



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

FERNANDA DE ARRUDA CASAGRANDE

**ATENDIMENTO DIGITAL: dinâmica de implantação de um  
modelo inovador em um banco de varejo**

Brasília – DF

2017

FERNANDA DE ARRUDA CASAGRANDE

**ATENDIMENTO DIGITAL: Dinâmica de implantação de um modelo inovador em um banco de varejo**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor João Carlos Neves de Paiva

Brasília – DF

2017

Casagrande, Fernanda de Arruda.

Atendimento digital: dinâmica de implantação de um modelo inovador em um banco de varejo / Fernanda de Arruda Casagrande – Brasília, 2017.

58 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Neves de Paiva,  
Departamento de Administração.

1. Setor bancário 2. Atendimento digital 3. Inovação em serviços

FERNANDA DE ARRUDA CASAGRANDE

**ATENDIMENTO DIGITAL: dinâmica de implantação de um modelo inovador em um banco de varejo**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Fernanda de Arruda Casagrande**

Professor Doutor João Carlos Neves de Paiva  
Professor-Orientador

Prof. Dr. Edgar Reyes Junior  
Professor-Examinador

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Amélia de Paula Dias  
Professora Examinadora

Brasília, 10 de julho de 2017

Dedico esse trabalho ao meu filho Theo que foi gerado e concebido ao longo dessa empreitada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida e pela inteligência que nos permite seguir em constante evolução.

Agradeço também aos meus pais que, com seus exemplos, foram determinantes na minha formação como ser humano.

Agradeço ao meu marido Felipe que compartilha comigo as batalhas e conquistas diárias.

Por fim, agradeço ao professor João Carlos, meu orientador, que com muita paciência e afinho dedicou-se a me acompanhar nesse projeto. Foi uma honra contar com sua preciosa colaboração.

*Todas as coisas cooperam para o bem daqueles que amam a Deus. (Romanos 8:28)*

## RESUMO

Bancos de varejo são instituições bastante estudadas e avaliadas por promoverem frequentes alterações em seu modelo de negócios, bem como pelas inovações em seus produtos, serviços, canais de distribuição, sistemas de informação, atendimento ao cliente, dentre outros, revelando a permanente aplicação de conceitos de marketing e inovação em busca da fidelização do cliente e resultados financeiros positivos e crescentes. O avanço tecnológico vem alterando o perfil do cliente bancário e motiva o setor a se adaptar às suas novas necessidades e aspirações. A busca pela diferenciação impulsionou a implantação do atendimento bancário digital, que é uma tendência mundial também observada nos bancos de varejo brasileiros. Esse estudo teve como objetivo identificar, analisar e descrever as percepções de funcionários quanto ao processo de implantação desse modelo inovador de atendimento digital em um banco brasileiro de varejo, focando sua dinâmica e repercussão junto ao cliente. Nesse sentido, foi realizada pesquisa exploratória, na forma de um estudo de caso, com coleta de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas junto a funcionários desse banco. Concluiu-se que o atendimento digital é vantajoso para a instituição já que reduz custos operacionais e reclamações dos clientes. Ao mesmo tempo, melhora o acesso remoto dos clientes a funcionários do banco, seus produtos e serviços, incrementando o desempenho operacional. Por outro lado, há reclamações de clientes quanto às alterações no atendimento, o que está relacionado ao nível de afinidade com as novas tecnologias e comportamentos sedimentados de relacionamento pessoal, que merecem análises e providências pelo para mitigar esse descontentamento. Os resultados do estudo acrescentam que a alteração do atendimento foi necessária para acompanhar a tendência de mercado, porém, a forma de implantação, divulgação aos clientes, usuários e funcionários, apresenta pontos que devem ser aprimorados e considerados em futuros projetos de soluções inovadoras.

