	0,77%	1	5,38%	7	7,69%	10	27,69%	36	58,46%	76	130	4,38	5,00	0,90
21	Produtos, serviços e soluções que facilitem a vida financeira.	E	0,77%	1	0,77%	1	0,77%	1	7,69%	10	90,00%	117	130	4,85	5,00	0,53
43		P	2,31%	3	7,69%	10	10,00%	13	30,00%	39	50,00%	65	130	4,18	4,50	1,04
22	Entender as necessidades dos clientes e ofertar produtos adequados.	E	0,00%	0	1,54%	2	0,77%	1	13,85%	18	83,85%	109	130	4,80	5,00	0,52
44		P	1,54%	2	10,00%	13	10,00%	13	31,54%	41	46,92%	61	130	4,12	4,00	1,05

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os níveis de avaliação alcançados em cada questão e nas dimensões são um indicativo de que os clientes estão satisfeitos com o atendimento recebido nos escritórios de negócios exclusivos e com o atendimento digital.

Quanto à mediana, observa-se que na maioria das questões o resultado é 5,00, com exceção das questões 13 (4,00), 18 (4,00), 26 (4,00), 35 (4,00), 40 (4,00), 43 (4,50) e 44 (4,00). Tal medida apresenta vantagem em relação à média pois não sofre distorção causada por respostas extremamente altas ou baixas e isso melhorou a avaliação dos clientes quando comparado às médias da amostra, ou seja, as respostas que se desviam da tendência central não possuem representatividade no resultado total.

Em relação aos desvios padrão das questões não há grandes dispersões, podendo-se afirmar que não apresentaram grande variação em relação à média e há uma homogeneidade das respostas. Todavia, percebe-se que as respostas relativas às percepções dos clientes apresentam desvios maiores do que as respostas relativas às expectativas.

O questionário aplicado possui 44 questões respondidas, em uma escala Likert de 5 pontos, utilizando o modelo Servqual. Desse total, 22 são sobre expectativas e 22 sobre percepção dos clientes. Observa-se no quadro 5 que 15 questões obtiveram média superior a 4,80 pontos, todas relativas às expectativas, 06 questões obtiveram média entre 4,25 pontos e 4,77 pontos, e a exceção foi a questão 13 (funcionários nunca podem estar ocupados para atender e esclarecer dúvidas) que obteve a média 3,38 sendo a menor dentre todas as perguntas de expectativas. Observa-se, ainda, que 20 questões obtiveram média entre 4,12 pontos e 4,65 pontos, relativas à percepção, a questão 40 (atenção tempestiva e exclusiva) obteve nota 3,85 pontos e a questão 14 (funcionários nunca podem estar ocupados para atender e esclarecer dúvidas) obteve 3,48 pontos.

O Quadro 6 apresenta as questões com melhores médias obtidas dentro de cada dimensão, ou seja, as melhores avaliações, considerando-se apenas a percepção dos clientes.

Quadro 6 – Melhores médias por dimensão – Percepção (P) dos clientes

DIMENSÕES	QUESTÕES	MAIOR MÉDIA DE PERCEPÇÃO (P) POR DIMENSÃO
TANGIBILIDADE	23. Facilidade de acesso, conveniência e diversidade de canais de atendimento ao cliente.	4,39
CONFIANÇA/ CREDIBILIDADE	29. Prestar informações corretas e precisas.	4,43
PRESTEZA/ COMPREENSÃO	34. Boa disposição para atender clientes.	4,59
SEGURANÇA/ GARANTIA	38. Educação e atenção.	4,65
EMPATIA	40. Eficiência na solução de problemas e solicitações.	4,38

Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão “Educação e atenção” foi a que apresentou a maior média geral. A facilidade de acesso, conveniência e diversidade de canais de atendimento ao cliente foi a questão melhor avaliada quando se analisa a dimensão tangibilidade. A prestação de informações corretas e precisas recebeu a melhor avaliação na dimensão confiabilidade/credibilidade. Boa disposição para atender clientes foi a melhor média em presteza/compreensão. Educação e atenção foram os itens melhor avaliados em relação à segurança/garantia. Por fim, eficiência na solução de problemas e solicitações foi a maior nota na avaliação da empatia.

O Quadro 7 apresenta as questões com as piores médias obtidas dentro de cada dimensão, ou seja, as piores avaliações, considerando-se apenas a percepção dos clientes.

Quadro 7 – Menores médias por dimensão – Percepção (P) dos clientes

DIMENSÕES	QUESTÕES	MENOR MÉDIA DE PERCEPÇÃO (P) POR DIMENSÃO
TANGIBILIDADE	24. Soluções de assuntos bancários sem o cliente ter de ir à Agência.	4,19
CONFIANÇA/ CREDIBILIDADE	27. Acesso fácil e rápido ao Gerente de Relacionamento e aos funcionários do Escritório Digital.	4,15
PRESTEZA/ COMPREENSÃO	35. Funcionários nunca podem estar ocupados para atender e esclarecer dúvidas.	3,48
SEGURANÇA/ GARANTIA	39. Formação e conhecimentos necessários para sanar dúvidas.	4,42
EMPATIA	42. Eficiência na solução de problemas e solicitações.	4,38

Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão “Funcionários nunca podem estar ocupados para atender e esclarecer dúvidas” foi a que apresentou a menor média geral. Soluções de assuntos bancários sem o cliente ter de ir à agência foi a questão com menor avaliação quando se analisa a dimensão tangibilidade. Acesso fácil e rápido ao gerente de relacionamento e aos funcionários do escritório digital recebeu a avaliação mais baixa na dimensão confiabilidade/credibilidade. Funcionários nunca podem estar ocupados para atender e esclarecer dúvidas foi a pior média em presteza/compreensão. Formação e conhecimentos necessários para sanar dúvidas foi o item pior avaliado em relação à segurança/garantia. Por fim, atenção tempestiva e exclusiva foi a menor nota na avaliação da empatia.

O Quadro 8 apresenta as questões com os menores desvios padrão dentro de cada dimensão, ou seja, que apresentaram a menor variação em relação à média, considerando-se a percepção dos clientes. A questão “Educação e atenção” foi a que apresentou o menor desvio padrão geral.

Quadro 8 – Menor desvio padrão por dimensão – Percepção (P) dos clientes

DIMENSÕES	QUESTÕES	MENORES DESVIO PADRÃO DE PERCEPÇÃO (P) POR DIMENSÃO
TANGIBILIDADE	25. Oferta de ferramentas modernas e seguras como: Aplicativo/APP, telefone, Internet Banking, Fale com seu Gerente e Videoconferência.	0,92
CONFIANÇA/ CREDIBILIDADE	29. Prestar informações corretas e precisas.	0,88
PRESTEZA/ COMPREENSÃO	34. Boa disposição para atender clientes.	0,71
SEGURANÇA/ GARANTIA	38. Educação e atenção.	0,66
EMPATIA	42. Eficiência na solução de problemas e solicitações.	0,90

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 9 apresenta as questões com os maiores desvios padrão dentro de cada dimensão, ou seja, que apresentaram a maior variação em relação à média, considerando-se a percepção dos clientes. A questão “Oferta de atendimento presencial quando o cliente precisar” foi a que apresentou o maior desvio padrão geral.

Quadro 9 – Maior desvio padrão por dimensão – Percepção (P) dos clientes

DIMENSÕES	QUESTÕES	MAIOR DESVIO PADRÃO DE PERCEPÇÃO (P) POR DIMENSÃO
TANGIBILIDADE	26. Oferta de atendimento presencial quando o cliente precisar.	1,34
CONFIANÇA/ CREDIBILIDADE	27. Acesso fácil e rápido ao Gerente de Relacionamento e aos funcionários do Escritório Digital.	1,09
PRESTEZA/ COMPREENSÃO	35. Funcionários nunca podem estar ocupados para atender e esclarecer dúvidas.	1,12
SEGURANÇA/ GARANTIA	36. Comportamento inspira confiança.	0,85

EMPATIA	40. Atenção tempestiva e exclusiva.	1,18
----------------	-------------------------------------	-------------

Fonte: Elaborado pelo autor

As notas máximas e mínimas atribuídas às questões estão apresentadas no quadro 10. Nota-se que, principalmente quando se analisa a percepção dos clientes quanto às dimensões avaliadas, a nota mínima 1,00 (um) surgiu em todas as respostas, com exceção da oferta de ferramentas modernas e seguras como o APP.