Palavras-chave: Setor bancário. Atendimento digital. Inovação em serviços.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1–	Segmentação de clientes pessoa física do Banco do Brasil.....	21
Quadro 2–	Segmentação de clientes pessoa física do Bradesco.....	21
Quadro 4–	Categoria 1. Vantagens do atendimento digital para o Banco.....	41
Quadro 5–	Categoria 2. Desvantagens do atendimento digital para o Banco.....	43
Quadro 6–	Categoria 3. Vantagens do atendimento digital para os clientes.....	47
Quadro 7–	Categoria 4. Desvantagens do atendimento digital para os clientes.	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Volume de transações bancárias realizadas no Brasil.....	27
Tabela 2 – Lucro líquido dos maiores bancos brasileiros.....	34

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATM	<i>Automatic Teller Machine</i>
BCB	Banco Central do Brasil
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
OCDE	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Contextualização .....	13
1.2	Problema de pesquisa .....	15
1.3	Objetivo geral.....	16
1.4	Objetivos específicos .....	16
1.5	Justificativa .....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Inovação Tecnológica .....	17
2.2	Oferta de valor ao cliente .....	22
2.3	Setor Bancário de Varejo .....	24
2.4	Organização em Estudo.....	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	37
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	37
3.2	Público-Alvo.....	38
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	39
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	39
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	41
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	53
	APÊNDICE A .....	60
	Roteiro de entrevista .....	60

### 1 INTRODUÇÃO

A indústria bancária brasileira perpassa 200 anos de história, caracterizando-se pela constante transformação e adaptação aos mais diversos cenários econômicos, sociais, políticos e comportamentais da sociedade, o que tem garantido a perenidade daqueles que demonstram ser mais ágeis e competitivos para responder às demandas da sociedade.

Na década de 1980, o foco do processo de inovação que sempre esteve muito associado a produtos industriais, direcionou-se com grande ênfase para o setor de serviços, passando a ocupar um espaço mais amplo e importante na economia (BARRAS, 1986). Nas duas últimas décadas o sistema bancário brasileiro vem passando por ajustes, por meio de processos de fusões, aquisições e absorções de instituições financeiras, com destaque para bancos públicos estaduais, bem como a

chegada e saída de alguns bancos estrangeiros. Esse rearranjo do setor vem fortalecendo os bancos de maior porte, levando a uma concentração bancária assim como a uma competição mais acirrada no mercado. Essa maior concorrência tem sido benéfica também aos consumidores e clientes dos bancos ao impulsionar a demanda por inovações nos produtos e serviços bancários por uma parcela mais ampla da população. Além disso, a intensa concorrência leva à busca por maior eficiência também no processo operacional e na estrutura física do atendimento das instituições financeiras.

Nesse cenário, o foco no cliente vem se destacando em meio às estratégias de marketing dos bancos de varejo, tendo em vista atender as demandas mercadológicas. Esse movimento dinâmico tem provocado uma intensa e contínua evolução tecnológica que busca suprir as aspirações dos consumidores por um atendimento cada vez mais ágil e completo às suas necessidades quanto a produtos e serviços, o que é acentuado nesse mercado, exigindo destes esforço adicional, principalmente para agregar valor para o cliente e assim manter os mais fiéis e rentáveis (KOTLER, 2000; PAIVA; BARBOSA; RIBEIRO, 2009; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001).

O setor bancário brasileiro revela números expressivos. Em 2015, dos 174 bancos em atividades no país, os dez maiores bancos possuíam ativos da ordem de R\$ 6,3 bilhões, representando 89% do sistema bancário nacional e Lucro Líquido de R\$ 74,8 bilhões – 96% do total. Da mesma forma, estes acumulavam depósitos de R\$ 1,8 bilhão em 2015 e uma rede de 22.790 agências em fevereiro de 2016. Em 2014, a quantidade de contas correntes de todos os tipos somavam 108 milhões e as de poupança atingiram 130 milhões (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2016).

Entretanto, mesmo apresentando resultados elevados em relação a outros setores da economia, o risco da obsolescência em um mercado altamente competitivo passou a ser analisado com prioridade pelos bancos de varejo. Dessa forma, passaram a direcionar esforços e recursos vultosos à tecnologia da informação para desenvolver e implementar, com agilidade, processos digitais que contribuam para demonstrar aos clientes e à sociedade serem merecedores da sua confiança e preferência para relacionamentos comerciais duradouros de forma a ampliar ou preservar o resultado financeiro. Isso se tornou mais visível no desenvolvimento de

aplicativos para atendimento remoto como por meio do uso de telefones celulares do tipo *smart phones*, *tablets*, computadores portáteis e fixos, assim como compartilhamento de terminais de transações entre bancos, credenciamento de correspondentes bancários, dentre outros.

As inovações para melhorias afetam também o ambiente interno dos bancos, provocando reestruturações e diversificações nos canais de relacionamento com o cliente, assim como nos processos de trabalho, rotinas, procedimentos e capacitação constante dos seus funcionários. Além disso, a crescente demanda por facilitadores de atendimento vem provocando a quebra de paradigmas como é o caso da flexibilização do horário de atendimento pessoal aos clientes.

A demanda por uma velocidade crescente na implantação de inovações vem provocando a necessidade de reformular a forma de administrar processos internos, o que envolve o aprendizado de novas práticas e solução de conflitos até então inexistentes ou de menor relevância. Dessa forma, manter os funcionários motivados e alinhados aos objetivos organizacionais é outro desafio que se apresenta na atualidade, tendo em vista atender os objetivos organizacionais de longo prazo, especificamente quanto a obter a satisfação e a fidelidade do cliente.

## **1.1 Contextualização**

Em que pese 2016 ter apresentado restrições ao crescimento econômico no Brasil, os bancos investiram R\$ 18,6 bilhões em tecnologia com vistas a ampliar e aprimorar o atendimento e a oferta de novos produtos aos seus clientes. As inovações nesse sentido agregam conveniência, segurança e satisfação aos usuários. Esse posicionamento estratégico, apesar das adversidades, demonstra o quanto a indústria bancária vem direcionando seus recursos à busca de um atendimento mais completo, com ênfase no ambiente digital (DELOITTE, 2017).

Em 2016 foram realizadas 65 bilhões de transações bancárias no Brasil, considerando os meios físicos, ou seja, agências bancárias, terminais de autoatendimento (*ATMs*) e correspondentes bancários, bem como os digitais – Internet e *mobile banking*. O crescimento foi de 9,3 bilhões de transações, com

destaque para o *mobile banking*, que foi o canal de atendimento digital mais utilizado pelos clientes de bancos no Brasil para efetuar transações com movimentação financeira – um crescimento de 140% em relação ao ano anterior (DELOITTE, 2017).

Uma das evidências da priorização de funcionalidades digitais para o atendimento aos usuários de serviços bancários foi o crescimento dos investimentos em *softwares* em relação aos *hardwares*. Enquanto os dispêndios com estruturas de tecnologia da informação (TI) – *hardwares* – desaceleraram de 2011 a 2016 de 42% para 35%, os investimentos em *softwares* se elevaram de 33% para 45% no mesmo período (DELOITTE, 2017).

Todos esses investimentos em tecnologia móvel e digital leva à necessidade de projetar as agências bancárias do futuro, como ambientes destinados a “fornecer uma experiência genuinamente centrada no cliente” (DELOITTE, 2017, p. 46):

- I. Espaços flexíveis: ambiente convidativo e facilmente configurável às expectativas dos clientes;
- II. Digital e integrada: concebido dentro do contexto multicanal digital;
- III. Conexão humana: tirar o máximo da ligação pessoal entre colaboradores e seus clientes;
- IV. Experiência excepcional do cliente: mudança do ambiente bancário para melhor, com experiências customizadas;
- V. Ampliar vendas e serviços personalizados: os colaboradores devem conhecer cada vez mais seus clientes;
- VI. Sustentável e escalável: preservando a marca e contribuindo para a sociedade.

Esse novo exemplar de atendimento repercute em um novo posicionamento na relação com os clientes, demandando mudanças organizacionais, processuais e pessoais em diversos níveis da organização, com destaque para os funcionários envolvidos diretamente no contato com as pessoas a quem lhes cabe relacionar.