Quadro 10 – Respostas: notas máximas e mínimas

DIMENSÕES	QUESTÕES	EXPECTATIVAS (E)		PERCEPÇÃO (P)	
		NOTA MÍNIMA	NOTA MÁXIMA	NOTA MÍNIMA	NOTA MÁXIMA
TANGIBILIDADE	1. Facilidade de acesso, conveniência e diversidade de canais de atendimento ao cliente.	2,00	5,00	1,00	5,00
	2. Soluções de assuntos bancários sem o cliente ter de ir à Agência.	3,00	5,00	1,00	5,00
	3. Oferta de ferramentas modernas e seguras como: Aplicativo/APP, telefone, Internet Banking, Fale com seu Gerente e Videoconferência.	3,00	5,00	2,00	5,00
	4. Oferta de atendimento presencial quando o cliente precisar.	1,00	5,00	1,00	5,00
CONFIANÇA/ CREDIBILIDADE	5. Acesso fácil e rápido ao Gerente de Relacionamento e aos funcionários do Escritório Digital.	3,00	5,00	1,00	5,00
	6. Atenção especial e interesse sincero na solução de dúvidas, problemas ou demandas.	2,00	5,00	1,00	5,00
	7. Prestar informações corretas e precisas.	4,00	5,00	1,00	5,00
	8. Fazer o certo no primeiro atendimento.	3,00	5,00	1,00	5,00
	9. Primar por prestar serviços sem erros.	3,00	5,00	1,00	5,00
PRESTEZA/ COMPREENSÃO	10. Oferta de informações precisas, tirar dúvidas, resolver problemas.	4,00	5,00	1,00	5,00
	11. Atender prontamente as consultas e dúvidas.	2,00	5,00	1,00	5,00
	12. Boa disposição para atender clientes.	3,00	5,00	1,00	5,00
	13. Funcionários nunca podem estar ocupados para atender e esclarecer dúvidas.	1,00	5,00	1,00	5,00
SEGURANÇA/ GARANTIA	14. Comportamento inspira confiança.	4,00	5,00	1,00	5,00
	15. Oferta de canais, transações, produtos e serviços confiáveis.	1,00	5,00	1,00	5,00
	16. Educação e atenção.	3,00	5,00	2,00	5,00
	17. Formação e conhecimentos necessários para sanar dúvidas.	4,00	5,00	2,00	5,00

EMPATIA	18. Atenção tempestiva e exclusiva.	1,00	5,00	1,00	5,00
	19. Horário conveniente.	1,00	5,00	1,00	5,00
	20. Eficiência na solução de problemas e solicitações.	2,00	5,00	1,00	5,00
	21. Produtos, serviços e soluções que facilitem a vida financeira.	1,00	5,00	1,00	5,00
	22. Entender as necessidades dos clientes e oferta de produtos adequados.	2,00	5,00	1,00	5,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram realizadas duas perguntas que tinham por objetivo verificar a satisfação geral dos clientes em relação ao modelo digital e também em relação à qualidade dos serviços oferecidos pelo Escritório de Negócios Digital. Os resultados são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 – Satisfação Geral

PERGUNTA	LIKERT	PERCENTUAL	QUANTIDADE
SATISFAÇÃO COM MODELO DIGITAL	Discordo Totalmente	3,08%	4
	Discordo Parcialmente	6,15%	8
	Nem discordo nem concordo	10,77%	14
	Concordo Parcialmente	26,92%	35
	Concordo Totalmente	53,08%	69
QUANTIDADE DE RESPONDENTES	130		
MÉDIA	4,21		
MEDIANA	5,00		
DESVIO PADRÃO	1,06		
NOTA MÁXIMA	5,00		
NOTA MÍNIMA	1,00		
SATISFAÇÃO GERAL COM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS E COM O ATENDIMENTO NO ESCRITÓRIO DE NEGÓCIOS DIGITAL	Discordo Totalmente	1,54%	2
	Discordo Parcialmente	4,62%	6
	Nem discordo nem concordo	7,69%	10
	Concordo Parcialmente	30,00%	39
	Concordo Totalmente	56,15%	73
QUANTIDADE DE RESPONDENTES	130		
MÉDIA	4,35		
MEDIANA	5,00		
DESVIO PADRÃO	0,92		

NOTA MÁXIMA	5,00
NOTA MÍNIMA	1,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Constata-se, ao analisar os dados do Quadro 11, que a maioria dos clientes estão satisfeitos com o modelo digital, sendo que 69 deles (53,08%) estão totalmente satisfeitos, 35 (26,92%) estão parcialmente satisfeitos, 14 (10,77%) estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos, 08 (6,15%) estão parcialmente insatisfeitos e apenas 04 (3,08%) estão totalmente insatisfeitos.

Além disso, o quadro 11 nos mostra que a maioria dos clientes estão satisfeitos com a qualidade geral dos serviços oferecidos e com o atendimento no Escritório de Negócios Digital, sendo que 73 deles (56,15%) estão totalmente satisfeitos, 39 (30,00%) estão parcialmente satisfeitos, 10 (7,69%) estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos, 06 (4,62%) estão parcialmente insatisfeitos e apenas 02 (1,54%) estão totalmente insatisfeitos.

4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA COM GESTORES

Nessa seção serão apresentados os resultados obtidos através da análise do conteúdo das entrevistas semiestruturadas com os gestores das unidades pesquisadas.

Foram entrevistados os gestores (gerentes gerais) dos dois escritórios de negócios situados no Rio Grande do Sul. Os dados coletados através da opinião de dois indivíduos, mesmo sendo considerados *experts* na área, originaram os chamados dados subjetivos. Segundo Hair et al. (2005), dados subjetivos são de fato a opinião do indivíduo, são tudo aquilo que é próprio do sujeito ou a ele relativo, que pertence ao domínio da sua consciência.

Cabe aqui ressaltar o profissionalismo dos *experts* entrevistados. Certamente possuem uma ligação sentimental e de lealdade para com a empresa Banco do Brasil e para com as unidades que gerenciavam no momento da pesquisa. Mesmo assim, procuraram dar opiniões coerentes e imparciais, voltadas à melhoria do modelo de relacionamento e atendimento ora estudado e da empresa objeto do estudo. Conforme termo de confidencialidade, as identidades dos funcionários foram mantidas em sigilo neste trabalho.

4.2.1 Percepção dos gestores em relação ao novo modelo de relacionamento

Algumas percepções gerais são elencadas pelos gestores em relação ao novo modelo de relacionamento digital com os clientes do Banco do Brasil.

Segundo os entrevistados, o atendimento digital do BB trata-se de um atendimento humanizado, com o melhor da tecnologia para aprimorar a relação do cliente com o Banco. Essa estratégia é complementar ao atendimento prestado nas agências, ou seja, o cliente pode optar pelo tipo de atendimento que julgar mais conveniente: digital, presencial ou ambos.

Para os gestores entrevistados, o modelo de atendimento digital do Banco do Brasil tem um enfoque muito grande na forma como o cliente se relaciona com o banco. O cliente digital é aquele que procura canais alternativos para esse relacionamento, pois em razão da falta de tempo ou por motivos pessoais ele prefere se comunicar utilizando-se de ferramentas como o e-mail e o App. Nesse sentido, o papel de cada escritório, desde a sua implantação, foi procurar uma aproximação com os clientes - muitos deles, inclusive, encontravam-se afastados do banco – melhorar o atendimento e o relacionamento para gerar novos negócios.

O tradicional meio de comunicação entre os escritórios e os clientes continua sendo o telefone, tanto para contatos ativos como reativos, e percebe-se que os clientes são bastante receptivos nesses contatos. Cabe ressaltar que os escritórios, além de algumas outras agências do banco, utilizam-se do sistema ATA (Atendimento Telefônico das Agências), que dispensa a presença de telefonista. Os clientes ligam para o número 4003-3001, digitam sua agência e conta corrente (caso liguem do celular, o sistema identifica-o, se o número estiver cadastrado) e a ligação é transferida automaticamente para a mesa do seu gerente de relacionamento. Após dois toques, caso ele não atenda ou estiver em outra ligação, ela vai para a mesa do assistente de negócios da carteira do cliente. Mais dois toques, a ligação vai para um gerente de relacionamento lateral e caso nenhum dos componentes dessa célula de atendimento atenda, ela é roteada para a CABB (Central de Atendimento Banco do Brasil) que tentará resolver o problema do cliente ou esclarecer suas dúvidas. Se o cliente ainda desejar atendimento, a ligação é transferida para o (a) Gerente Geral do escritório que fará a devida condução e, caso esse não atenda, por qualquer motivo, a ligação é registrada num sistema chamado GAT (Gestão do Atendimento), para posterior retorno pelo gerente de relacionamento ou outro funcionário, num

prazo máximo de uma hora. Ressalte-se que nenhum cliente ficará sem “conversar” com um funcionário, caso assim desejar.

Outra ferramenta bastante importante e que tem sido muito utilizada pelos clientes é o e-mail. O escritório tem um endereço eletrônico geral e cada carteira possui o seu, mas todos os funcionários dispõem de acesso a todos os e-mails para que se possa dar continuidade aos negócios. Tal ferramenta tem sido utilizada, inclusive, para recebimento de documentos para atualização cadastral, como comprovantes de renda, de residência ou de bens (evita-se, todavia, a recepção de documentos pessoais por essa via). Tal facilidade é ressaltada pelos clientes pelo fato de não terem de comparecer a uma agência física para esse fim.

Uma terceira ferramenta de interação é o vídeo-chat, que permite o contato visual entre cliente, mesmo esse estando em qualquer lugar do mundo, e gerente de relacionamento, além da participação de um especialista da área, caso o assunto seja de maior complexidade.

Mas a ferramenta que tem gerado maior satisfação aos clientes é o “Fale com seu gerente”, que é um sistema de mensagens instantâneas, num ambiente logado e seguro, acessado via App do banco, similar ao WhatsApp. O objetivo é utilizar a tecnologia para melhorar e agilizar a interação e que a resposta seja dada ao cliente enquanto ele ainda estiver conectado ao App.

Os entrevistados citaram várias experiências interessantes de atendimento com todas as ferramentas, mas principalmente com essa última. Como exemplo, pode-se citar um cliente do escritório de Porto Alegre que teve problemas com seu cartão de crédito em viagem ao exterior. No modelo anterior, se fosse telefonar para sua agência, certamente teria dificuldades de contato, além do alto custo de uma ligação internacional, mas como utilizou o “Fale com seu gerente”, teve sua mensagem lida em dois minutos e sua demanda resolvida em cinco minutos.

Apesar de todas essas opções, percebeu-se, com o transcorrer do tempo e com a evolução do modelo, que muitos clientes ainda solicitam o atendimento presencial. Todavia, alguns querem apenas conhecer pessoalmente seu gerente de relacionamento, principalmente nos primeiros contatos. Criou-se, então, uma pequena sala de atendimento negocial e presencial nos escritórios, para atendimentos de exceção que se fizerem necessários.

Perguntados sobre sua percepção em relação à satisfação dos clientes com o modelo de atendimento digital, um dos respondentes afirmou que esse processo de

transformação está alinhado à estratégia corporativa da instituição, mas o modelo está em testes e não está totalmente consolidado. Percebe-se, em alguns perfis de clientes, maior aceitação e facilidade do que em outros, e que precisam, evidentemente, um tratamento diferenciado, como por exemplo idosos, pessoas que tinham hábito de ir às agências ou clientes com muita afinidade a determinado funcionário. Esses demonstram certa insatisfação na migração para um atendimento remoto e o desafio é conhecer cada um deles através de conversas e contatos, incentivar o uso das ferramentas e reverter os casos de insatisfação. Mas, como a decisão final é sempre do cliente, ele pode se deslocar até uma agência física para ser atendido, pois o objetivo dos escritórios sempre foi a complementação do atendimento presencial. Mesmo assim, ocorreram alguns casos de retorno para as agências físicas. Cabe aqui ressaltar que os entrevistados acreditam que não haverá a extinção das agências físicas, apenas a diminuição do número de postos de atendimento presenciais.

Ao serem perguntados sobre a percepção dos funcionários do banco, independente do cargo que ocupam, em relação à reestruturação no modelo de atendimento e à diminuição de postos de trabalho, responderam que as mudanças não estão acontecendo apenas no setor financeiro, mas em todos os segmentos. Os clientes têm se deslocado cada vez menos às agências, estão procurando canais alternativos para atendimento e os bancos tradicionais precisam ter uma estrutura leve, agilidade e simplicidade. Os entrevistados afirmaram, ainda, que alguns colegas das agências físicas que tiveram suas carteiras migradas para os escritórios, inicialmente, demonstraram “sentimento de perda” e não aceitaram muito bem o modelo, até pelo fato de que a maioria dos seus melhores clientes migrou para os escritórios exclusivos ou para o segmento estilo. A esses colegas, um dos administradores colocava: “não há como o cliente retornar para o lugar de onde ele nunca saiu; ele permanece sendo cliente do Banco do Brasil e não da agência A ou B”. Já os funcionários dos escritórios têm-se mostrado motivados com a oportunidade de fazerem parte do desenvolvimento desse novo modelo e pela possibilidade de interação com uma quantidade maior de colegas “pares” das demais carteiras.

Perguntou-se sobre quem é a concorrência do Banco do Brasil e ambos entrevistados afirmaram que a pouco tempo atrás, se fizessemos tal pergunta, facilmente a resposta seriam quatro ou cinco instituições. Hoje, todos os bancos

sofrem constante ameaça provocada pelas *startups*, novas empresas e pelo avanço do mundo digital. Todos têm que ser competentes para enfrentar novos concorrentes fora do seu “mundo” atual e a busca pelo “digital” não é só do Banco do Brasil, mas dos consumidores, dos concorrentes e do mercado. A estratégia digital do BB, na verdade, é uma resposta, uma contra estratégia, ao movimento dos demais *players* do mercado.

Aos entrevistados, foi lançado o desafio que fizessem um exercício de futurologia e perguntou-se sobre como será o sistema bancário brasileiro e mundial nos próximos anos. Ambos afirmaram que novas tecnologias e novas ferramentas ainda vão surgir, que a inteligência artificial e cognitiva, a interação via redes sociais, a especialização e a segmentação ainda maior do mercado são algumas certezas, mas que é impossível afirmar, com precisão, como esse mercado estará daqui a cinco anos, tampouco em um futuro mais distante. Além disso, os bancos devem continuar trabalhando para tornar os atendimentos mais assertivos e resolutivos, principalmente porque “os clientes não têm tempo a perder”, conforme colocou um dos entrevistados. “O Banco do Brasil precisa melhorar a comunicação interna, agilizar os processos, aperfeiçoar a ferramenta de CRM (*Customer Relationship Management* – Gestão de Relacionamento com o Cliente). As respostas precisam ser cada vez mais assertivas e rápidas”, ressaltou outro entrevistado.

Por fim, um dos entrevistados ressaltou que a médio prazo, ou seja, nos próximos cinco anos ou até mais tempo, não existe a possibilidade de eliminação de uma “pessoa” no atendimento. A tecnologia deve ser utilizada para aproximar os clientes e não os afastar. Mesmo nos escritórios digitais o cliente é atendido por um gerente de relacionamento, que deve tornar cada abordagem única e até por isso não são utilizados *scripts* ou *check-lists*, apenas alguns direcionamentos e sugestões de respostas ou de como resolver determinados problemas. Os clientes não querem atendimento “robotizado”, preferem o “humanizado”, devendo o funcionário demonstrar preocupação como o cliente e emoção na abordagem.

Outro entrevistado reforçou, ainda, que a estratégia digital está inserida em uma grande estratégia corporativa que é a busca constante pelo atendimento ótimo e pela satisfação dos clientes.

Cabe ao pesquisador e entrevistador, agradecer publicamente os dois entrevistados pela colaboração e disponibilidade no auxílio a esta pesquisa e ao conhecimento profissional e acadêmico brasileiro.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a apresentação das análises realizadas, faz-se necessária a discussão dos principais resultados encontrados. Segundo Pereira (2006), bom senso e imparcialidade são as principais armas para um investigador concluir adequadamente uma pesquisa e um trabalho científico. Buscou-se, durante o desenvolvimento deste trabalho, preservar o foco nos objetivos propostos e relacioná-los aos resultados.

Em uma observação empírica e após o estudo de caso junto ao Banco do Brasil, pesquisando os gestores dos novos escritórios e os próprios clientes digitais, foi possível constatar um grande número de questões e inquietudes sobre o futuro dos negócios bancários.

Quanto à satisfação do cliente, verificou-se através da análise dos dados que aqueles atendidos nos escritórios pesquisados possuem um elevado nível de satisfação com a qualidade dos serviços oferecidos. A satisfação dos clientes não atendidos no modelo digital não foram alvo da pesquisa e fica com sugestão para uma nova pesquisa. O resultado na avaliação dos clientes vai ao encontro do que afirmam Levesque e McDougall (1996), que para manter uma base de clientes leais muitos bancos buscam estratégias de melhorias nos serviços para aumentar a sua satisfação, ou seja, nesse contexto a criação dos escritórios exclusivos por parte do Banco do Brasil é resultado de uma dessas estratégias.

Todavia, os resultados mostraram que em quase todos os atributos pesquisados em relação à qualidade dos serviços prestados, a expectativa encontra-se acima da percepção/observação. Os resultados ainda deixam clara a necessidade de mudanças e aprimoramento constante do modelo de atendimento/relacionamento. Esses resultados vão ao encontro das percepções destacadas pelos gestores nas entrevistas, quanto ao relacionamento e ao nível de satisfação dos clientes.

Constatou-se que quase 80% dos clientes da amostra possuem 10 anos ou mais de relacionamento com o BB e pressupõe-se, não afirma-se devido a amostra ser pequena, que são fiéis. Mas o modelo digital, provavelmente, colaborará para o aumento da satisfação e manutenção da fidelização dos clientes.

A grande maioria dos clientes da amostra localiza-se na faixa etária acima dos 30 anos de idade. Segundo dados do IBGE, nessa faixa, a população brasileira

adquire a estabilidade e maturidade financeira e profissional, o que reflete o perfil dos clientes encarteirados nos Escritórios Exclusivos do BB.

Em relação à frequência de uso dos serviços dos Escritórios de Negócios, constatou-se uma grande e frequente utilização por parte dos respondentes. Todavia, o questionário não mediu qual o canal de atendimento é utilizado por esses clientes, apesar de acreditar-se que o APP e os canais de autoatendimento sejam o de maior uso, fazendo com que cada vez menos os clientes demandem atendimento presencial. Tal questão pode ser objeto de estudo para uma complementação da pesquisa aplicada.

Algumas correlações fortes foram encontradas entre os respondentes, conforme já explicitado, e tal informação serve de subsídio para entender as tendências de consumo do segmento estudado, auxiliando a instituição na compreensão e melhoria nos modelos de negócios.

Em relação aos resultados obtidos, cabe ressaltar que o Banco do Brasil já aplicou várias pesquisas de satisfação com seus clientes. Todavia, nenhuma havia sido aplicada somente com os clientes dos escritórios de negócios situados no Rio Grande do Sul, similar à realizada neste trabalho, ainda mais utilizando-se da escala servqual. Dessa forma, a comparação dos resultados com dados de outro período fica inviabilizada, ou seria de difícil execução, além do que não é possível efetuar afirmações categóricas comparando o modelo de atendimento anterior, realizado apenas nas agências físicas, com o novo modelo de relacionamento digital. Dessa forma, os resultados obtidos com a pesquisa tratam-se de um retrato do momento em que os dados foram coletados.