## 1.2 Problema de pesquisa

Diante desse novo contexto, o foco deste estudo está direcionado à análise da implantação de um processo inovador de atendimento a clientes de um dos maiores bancos do país que vem promovendo ajustes significativos em sua estrutura organizacional como: (i) a redução do quadro de funcionários por meio de um programa de demissão voluntária, (ii) redução do número de pontos físicos de atendimento e estruturas internas, bem como (iii) alteração do seu modelo de atendimento ao público com (iv) adaptação nas jornadas de trabalho e (v) inclusão de novas formas de interação cliente-empresa.

Nesse ambiente de mudanças, a instituição financeira foco este estudo – doravante chamada apenas de “banco” –, também aprovou a implantação de uma inovação incremental significativa com o propósito de melhorar o atendimento aos clientes, que altera processos sedimentados de gestão e de atendimento a clientes. É possível considerar que uma mudança dessa magnitude repercute de forma mais significativa no ambiente interno da organização do que processos já vivenciados, como programas de demissão voluntária.

As novas funcionalidades digitais vêm agregando valor aos clientes do banco e reduzindo a necessidade destes de se dirigirem às agências para solução de demandas diversas. No entanto, as agências continuam a ser procuradas por usuários e clientes que preferem o atendimento personalizado nessas dependências ou são refratários às novas tecnologias digitais, o que ainda faz delas pontos indispensáveis de atendimento.

Tendo em vista se aproximar do modelo de “agência bancária do futuro”, o novo processo de atendimento do banco contempla mudanças significativas, o que gera inquietudes em clientes e funcionários. Considerando os ajustes organizacionais promovidos para reduzir despesas, já referidos, é natural que os funcionários das agências, diretamente envolvidos nesse processo de reestruturação, sintam os primeiros impactos da mudança tanto em relação aos clientes como a eles próprios. Dessa forma, o problema de pesquisa pode ser descrito por meio da seguinte questão:



**Quais são as percepções de funcionários quanto ao processo de implantação desse novo modelo de atendimento digital, sua dinâmica e repercussão nos processos internos e quanto aos clientes?**

### **1.3 Objetivo geral**

A partir do problema de pesquisa, o objetivo geral do estudo foi:

**Descrever as percepções de funcionários quanto ao processo de implantação desse novo modelo de atendimento digital, sua dinâmica e repercussão junto aos clientes.**

A seguir são apresentados os objetivos específicos.

### **1.4 Objetivos específicos**

Com vistas a detalhar o objetivo geral de pesquisa, os objetivos específicos podem ser descritos da seguinte forma:

- I. Entender a dinâmica do processo de implementação do modelo de atendimento digital a partir de depoimentos de funcionários de agências do banco;
- II. Identificar as percepções de funcionários do banco envolvidos no processo de implantação do modelo de atendimento digital;
- III. Interpretar e descrever a repercussão do modelo de atendimento digital para a organização e os clientes.

A seguir, justificativa para realização do estudo.

### **1.5 Justificativa**

O trabalho surgiu do interesse em explorar e entender a complexidade da implantação em andamento de um processo inovador de atendimento em um banco de varejo. Apresentando-se conceitos e dados que embasam recentes decisões

tomadas pelo banco, buscou-se aprofundar o entendimento sobre o tema com a expectativa de que as constatações do estudo sejam úteis tanto em termos teóricos como para as organizações. Desse modo, a partir dos resultados, seria possível contribuir para o aprimoramento dos processos de atendimento e gestão de clientes e usuários, contribuindo para melhorar seus resultados e elevar a satisfação dos seus clientes tornando-os mais fiéis. Além disso, é importante destacar o processo de envolvimento e participação dos funcionários com esse tipo de processo inovador, visando seu aprendizado, envolvimento e comprometimento com a organização.