A entrevista realizada com os gestores trouxe contribuições significativas para a pesquisa. Percebeu-se o consenso entre os entrevistados de que o modelo de relacionamento e atendimento digital, segmentado, foi um acerto estratégico do Banco do Brasil, trouxe avanços no relacionamento, agregou tecnologia, qualificou a prestação de serviços e o atendimento, tornando-o mais assertivo e rápido, aproveitou melhor as oportunidades de marketing, aumentou a rentabilidade e ofereceu tanto uma experiência quanto uma proposta de valor superiores aos clientes.

Algumas dificuldades, segundo os gestores, foram encontradas na implantação do modelo de relacionamento digital. Como todo novo modelo, adaptações e ajustes ainda se fazem necessários, além, é claro, de um

acompanhamento constante. Os maiores entraves talvez tenham sido a resistência inicial de alguns clientes para migrar para os escritórios e de alguns funcionários da instituição analisada em aceitar e até mesmo se adaptar à quebra de paradigmas.

Por fim, outra percepção dos gestores é que a transformação digital não é um movimento de vanguarda do Banco do Brasil e nem o coloca em vantagem em relação aos concorrentes, mas apenas o equipara ao restante do mercado.

4.3.1 O futuro do banco digital e das agências físicas

Os bancos digitais ou digitalizados são um caminho sem volta, como já constatamos no nosso dia a dia e nas análises feitas neste estudo. Todavia, uma discussão que continua premente é até onde esse processo vai e qual será o papel das agências físicas em um futuro próximo.

As agências físicas serão totalmente extintas? Esse é um dos problemas que este e outros estudos estão procurando responder. A resposta não é definitiva, mas acredita-se que não.

No futuro, os bancos serão totalmente digitais? Essa é outra questão importante, mas também sem uma resposta definitiva. Alguns bancos sim, serão totalmente digitais, como alguns já o são, mas dificilmente veremos a extinção total das agências físicas. Mas têm-se percebido profundas modificações nessas agências.

Enfim, o mundo digital não substituirá o mundo físico, eles serão complementares, e os escritórios digitais e as agências físicas irão coexistir. Para embasar tal afirmação, realizou-se um comparativo entre o modelo de relacionamento nos novos escritórios de negócios digitais e nas tradicionais agências físicas, elencando pontos a favor e contra cada um deles, compilando ideias de vários autores e informações coletadas de reportagens sobre o assunto, no intuito de elucidar e pormenorizar essa discussão:

- a) O cliente bancário não quer mais o relacionamento pessoal? Claro que quer. O cliente quer o relacionamento pessoal e humanizado, bem como ter acesso rápido aos funcionários que o atendem. Ele procura, cada vez mais, conveniência, assertividade, simplicidade e agilidade nos relacionamentos.

- b) O cliente digital deseja que a resolução de problemas aconteça por múltiplos canais, sem a necessidade de ir a uma agência ou de um responsável direto pela resolução do problema. Ele não gosta do tempo gasto em filas e com deslocamentos para os pontos de atendimento.
- c) Em contrapartida, a falta de autonomia e a quantidade de tempo necessários para a realização de processos internos do banco são pontos de constante reclamação na relação dos clientes com o setor financeiro.
- d) O banco digital está focado na experiência do cliente. Os bancos, na realidade, não vendem um produto, vendem experiência ao cliente. A partir do momento em que se tiver capacidade de oferecer a melhor experiência, o cliente vai pagar por isso e vai fazê-lo satisfeito porque está vendo suas necessidades sendo atendidas.
- e) Não só no segmento bancário, mas em toda a sociedade, o avanço da tecnologia está proporcionando uma mudança nos hábitos e no comportamento das pessoas. A hiperconectividade e as amplas possibilidades de se relacionar têm trazido um empoderamento muito grande para o consumidor, que se tornou muito mais exigente, tem informações na “ponta dos dedos”, pode escolher onde vai comprar, pode comparar preços, enfim, demanda um atendimento diferenciado.
- f) Os bancos digitais contam com processos digitais de abertura de contas, captação de documentos, consulta às informações relativas ao cliente e coleta eletrônica de assinatura. No Banco do Brasil, é utilizada uma solução chamada “duplo sim”, que melhora o relacionamento à distância e dá muito mais transparência e segurança, pois permite que o funcionário feche o negócio com o cliente e ele confirme-o em qualquer um dos canais.
- g) Os canais digitais servem para todos os tipos de consultas, contratação de produtos e realização de transações.
- h) O modelo digital traz benefícios como a redução de custos com documentação física e de pessoas ligadas aos processos, bem como a diminuição de erros no processamento das transações.
- i) As instituições bancárias devem avaliar as necessidades do negócio, estabelecer prioridades e riscos aceitáveis que as constantes mudanças trazem tanto nos processos internos quanto na competição de mercado.
- j) A digitalização dos bancos traz como desvantagem a inexistência de uma legislação e regras que melhor definam e protejam os clientes e os bancos de fraudes.
- k) Os bancos devem atentar para as regulamentações vigentes nesse setor, amplamente fiscalizados pelo Banco Central do Brasil.
- l) Os processos de transformação digitais tendem a melhorar o *compliance* e a diminuir os riscos envolvidos na análise de crédito, uma vez

que são padronizados e automatizados. O redesenho dos processos, além de elevar a satisfação dos clientes, acaba por melhorar e otimizar o índice de eficiência dos bancos.

m) Surgiu, nos últimos tempos, o termo “digitização de negócios”, diferente do termo “digitalização”, que surgiu desde o início da automação bancária, ainda na década de 60, e que evoluiu na década de 80, com o advento dos computadores pessoais e da internet. A digitalização nada mais era do que transformar um determinado processo em digital, da mesma forma que ele era executado no modo antigo ou analógico. A digitização traz um conceito novo, pois o processo é redesenhado no intuito de proporcionar melhor experiência para o usuário. Tomemos como exemplo o pagamento de um boleto via internet. Até pouco tempo atrás, havia a necessidade de selecionar qual o tipo de boleto, se era um DARF, um convênio de tarifa pública, uma fatura, dentre outros. Atualmente, o processo tornou-se muito mais simples, pois a partir da leitura do código de barras, o sistema automaticamente identifica o tipo de documento. O desafio constante, então, é proporcionar uma experiência positiva ao cliente.

n) Tem-se observado a diminuição da quantidade e do tamanho de agências. Mas na verdade elas têm mudado o formato. A tecnologia executa quase toda parte transacional, e retira das agências um grande movimento de transações, pelo fato do cliente se autoatender. Os funcionários de atendimento estão prestando um serviço mais nobre, um serviço de consultoria e de atendimento especializado ao cliente. A tecnologia tem permitido também um rearranjo ou reajuste do quadro de pessoal dos bancos. As agências digitais e as agências físicas, ou agências fluxo, se complementarão no atendimento aos clientes. Quando comparado ao Uber, por exemplo, têm-se o atendimento digital e físico. O motorista presta o atendimento físico e a plataforma presta o atendimento digital. Nos bancos e no Banco do Brasil, similarmente, o cliente é atendido no meio digital, mas, quando precisa de uma agência física, tem pessoas preparadas para atendê-lo.

Portanto, percebe-se que a integração do banco digital e do banco tradicional por parte das instituições financeiras melhora as sinergias, oferece serviços de maior qualidade e alcança maior satisfação por parte dos clientes. Isto tem modificado paulatinamente as relações de consumo, a fim de melhor atender as expectativas dos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Pereira (2006), bom senso e imparcialidade são as principais armas para um investigador concluir adequadamente uma pesquisa e um trabalho científico. Buscou-se, durante o desenvolvimento deste estudo, preservar o foco no tema, na questão de pesquisa e nos objetivos, no intuito de proporcionar contribuições consistentes para o meio acadêmico e profissional, principalmente para o mercado financeiro brasileiro e para o Banco do Brasil.

Reforçando um dos temas centrais deste estudo, a qualidade nos serviços é muito importante, principalmente no competitivo mercado bancário brasileiro. As instituições financeiras estão procurando métodos para prestar serviços com alta qualidade e que atendam rigorosamente as necessidades ou as preferências dos seus clientes. (YU, 2008). Baseado na revisão da literatura e em uma análise crítica aos conhecimentos profissional e científico já elaborados sobre o tema, este estudo centrou-se na medição da satisfação dos clientes com o modelo de relacionamento digital do Banco do Brasil.

5.1 BANCO DO BRASIL DIGITAL

O Banco do Brasil, nos seus mais de 200 anos de trajetória, demonstrou ser uma empresa que se reinventa sistematicamente para se manter competitiva e estar na vanguarda do sistema financeiro brasileiro e, com isso, preservar sua base de clientes e aumentar sua satisfação. Com o segmento de pessoas físicas não poderia ser diferente. Todas as ações são concebidas sob a premissa de que o relacionamento é atributo de grande relevância e diferencial competitivo.

Dentre as iniciativas do Banco, destacam-se os modelos de relacionamento digital Estilo e Exclusivo, que oferecem atendimento especializado, em horário de funcionamento estendido em dias úteis, das 8h às 22h, assessoria financeira e possibilidade de interações pessoais entre gerente e cliente através de soluções digitais, como mensagens instantâneas, e-mail, videoconferência e telefone.

Percebeu-se que o Banco do Brasil oferece um atendimento humanizado, com o melhor da tecnologia para aprimorar a relação do cliente com o banco, sendo os atendimentos digital e presencial complementares.

Os novos modelos digitais e a criação dos escritórios de negócios permitem aos bancos e ao BB ampliar a entrega da proposta de valor aos clientes, principalmente os de alta renda. Além disso, o relacionamento entre o gerente e o cliente é o principal fator para a satisfação com o atendimento e com o serviço prestado, como o próprio cargo denota: gerente de “relacionamento”. As ferramentas digitais aproximam e facilitam o contato entre as pessoas, e o relacionamento é o principal atributo e diferencial competitivo que o BB deve oferecer a esse segmento de clientes.

O modelo digital trabalha o potencial dos clientes para rentabilizá-los e melhorar a eficiência operacional ao oferecer a eles benefícios adicionais de atendimento e soluções de fácil utilização.

Esse movimento acelera a entrega da proposta de valor, permitindo rentabilizar, satisfazer e fidelizar essa base. O constante aperfeiçoamento dos modelos de negócios e de relacionamento permite aos bancos se manterem competitivos, com relacionamentos sólidos e duradouros através de uma atuação multicanal, integrando todas as formas de relacionamento com os clientes, inclusive as redes sociais, para identificar anseios e necessidades.

O Banco do Brasil deseja ser referência em serviços e soluções digitais inovadoras, ágeis, eficientes, relevantes e confiáveis, que alavanquem resultados sustentáveis. Para isso, deve focar no cliente, respondendo positivamente às mudanças de comportamento das pessoas, às suas necessidades e às suas expectativas.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho é importante para as organizações, em especial para as empresas prestadoras de serviços, principalmente as do setor financeiro e bancário. Como o foco foram os clientes do Banco do Brasil, especificamente os clientes dos escritórios exclusivos digitais, buscou-se monitorar a qualidade no atendimento das necessidades e expectativas, em um dado período de tempo (segundo semestre do ano de 2017), a fim de contribuir para que o modelo possa sobreviver e prosperar no mercado.

Os resultados alcançados pela pesquisa poderão ser utilizados pela empresa estudada para melhorar ou reestruturar a estratégia digital, ampliando esse modelo de negócios, com o viés de elevar ainda mais o nível de satisfação dos clientes.

Em razão de que no setor de serviços os clientes são peças chave para gerar vantagem competitiva, a organização não deverá medir esforços para possibilitar aos funcionários treinamentos constantes e qualificá-los para que possam superar as expectativas e necessidades dos clientes. Para tanto, salienta-se o foco nas dimensões “relacionamento” e “atendimento” ser importantíssimo.

Em uma observação empírica e após o estudo de caso junto ao Banco do Brasil, pesquisando os gestores dos novos escritórios e os próprios clientes digitais, foi possível constatar um grande número de questões e inquietudes sobre o futuro dos negócios bancários, sendo difícil prever o futuro do setor bancário para os próximos 5 anos ou para um período mais longo.

Como gestor e funcionário da empresa, o pesquisador identifica que os resultados obtidos neste trabalho são semelhantes às observações diárias no contato com clientes e aos *feedbacks* recebidos. Além disso, os resultados auxiliarão a empresa na tomada de decisões futuras, pelo fato de que são inéditos.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.

Este estudo objetivou oferecer informações valiosas sobre as percepções dos clientes dos escritórios digitais situados no Rio Grande do Sul, todavia apresentou algumas limitações.

A primeira limitação desta pesquisa é o tamanho da amostra. O questionário Servqual se mostrou eficiente na coleta dos dados. Todavia, o fato de terem sido utilizadas 44 perguntas para medição da expectativa e percepção dos atributos de confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e tangibilidade, além de outras perguntas gerais e para levantamento dos dados demográficos, mostrou-se muito extenso. Inúmeros clientes convidados a opinarem deixaram de responder o questionário devido ao total de 51 (cinquenta e uma) perguntas sugeridas. O impacto disso foi o baixo percentual de respondentes face à quantidade de convites remetidos. Mesmo assim, a amostra foi representativa.

Em segundo lugar, ocorreu uma dificuldade na obtenção de respostas à pesquisa devido à grande quantidade de e-mails espúrios e *spams* que os clientes

recebem, principalmente os que procuram capturar os dados bancários e as senhas de segurança. Na verdade, o “medo” dos clientes fez com que muitos não respondessem à pesquisa. Muitos, inclusive, contataram os gerentes de relacionamento para certificarem-se da validade e veracidade da pesquisa.

Ligado a isso, outra limitação foi em relação ao sigilo bancário das informações dos clientes, principalmente sobre o volume de negócios e margem de contribuição. A Diretoria de Clientes do Banco do Brasil indeferiu pedido para análise de tais dados, informação que seria relevante para a pesquisa. Além disso, limitou o número de convites à pesquisa a 750 por escritório e 1500 no total. Para obtenção de resultados pesquisados mais relevantes, o ideal seria uma amostra de 10% da população, ou seja, em torno de 1500 respondentes.

A presente pesquisa foi realizada em apenas dois escritórios, em duas cidades. Para uma investigação futura sugere-se a extensão da pesquisa para todos os escritórios de negócios do Banco do Brasil no país.

Pelo fato do estudo ser transversal, ou seja, ter sido realizado em um determinado período de tempo, sem um comparativo com outros períodos, como é feito nos estudos longitudinais, não foi possível medir a evolução da satisfação, tampouco saber se cresceu ou diminuiu. No período de aplicação da pesquisa, o Brasil estava num processo de recuperação econômica após dois anos de crise e forte recessão, e tal variável, mesmo tendo sido considerada, pode ter influenciado a relação dos clientes com o Banco do Brasil e também o nível de satisfação.

Outra limitação do instrumento é não ter delimitado claramente o escritório de negócios ao qual o cliente estava vinculado. Isso permitiria medir individualmente o nível de satisfação de cada unidade de negócios e até mesmo fazer um comparativo entre ambas. A decisão de aplicar a *survey* de forma conjunta está atrelada aos objetivos do presente estudo que era definir a satisfação dos clientes localizados no estado do Rio Grande do Sul.

5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O presente estudo pode ser complementado e ampliado. Além do conceito de satisfação, pode-se trabalhar os conceitos de fidelização e de marketing de relacionamento, que consistem na construção de relações satisfatórias e duradouras entre as partes. Empresas, para terem sucesso, precisam estabelecer

relacionamentos de longo prazo com seus consumidores. O relacionamento é um processo contínuo, que deve prevalecer durante todo o tempo em que o cliente tenha potencial de consumo, deve ser construído e mantido com base na identificação de valores sob a ótica do cliente e na criação ou modificação de produtos ou serviços orientados a esses valores.

A presente pesquisa foi realizada em apenas dois escritórios, como já citado, e a amostra limitou-se aos escritórios localizados em apenas um estado da federação. Para uma investigação futura, sugere-se a extensão da pesquisa para todos os escritórios de negócios do Banco do Brasil no país, possibilitando analisar, adequar e comparar as características e cultura locais aos dados demográficos pesquisados. Outra sugestão é medir a satisfação dos clientes de cada escritório, tabulando os dados individualmente, fazer um comparativo entre cada uma das unidades de negócios e até mesmo sugerir um plano de ação, melhorias e adequações individualizado. Além disso, pode-se verificar a satisfação dos clientes não atendidos através do modelo digital e realizar um contraponto com os atendidos através desse novo modelo de relacionamento.

Uma importante característica distintiva dos estudos transversais, segundo Hair et al. (2005), é a de que os elementos são medidos somente uma vez durante o processo de investigação. Neste estudo, a pesquisa mediu a satisfação em um determinado período de tempo, quando os escritórios de negócios ainda estavam em fase de implantação e o modelo de atendimento ainda não estava totalmente consolidado, além do fato que no período da medição existiam apenas dois escritórios estabelecidos no estado do Rio Grande do Sul. Sugere-se, então, a aplicação da mesma pesquisa, ou uma pesquisa semelhante, no futuro, quando o referido modelo estiver em outro estágio do seu ciclo de vida e situado em um outro cenário econômico, ou quando já estiverem a pleno funcionamento os escritórios implantados no Rio Grande do Sul em 2018, ampliando o número de unidades pesquisadas, comparando-se os dados obtidos naquele momento com os dados coletados na presente pesquisa, o que caracterizaria um estudo longitudinal. Certamente, com uma nova pesquisa em ação, novos dados e elementos surgirão para que o Banco do Brasil e a indústria financeira brasileira se desenvolvam e continuem se adaptando às necessidades dos seus clientes.

Devido a restrições financeiras e à delimitação do público respondente, escolheu-se o e-mail como forma de envio do questionário. Sugere-se, em uma

pesquisa futura, a realização de uma *survey* pela internet ou até mesmo uma *survey* física, ou uma combinação de dois ou de todos os métodos, no intuito de atingir o maior número possível de clientes. Pode-se, ainda, levantar outra questão vinculada ao assunto: 9 Sugere-se, então, um estudo de satisfação dos clientes que não têm e-mail e comparar com os resultados desta pesquisa.