Daí a relevância de se estudar um processo significativo de mudança do sistema de atendimento de clientes no setor bancário de varejo e a sua dinâmica de implantação e assimilação, a partir da percepção dos funcionários que mantêm contato direto com os clientes. Sendo a automação bancária estudada com frequência, o presente estudo acrescenta conteúdo ao tratar de uma estratégia recente, adotada pelos bancos, de incorporação dessa automação de forma intensa, alterando sobremaneira sua estrutura organizacional e seus processos, fato esse que até então não havia sido presenciado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Inovação Tecnológica**

Para Schumpeter (1988) a inovação é o motor do desenvolvimento econômico. De acordo com essa afirmativa, a principal finalidade das empresas ao introduzirem alguma inovação é aumentar seus lucros.

O conceito de inovação possui muitas interpretações, entre elas tem-se a da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) que consiste em um fórum que reúne governos de 30 democracias que comparam suas experiências buscando soluções para problemas comuns. Entre as publicações dessa organização está o Manual de Oslo (1992) que sintetiza conceitos de inovação compartilhados pelos países que a compõem visando estabelecer critérios de comparação entre os países. A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) traduziu o manual para o idioma português e o divulgou por meio eletrônico em 2004,

classificando-o como uma das principais referências para as atividades de inovação na indústria brasileira.

Faz-se pertinente a essa pesquisa definições de alguns tipos de inovação: inovação em marketing, inovação tecnológica e inovação em serviços. Inovação em marketing, para o manual, tem como característica a orientação para consumidores e mercados tendo como objetivo o aumento das vendas e da fatia de mercado. Já a inovação em serviços é de difícil conceituação, pois a intangibilidade ocasiona incerteza quando se utiliza os mesmos parâmetros de classificação de inovações em produtos. Serviços são produzidos e consumidos concomitantemente, ou seja, uma modificação na prestação do serviço altera o próprio serviço.

Para Vasconcellos e Marx (2011, p. 445) inovação em serviços é conceituada como

“[...] a introdução de uma característica (tecnológica ou não) que propicie a prestação de um serviço para o usuário final de uma nova maneira ou de uma maneira melhorada. O usuário final deve reconhecer que o conjunto dessas características seja traduzido como benefício e tenha impacto em sua avaliação da prestação do serviço”.

Quanto à inovação tecnológica, o Manual de Oslo a define como a implantação ou comercialização de um produto com características de desempenho aprimoradas buscando oferecer ao consumidor serviços novos ou aprimorados. Para Schumpeter (1988) a inovação tecnológica tem impacto no sistema econômico, desequilibrando-o e modificando-o, criando-se, assim, diferenciação para as empresas. Acrescenta que tecnologia é grande aliada na oferta de novas opções de produtos serviços e assim sendo, a criação de vantagem competitiva é, muitas vezes, viabilizada por ela.

Na área de TI, quando se comparam os investimentos feitos pelo setor bancário em relação ao PIB, o Brasil está em sétimo lugar entre as dez maiores economias do mundo (FEBRABAN, 2016). Portanto, a indústria bancária é reconhecida por ser uma das que mais usam e investem na tecnologia da informação. Há várias décadas o setor passa por um processo de incorporação de TI em seus produtos, processos e canais de distribuição, o que aumenta sua eficiência operacional e agrega valor para os clientes. Além disso, existe a convicção entre bancos de varejo de que, para serem lucrativos, é necessária a redução de despesas

operacionais e manutenção de controle rígido de seus custos, salientam Cernev, Diniz e Jayo (2009).

Nesse sentido, argumentava-se que a utilização intensa de TI nessas instituições se justificava pela necessidade de atender um número maior de clientes, oferecendo uma quantidade mais ampla de produtos e serviços, assim como pela necessidade de redução de custos. Entretanto, para Albertin (1999) a utilização maciça é justificada pela melhoria da qualidade proporcionada por ela quanto a produtos e serviços e, como consequência, no atendimento aos clientes.

O movimento que se nota nas últimas cinco décadas é de incorporação de uma sucessão de inovações aos processos e produtos bancários por meio da introdução de novos canais de distribuição para serviços já existentes, bem como o desenvolvimento de novos produtos e serviços já baseados em tecnologia (CERNEV, *et al.*, 2009). De acordo com a Febraban (2016), os serviços bancários *online* foram mais rapidamente difundidos no Brasil do que em qualquer outro país, justificando a realização de estudos junto às instituições financeiras visando mapear o estágio da tecnologia bancária no país a fim de projetar tendências há mais de duas décadas.