Pode-se, ainda, identificar se os resultados podem ser generalizados para outras configurações do atual modelo de negócios, bem como para outros modelos ou segmentos dentro da mesma instituição. Estudos futuros também são necessários para examinar o papel dos meios de comunicação social sobre esse modelo de negócios, sobre o APP e *internet banking*.

Além disso, a natureza interativa das mídias sociais é outro campo a ser amplamente estudado, o que pode permitir aos bancos coletar e distribuir informação de forma mais eficiente, transformar o mercado através da ainda incipiente inteligência artificial e agregar valor e novas experiências a seus clientes.

Optou-se pelo uso da escala Servqual, testada e consolidada como eficiente na mensuração da qualidade dos serviços oferecidos e na medição da diferença entre as expectativas e a percepção dos clientes acerca do desempenho de determinada instituição. Sugere-se, em uma próxima pesquisa, utilizar outro instrumento, elaborado pelo autor ou baseado em outras escalas existentes, para medição somente da satisfação, ou com a agregação do constructo “fidelização”, o que permitiria um comparativo com o método usado nesta pesquisa e uma evidente ampliação do conhecimento.

Sabe-se que, de uma forma geral, os clientes migrados para os escritórios de negócios apresentaram crescimento na rentabilidade e na margem de contribuição, principalmente pela melhoria no relacionamento e maior consumo de produtos e serviços. Poder-se-ia, então, em um próximo estudo, verificar se todos os convidados ou somente os respondentes da pesquisa aumentaram ou diminuíram a margem de contribuição após a migração para os escritórios de negócios. Evidentemente, cuidados quanto às questões de sigilo bancário das informações dos clientes são extremamente importantes.

Além disso, perguntas poderiam ser incluídas numa nova pesquisa, outras suprimidas e algumas substituídas, mesmo que a escala utilizada ainda seja a Servqual. Como exemplo, pode-se citar a frequência de uso dos serviços dos escritórios de negócios, que se constatou ser relativamente alta por parte dos

respondentes. Todavia, o questionário não mediu qual o canal de atendimento é o mais utilizado por esses clientes e a inclusão de tal questão poderia trazer novos dados que enriqueceriam a pesquisa aplicada e forneceriam ferramentas importantíssimas para os gestores da política digital do BB. Poderia ser incluída pergunta relativa à concorrência, se o cliente utiliza apenas o BB ou também outro(s) banco(s), se prefere esse outro banco e se está satisfeito com o mesmo. Além disso, poderia ser disponibilizado, ao final do questionário, um espaço para que os respondentes inserissem críticas ou sugestões acerca do assunto e dos serviços prestados.

Ainda, como sugestão para estudos futuros, a pesquisa pode ser aplicada em outros bancos brasileiros, principalmente os detentores de modelo de relacionamento e segmentação de clientes similares, como Itaú e Bradesco, comparando os resultados obtidos entre as instituições. Pode-se, também, submeter a tal pesquisa as *fintechs* do mercado brasileiro, fazendo comparativo entre elas ou com os bancos tradicionais. Pode-se, igualmente, aplicar tal pesquisa em instituições financeiras de outros países, tanto na América do Sul como em outros continentes. Pode-se, ainda, aplicar a mesma pesquisa a outros segmentos de pessoa física dentro do próprio Banco do Brasil, principalmente o “Estilo”, que também presta atendimento digital e possui escritório de negócios. Enfim, a gama de possibilidades é vasta.

Ao término deste desafiador estudo, têm-se a certeza de que a transformação digital exige dos bancos investimentos cada vez maiores e a constante revisão do modelo de negócios. A tendência do mercado bancário é a busca por oferta de experiências superiores para satisfazer e fidelizar seus clientes e o Banco do Brasil está alinhado a essas tendências.

REFERÊNCIAS

ADNEWS. **Chefs ensinam receitas de serviços digitais do Bradesco**. [S.l.], 4 abr. 2016. Disponível em: <<https://adnews.com.br/publicidade/chefs-ensinam-receitas-de-servicos-digitais-do-bradesco.html>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

AVALIAÇÃO APP Banco do Brasil nas Lojas de Aplicativos. **Google Play**. Disponível em: <<https://play.google.com/store/apps/details?id=br.com.bb.android>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

BABAKUS, E.; BOLLER, G. W. An empirical assessment of the servqual scale. **Journal of business research**, 1992. v. 24, n. 3, p. 253–268.

BADOT, O.; FILSER, M. Re-enchantment of Retailing: Toward Utopian Islands. In: CARÙ; COVA. **Consuming Experience**. London: Routledge, 2007. Cap. 12.

BANCO DO BRASIL. **Estratégia Corporativa do Banco do Brasil para o período 2017-2021**. [S.l.], 2016. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2016/pt/index.htm#destaques>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

_____. **Intranet Banco do Brasil**. [S.l.], 2017. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/funcionario#/>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

BARBOSA, L. **Sociedade de Consumo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

BERELSON, Bernard; STAINER, Gary A. **Human behavior: an inventory of scientific findings**. Nova York: Harcourt. Brace jovanovich, 1964, p. 88.

BONA, André. **Como os bancos diferenciam o atendimento aos seus clientes?**. [S.l.]. 09 jul. 2012. Disponível em: <<https://andrebona.com.br/como-os-bancos-diferenciam-o-atendimento-aos-seus-clientes/>>. Acesso em: 12 dez. 2017. Blog: Blog de Valor.

BRADESCO. **Bradesco Exclusive Digital**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://banco.bradesco/html/exclusive/produtos-servicos/bradesco-exclusive-digital/index.shtm>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

BUNEA, S.; KOGAN, B.; STOLIN D. Banks vs. fintech: At last, it's oficial. **Forthcoming, Journal of Financial Transformation**, 2016. Disponível em: <<https://static1.squarespace.com/static/573cd03245bf21cb7d553b00/t/57fbfde729687f1d95d5ee38/1476132328641/fintech.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

CARÙ, A.; COVA, B. Consumer Immersion in an Experiential Context. In: CARÙ; COVA. **Consuming Experience**. London: Routledge, 2007. Cap. 1

_____. Consuming Experiences: an Introduction. In: CARÙ; COVA. **Consuming Experience**. London: Routledge, 2007. Cap. 3.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CONEXÃO FINTECH. **Fintech Trends: tendências e desafios para o mercado Fintech Brasileiro**. [S.l.], 2017. Disponível em: <http://conexaofintech.com.br/news/wp-content/uploads/report_tendencias_fintech_Brasil_2017_Conexao_Fintech.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2017.

DARVISHA, Hasan et al. A survey on relationship between customer satisfaction and electronic banking features: A case study of Tejarat bank in Iran. **Management Science Letters**, v. 3, n. 2, p. 425-430, 2013. Disponível em: <<http://growingscience.com/beta/msl/615-a-survey-on-relationship-between-customer-satisfaction-and-electronic-banking-features-a-case-study-of-tejarat-bank-in-iran.html>>. Acesso em: 4 jun. 2017.

DOANE, S.; SEWARD, L. **Estatística aplicada à administração e economia**. 4 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. Livro eletrônico.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017**. [S.l.]: Deloitte, 2017. Disponível em: <<http://www.ciab.org.br/download/researches/research-2017.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2 ed. Porto Alegre: Art Med, 2009. Livro eletrônico.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa Survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul/set. 2000. Disponível em: <http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquerausp.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRÖNROOS, Christian. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000004784>>. Acesso em: 4 jun. 2017.

GUPTA, Sunil. **Marketing Reading: Creating Customer Value**. Boston: Harvard Business Publishing 8176, 2014.

HAIR, Joseph F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERZBERG, Frederick. **Work and the nature of man**. Cleveland: William Collins, 1966.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTATÍSTICA E GEOGRAFIA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua**. Rio de Janeiro, [2017?]. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html>>. Acesso em: 23 dez. 2017.

ITAÚ Uniclass Digital. **Itaú**. [S.l.], 2018. Disponível em: <www.itau.com.br/itauuniclassdigital>. Acesso em: 26 jan. 2018.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

LADHARI, R. Alternative measures of service quality: a review. **Managing service quality**, v. 18, n. 1, p. 65–86, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Marketing Bancário**. São Paulo: Saint Paul, 2007.

_____. **Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios e Casos Práticos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LASSALA, C.; RUIZ, C.; SANZ, S. Implicaciones de la Satisfacción, confianza y lealtad en el Uso de los servicios bancarios online. Un análisis Aplicado al mercado espanol, **Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa**, v. 19, n. 1, p. 27-46, 2010. Disponível em: <<file:///C:/Users/Eduardo/Downloads/Dialnet-ImplicacionesDeLaSatisfaccionConfianzaYLealtadEnEl-3118399.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

LEVESQUE, T.; MCDUGALL, G. H. G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, v. 14, n. 7, p. 12–20, 1996.

LIÉBANA-CABANILLAS, F.; MUÑOZ-LEIVA, F.; REJÓN-GUARDIA, F. The determinants of satisfaction with e-banking. **Industrial management & data systems**, v. 113, n. 5, p. 750–767, 2013.

LIKERT, Rensis. **A Technique for the Measurement of Attitudes**. New York: The Science Press, 1932

LOVELOCK, C. W; WRIGHT, L. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

_____; GUMMESSON, Evert. Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, ago. 2004. Disponível em: <file:///C:/Users/Eduardo/Downloads/Whither_Services_Marketing_In_Search_of_a_New_Para.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2017.

MALDANER, Luís Felipe; FIORIN, Flávia Siqueira; SIMON, Luísa. The future of consumer experience in a science and technology park – spaces to interact. O futuro da experiência de

consumidores em um parque de ciência e tecnologia - espaços para interagir. **Revista Gestão e Desenvolvimento**. Novo Hamburgo, v. 15, n. 1, p. 57-78, jan./jun. 2018.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1970.

OSTERGAARD, P.; JANTZEN, C. Shifting Perspectives in Consumer Research: From Buyer Behaviour to Consumption Studies. In: Beckmann, S.; Elliott, R.H. **Interpretive consumer research: Paradigms, Methodologies & Applications**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2000, (p. 9-23).

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – Inovações em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Atlas Books Editora, 2011.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade no Processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARASURAMAN, A., BERRY, L. L., ZEITHAML, V.A. A Conceptual Model of Service Quality. **Journal of Marketing**, 1988.

PEREIRA, José Matias. **Metodologia de Pesquisa**. Brasília: Universidade de Brasília – UnB; Universaide Corporativa Banco do Brasil, 2006.

QUALIDADE nos serviços. **Ebah**. [S.l.], [2017?]. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAFsn8AF/qualidade-nos-servicos>>. Acesso em: 25 dez. 2017.

ROCHA, Rose de Melo; CASTRO, Gisela G.S.. Cultura da mídia, cultura do consumo: imagem e espetáculo no discurso pós-moderno. **Revista Logos**, São Paulo, volume 16, 2009. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/logos/article/view/361>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

ROSS, J. W. et al. **A Concepção das Organizações Digitais**. MIT Sloan CISR. Documento de Trabalho, n. 406, mar. 2016.

_____. **Cinco Maneiras de Enfrentar com Sucesso a Ruptura Digital**. MIT Sloan Vídeo, mar. 2016.

_____. et al. **Projetando Organizações Digitais**. Centro para a Investigação de Sistemas de Informação (CISR). Escola de Administração Sloan. Massachusetts: Instituto de Tecnologia, 2016.

SCHNEIDER, Benjamin. **Pt. 9, in Services Marketing Self-Portraits: Introspections, Reflections, and Glimpses from th Experts**. Chicago: American Marketing Association, 2000, p. 173-187.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Consumer Behavior**. 6. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997.

SHANMUGAM, Mohana et al. Understanding customer perceptions of internet banking: the case of the UK. **Journal of Enterprise Information**, v. 28, n. 5, p. 622-636, 2015.

SIMPLY. **8 Tendências que definem o Banco do Futuro**. [S.l.], 2015. Disponível em: <<https://simply.com.br/ebook/8-tendencias-que-definem-o-banco-do-futuro.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

_____. **Como as Fintechs mudaram o mercado financeiro**. [S.l.], 2015. Disponível em: <<http://materiais.simply.com.br/como-as-fintechs-mudaram-o-mercado-financeiro/>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

_____. **O setor bancário e a transformação digital**. [S.l.], 1 ago. 2017. Disponível em: <<http://blog.simply.com.br/setor-bancario-transformacao-digital/>>. Acesso em: 16 jun. 2017. Blog: Simply

_____. **Panorama do Mercado Bancário Nacional e Internacional**. [S.l.], 2015. Disponível em: <<https://simply.com.br/ebook/Panorama-do-mercado-bancario-nacional-e-internacional.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

SMITH, Adam. **The Wealth of Nations**. Londres: Penguin Books, 1776.

SOUZA, Marcos Gouvêa. **Neoconsumidor: digital, multicanal e global**. São Paulo: Grupo GS&, 2009.

TEIXEIRA, Thales S.; JAMIESON, Peter. The Decoupling Effect of Digital Disruptors. **Harvard Business School**, n. 15-031, out. 2014. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/15-031_accfb920-4667-4ccb-b2e1-453984a1879f.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2017.

TOP 20 APP Brasil. **Panorama Mobile Time/Opinion Box**. [S.l.], 2017. Disponível em: <<http://panoramamobiletime.com.br/>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

VERSCHUREN, Piet J. M. Case study as a research strategy: some ambiguities and opportunities. **Internal Journal of Social Research Methodology**, Taylor & Francis Ltd, v. 6, n. 2, p. 121-139, 2003.

WEILL, Peter. **Executive Session: Digital Business Transformation**. Center for Information Systems Research (CISR), MIT Sloan School of Management. Cambridge, Massachusetts: 2014.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YU, C. Assessing and differentiating the quality of internet-based services: a case of online banking in Taiwan. **The Services Industries Journal**, v. 28, n. 5, p. 581-602, 2008.

ZEITHAML, Valerie A. **How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services.** Chicago: American Marketing Association, 1981.

APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES DOS ESCRITÓRIOS DE NEGÓCIOS DO RIO GRANDE DO SUL

Entrevista gravada e transcrita posteriormente.

Tempo de empresa:

Tempo em função gerencial:

Cargo atual:

Formação:

ENTREVISTA

1. O cliente digital existe? Quais as peculiaridades desse tipo de cliente?
2. O que é uma agência digital? E um Escritório de Negócios Digital?
3. O que é o Modelo de atendimento Digital?
4. Qual o perfil dos clientes atendidos no seu Escritório?
5. Quais os canais de interação ou comunicação utilizadas entre os clientes e Escritórios? Aplicativo/APP, telefone, Internet Banking, Fale com seu Gerente e Videoconferência? São modernas? São seguras? Você tem alguma melhoria para sugerir em tais ferramentas?
6. Os clientes percebem diferenças entre agências digitais e agências físicas? Quais?
7. Esse é um modelo já estabelecido? Como está a aceitação a esse novo modelo?
8. Você percebe, de uma forma geral, os clientes dos Escritórios satisfeitos quanto ao atendimento no Modelo Digital?
9. Como funciona a migração de clientes para os Escritórios Digitais?
10. Se o cliente demandar atendimento presencial, como funciona?
11. O trânsito de informações entre agências digitais e agências físicas é possível? Como está sendo feito? É seguro? É ágil? Precisa melhorar?

12. Quais as demandas já conhecidas pela instituição com relação ao cliente digital (tanto as demandas que já foram atendidas, quanto as demandas que ainda não foram atendidas)?
13. Como a instituição tem atendido às demandas específicas do cliente digital?
14. Que ações já foram executadas nos Escritórios de Negócios e qual o seu grau de profundidade e aceitação?
15. Os administradores, gerentes de relacionamento e demais funcionários das agências percebem diferenças nos processos de gestão entre agências digitais e agências físicas? Quais?
16. Como está, na sua percepção, a aceitação da Rede de Agências ao Modelo de Relacionamento Digital e como está a mobilização para melhoria do atendimento e satisfação dos clientes?
17. Quais as potencialidades de uma agência digital com relação à quantidade e qualidade de informações coletadas de cada cliente?
18. Como as informações sobre os clientes e seus hábitos financeiros e bancários (especialmente disponíveis em agências digitais) podem influenciar os processos nesse tipo de agência?
19. Quais são os pontos de vista tecnológico, organizacional, antropológico em relação ao banco digital?
20. Como o ser humano se relaciona no presente e se relacionará no futuro com o banco tradicional e com o banco digital?
21. Que ações já foram executadas e qual o seu grau de profundidade e aceitação?
22. Qual a estratégia da concorrência nesse mesmo mercado? Como está o posicionamento do Banco do Brasil em relação à concorrência?
23. Que ações ainda estão por ser executadas, sobretudo considerando-se que ainda existam diversas demandas conhecidas que não foram atendidas ou, mesmo, desconhecidas pela instituição? Ao explorar essas demandas, estar-se-á explorando oportunidades de mercado e possibilidades de diferenciação, além de posicionamento empreendedor e de vanguarda.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) participante:

Meu nome é Fabiano Mattana e sou aluno do curso: Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – Porto Alegre - RS.

Estou realizando uma pesquisa, sob Orientação dos Prof. Drs. Luis Felipe Maldaner e Guilherme R. Vaccaro, que tem como objetivo identificar o grau de satisfação dos consumidores Pessoa Física do Banco do Brasil em relação ao atendimento digital nos Escritórios de Negócios do Rio Grande do Sul.

Realizar-se-á uma entrevista individual, que ocorrerá em momento previamente combinado, gravada em áudio. A participação é voluntária e se o Sr.(a) decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e profissional.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, fone (54) 99959-0700 e e-mail fabiano.mattana@bb.com.br ou pela Unisinos, no fone 3591-1122, Secretaria do MPGN.

Atenciosamente,

Fabiano Mattana
Matrícula Unisinos: 1776745

Dr. Luis Felipe Maldaner (Prof. Orientador)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data

APÊNDICE C – ESCALA LIKERT

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

APÊNDICE D – E-MAIL ENVIADO AOS CLIENTES DOS ESCRITÓRIOS DE NEGÓCIOS CONVIDANDO-OS A RESPONDEREM O QUESTIONÁRIO

Prezado(a) cliente.

A Unisinos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, com o apoio do Banco do Brasil, lhe convida a participar de uma pesquisa de caráter acadêmico que tem como objetivo identificar o grau de satisfação dos consumidores Pessoa Física do Banco do Brasil em relação ao novo Modelo de Relacionamento Digital prestado nos Escritórios de Negócios Exclusivos do Rio Grande do Sul, primordialmente nas cidades de Porto Alegre e Caxias do Sul.