Ainda segundo a Febraban (2016), a oferta de canais e mecanismos para que os clientes possam efetuar suas transações e interagir com as instituições é essencial para viabilizar o negócio, aumentando a confiança dos clientes e facilitando o uso dos produtos e serviços contratados. Em meio às evoluções tecnológicas os bancos enxergam no *Internet banking* e no *mobile banking* oportunidades de aumento da eficiência, transparência e satisfação dos clientes.

A facilidade de uso dos meios digitais, somada ao perfil dos usuários de serviços bancários faz com que a sociedade como um todo apresente, atualmente, um comportamento digital. A TAB. 1 mostra o volume de transações efetuadas por cada canal pelos clientes bancários sendo possível comparar os dados de 2014 e 2015.

TABELA 1

Volume de transações bancárias realizadas por canal no Brasil (em milhões)

Ano	Agência	Correspondente bancário	Central telefônica	Internet banking	Mobile banking	Caixa eletrônico	Ponto de venda
2014	4,9	1,5	1,5	18	4,7	10,2	7,2
2015	4,4	1,4	1,4	17,7	11,2	10	7,8

Fonte: Febraban (2016).

É notável a evolução da participação do *mobile banking* no total de transações efetuadas pelos clientes bancários, o crescimento entre 2014 e 2015 é de cerca de 138%. Esse canal consiste em aplicativos bancários para telefones celulares. No Brasil, 56 % da população tem acesso à Internet e a penetração dos *smartphones* é de 40%, maior do que a média mundial, que registra 37%. Esses dados servem de apoio para que a estratégia de “digitalização” do atendimento bancário se expanda.

O termo “digital”, para este trabalho, refere-se à utilização de canais remotos e não presenciais de contato com o prestador de serviço bancário. Salienta-se que não se refere a contatos necessariamente impessoais- como centrais telefônicas nas quais não existe interação com pessoas-, mas sim essencialmente à distância.

Nesse contexto, as instituições financeiras estão redirecionando o foco às suas agências que, diante das inovações tecnológicas absorvidas pelo setor bancário, assumem papéis pouco pessoais – quando apenas efetuam transações para clientes que não se adequam ao novo modelo digital – ou papéis consultivos, isto é, quando os clientes necessitam de contato pessoal para tomar alguma decisão sobre uma transação que pretendem fazer (FEBRABAN, 2016).

Desse modo, os bancos devem dar sequência aos processos de incorporação dos meios digitais para que possam acompanhar a evolução do perfil de seus clientes, indicando um cenário em que predominam pessoas altamente familiarizadas com processos digitais. Dentro desse novo direcionamento, faz-se necessário a adaptação da jornada de trabalho dos funcionários para corresponder a esse novo padrão comportamental dos clientes.

Também se faz essencial que os bancos desenvolvam um conjunto de capacitações e que o processo de recrutamento e seleção de pessoal se adeque a cada modelo de agência, que é alterado a fim de possibilitar a atuação do chamado “funcionário digital”. Nesse sentido, destaca-se o pioneirismo do banco estadunidense JP Morgan Chase, que anunciou no início de 2015 o encerramento das atividades de 300 de suas agências de um total de 5.602. Dessa forma o banco visa o aumento de lucratividade por meio de intenso incentivo ao uso de canais digitais, pois entende que a utilização desse meio proporciona clientes mais engajados, satisfeitos e fidelizados, além de reduzir custos (FEBRABAN, 2016).

O comportamento da sociedade e as inovações tecnológicas têm orientado as alterações na forma como os bancos se relacionam com os seus clientes e também estão inspirando novos modelos de negócios que surgem como concorrentes das instituições financeiras. A recente emergência de empresas do tipo *startup*, que se apoiam no avanço tecnológico para obter vantagem sobre os modelos de empresas tradicionais, atua também como impulsionadora das evoluções observadas no setor bancário brasileiro.