Este questionário pretende gerar subsídios e informações para tornar o modelo mais adequado às necessidades dos clientes, na busca pela melhoria contínua dos serviços prestados e excelência no atendimento.

Completando este breve questionário, que levará em torno de 05 minutos, você estará contribuindo para a construção do conhecimento científico e profissional brasileiro.

Ressaltamos que lhe é assegurada a confidencialidade e o sigilo quanto às informações.

A pesquisa pode ser confirmada junto ao seu Gerente de Relacionamento.

Em caso de dúvidas, favor contatar o pesquisador: fabiano.mattana@bb.com.br - (54) 99959-0700.

Muito obrigado.

Fabiano Mattana

Gerente Geral do Banco do Brasil - Ag. Flores da Cunha – RS
Aluno do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios Unisinos

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner – Unisinos
Coorientador: Prof. Dr. Guilherme Luís Roehe Vaccaro - Unisinos

[CLIQUE NO LINK ABAIXO PARA RESPONDER!](https://pt.surveymonkey.com/r/FabianoMattana)

<https://pt.surveymonkey.com/r/FabianoMattana>

APÊNDICE E – LEMBRETE NR 1 ENVIADO AOS CLIENTES

Recentemente, convidamos você para participar de uma pesquisa.

A sua resposta é muito importante.

Assim você estará contribuindo para a construção do conhecimento científico e profissional brasileiro.

Clique no botão abaixo para iniciar.

Agradecemos muitíssimo sua atenção.

APÊNDICE F – LEMBRETE NR 2 ENVIADO AOS CLIENTES

Recentemente, convidamos você para participar de uma pesquisa.

Responda agora e concorra a essa linda:

**Caixa de Som Waterproof Bluetooth à prova d'água
Preto BTS-06.**



A sua resposta é muito importante.

Clique no botão abaixo para iniciar.

Agradecemos muitíssimo sua atenção.

APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO/SURVEY MODELO SERVQUAL

Título: Pesquisa de Satisfação do Atendimento nos Escritórios de Negócios Exclusivos do Banco do Brasil no Rio Grande do Sul.

Prezado(a) cliente.

Agradeço pela disponibilidade em contribuir nesta pesquisa, que é de caráter acadêmico e tem como objetivo identificar o grau de satisfação dos consumidores Pessoa Física do Banco do Brasil em relação ao atendimento nos Escritórios de Negócios Exclusivos do Rio Grande do Sul, primordialmente nas cidades de Porto Alegre e Caxias do Sul.

Nesta pesquisa será utilizado o termo “Escritório Digital” para nos referirmos às unidades de negócios do Banco do Brasil com relacionamento digital. Você identificará perguntas que medirão suas expectativas e suas percepções.

Completando este breve questionário, você estará contribuindo para a construção do conhecimento científico e profissional brasileiro.

Responda a este questionário somente se você for cliente de um dos Escritórios.

Muito obrigado.

Fabiano Mattana

Gerente Geral do Banco do Brasil - Ag. Flores da Cunha – RS
Aluno do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios Unisinos

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

DIMENSÕES	EXPECTATIVAS	PERCEPÇÃO
TANGIBILIDADE	<p>1. O Escritório Digital do Banco do Brasil deve oferecer facilidade de acesso, conveniência e diversidade de canais de atendimento ao cliente.</p> <p>2. O Escritório Digital deve oferecer soluções de assuntos bancários sem o cliente ter de ir à Agência.</p> <p>3. O Escritório Digital deve oferecer ferramentas diversas como: Aplicativo/APP, telefone, Internet Banking, Fale com seu Gerente e Videoconferência modernas e seguras aos seus clientes.</p> <p>4. O Escritório Digital deve oferecer atendimento presencial quando o cliente precisar.</p>	<p>23. O seu Escritório Digital do Banco do Brasil lhe oferece facilidade de acesso, conveniência e diversidade de canais de atendimento.</p> <p>24. O seu Escritório Digital lhe oferece soluções de assuntos bancários sem você ter de ir à Agência.</p> <p>25. O seu Escritório Digital lhe oferece ferramentas diversas como: Aplicativo/APP, telefone, Internet Banking, Fale com seu Gerente e Videoconferência modernas e seguras.</p> <p>26. O seu Escritório Digital lhe oferece atendimento presencial quando você precisa.</p>
CONFIANÇA/ CREDIBILIDADE	<p>5. O cliente deve ter acesso fácil e rápido ao Gerente de Relacionamento e aos funcionários do Escritório Digital quando necessitar.</p> <p>6. Quando o cliente possui alguma dúvida, problema ou demanda, o Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital devem dispensar atenção especial e demonstrar interesse em atendê-lo.</p> <p>7. O Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital devem prestar informações corretas e precisas.</p> <p>8. O Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital devem realizar o serviço/atendimento no prazo acertado.</p>	<p>27. Você tem acesso fácil e rápido ao seu Gerente de Relacionamento e aos funcionários do Escritório Digital quando necessita.</p> <p>28. Quando você possui alguma dúvida, problema ou demanda, o seu Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital dispendem atenção especial e demonstram interesse em atendê-lo.</p> <p>29. O seu Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital lhe prestam informações corretas e precisas.</p> <p>30. O seu Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital realizam o serviço/atendimento no prazo acertado.</p>

	9. O Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital devem primar por prestar serviços sem erros.	31. O seu Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital prestam serviços sem erros.
PRESTEZA/ COMPREENSÃO	<p>10. O Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital devem oferecer informações precisas, tirar dúvidas, resolver os problemas e satisfazer as necessidades do cliente.</p> <p>11. O Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital precisam atender prontamente as consultas e dúvidas dos clientes.</p> <p>12. O Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital sempre devem ter boa disposição para atender e ajudar seus clientes.</p> <p>13. O Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital, em momento algum, podem estar ocupados para atender e esclarecer as dúvidas dos seus clientes.</p>	<p>32. O seu Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital lhe oferecem informações precisas, tiram dúvidas, resolvem os problemas e satisfazem as suas necessidades do cliente.</p> <p>33. O seu Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital atendem prontamente as suas consultas e dúvidas.</p> <p>34. O seu Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital sempre têm boa disposição para atender e ajudar você.</p> <p>35. O seu Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital, em momento algum, estão ocupados para atender e esclarecer as suas dúvidas.</p>
SEGURANÇA/ GARANTIA	<p>14. O comportamento do Gerente de Relacionamento e dos funcionários do Escritório Digital precisam inspirar confiança aos clientes.</p> <p>15. O Banco do Brasil e os Escritórios Digitais devem oferecer canais, transações, produtos e serviços confiáveis.</p> <p>16. O Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital devem ser educados e atenciosos com seus clientes.</p> <p>17. O Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital devem ter a</p>	<p>36. O comportamento do seu Gerente de Relacionamento e dos funcionários do Escritório Digital lhe inspiram confiança.</p> <p>37. O Banco do Brasil e o seu Escritório Digital lhe oferecem canais, transações, produtos e serviços confiáveis.</p> <p>38. Você considera o seu Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital educados e atenciosos com seus clientes.</p> <p>39. Você considera que o seu Gerente de Relacionamento e os funcionários do</p>

	formação e os conhecimentos necessários para sanar as dúvidas dos seus clientes.	Escritório Digital têm a formação e os conhecimentos necessários para sanar as dúvidas dos seus clientes.
EMPATIA	<p>18. O Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital devem oferecer atenção exclusiva para os clientes.</p> <p>19. Os Escritórios Digitais devem atender em horário conveniente a todos os seus clientes.</p> <p>20. O Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital precisam dar atenção especial e ser eficientes na solução de problemas e solicitações.</p> <p>21. Os Escritórios Digitais devem oferecer produtos, serviços e soluções que facilitem a vida financeira do cliente.</p> <p>22. O Gerente de Relacionamento e os funcionários dos Escritórios Digitais precisam entender as necessidades dos seus clientes e ofertar produtos adequados.</p>	<p>40. O seu Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital lhe oferecem atenção exclusiva.</p> <p>41. O seu Escritório Digital atende em horário conveniente à sua necessidade.</p> <p>42. O seu Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital dão atenção especial e são eficientes na solução de problemas e solicitações.</p> <p>43. O seu Escritório Digital lhe oferece produtos, serviços e soluções que facilitam a sua vida financeira.</p> <p>44. O seu Gerente de Relacionamento e os funcionários do Escritório Digital entendem as suas necessidades e lhe ofertam produtos adequados.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perguntas de fechamento da pesquisa:

45. Estou satisfeito com o Modelo Digital?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

46. Estou satisfeito com a qualidade geral dos serviços oferecidos e com o atendimento no Escritório de Negócios Digital?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Dados Demográficos:

45. Gênero/Sexo	Masculino Feminino Prefiro não informar
46. Idade	Menos de 30 anos Entre 30 e 40 anos Entre 41 e 50 anos Mais de 50 anos
47. Tempo como cliente do Banco do Brasil	Menos de 01 ano De 01 a 03 anos De 03 a 10 anos Mais de 10 anos
48. Frequência de uso dos serviços do Escritório de Negócios	Até 02 vezes ao mês De 03 a 05 vezes ao mês De 06 a 10 vezes ao mês Mais de 10 vezes ao mês
49. Escolaridade	Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino Superior Pós-Graduação Mestrado Doutorado