*Startups*, para o Sebrae (2017), são definidas como um grupo de pessoas que busca um modelo de negócios “repetível” e “escalável” e que trabalham em cenários de extrema incerteza. “Escalável” porque visa crescimento de lucro numa escala muito maior do que o crescimento dos custos e “repetível” porque entrega o mesmo produto sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente.

As *fintechs*, como são chamadas as *startups* do setor financeiro, estão se estabelecendo rapidamente no mercado brasileiro. O relatório do FintechLab citado na revista Exame (2016) revela que à época havia no Brasil 130 *fintechs* e metade delas já alcançava faturamento anual acima de um milhão de reais. A valorização da experiência do cliente nessas empresas é determinante: a criação de interfaces intuitivas, de fácil acesso e entendimento por parte dos usuários e clientes têm atraído a clientela dos bancos.

A presença dessas empresas no mercado estimula o aprimoramento e adaptação das instituições financeiras tradicionais e impõe novos desafios ao oferecer

aos clientes serviços similares com custo inferior e totalmente digitais, agregando facilidade e conveniência. Um exemplo de empresa lançada nesses moldes é o Nubank que se apresenta como a evolução dos serviços financeiros, buscando redefini-los com mais transparência, sem uso de papéis (contratos) e pouca complexidade nas transações (*site* da empresa). Não há divulgação pela empresa do número total de usuários, mas ela afirma que mais de três milhões de usuários já solicitaram seu cartão de crédito.

Inicialmente apresentadas como concorrentes, as *fintechs* anunciaram parcerias com os bancos. De um lado as *startups* buscam *know how* e apoio no tocante à regulamentação e, por outro lado, os bancos visam absorver as facilidades proporcionadas pela tecnologia dominada por essas novas empresas.

As opiniões de 176 presidentes executivos de bancos e companhias do setor financeiro de 62 países, registradas no relatório *Creating a Platform for Competitive Regeneration* divulgado pela consultoria PriceWaterhouse & Coopers (2016), registra as principais ameaças observadas por eles em relação aos negócios bancários. Oitenta e sete por cento dos entrevistados afirmaram que o excesso de regulação é uma ameaça, ao passo que 81% veem a velocidade de mudanças tecnológicas como alvo de preocupação.

A seguir será apresentado o conceito de oferta de valor ao cliente, que complementa seção de referencial teórico.

## **2.2 Oferta de valor ao cliente**

Para Hunt (1976) as transações são o foco do estudo de marketing. A Escola de Trocas Sociais é a que sustenta o marketing enquanto ciência ao oferecer um escopo conceitual consistente, sendo considerada base para as demais. Para essa Escola, a troca é envolta por um processo decisório que se guia pelas preferências individuais. Dessa forma, características dos produtos ou serviços que ofertam maior valor (na percepção individual de cada consumidor) são determinantes na decisão de compra.

Kotler (1972, p. 50) evidencia a relevância da percepção de valor no processo de troca ao afirmar que “a preocupação central do marketing é com a produção de respostas desejadas para as pessoas por meio da parcimoniosa criação e oferta de valores”. O autor descreve a relação entre “mercador” e “mercado” na qual o mercador, por meio da oferta de valor visa obter valor junto ao mercado. E acrescenta que “o valor é completamente subjetivo e existe aos olhos do mercado contemplativo”. Em síntese, a efetividade na criação de valor por parte dos mercadores, advém do entendimento do mercado e esse é definido como o “significado essencial do conceito de marketing”.

O *customer value*, ou “valor para o cliente” como é normalmente traduzido para o português, é definido como a percepção do cliente quanto ao resultado alcançado na compra e uso de um produto (ou serviço) sob a ótica da relação custo-benefício. Para Paiva (2004), descrever os valores almejados por certo tipo de consumidor ao planejar ou realizar uma transação é de grande relevância para que as organizações estejam aptas a ofertar e entregar os benefícios que compõem a Estrutura de Valor para o Cliente.

A estrutura de valor para o cliente elenca os atributos relevantes na decisão de compra permitindo que a organização trace estratégias a curto, médio e longo prazos. Permite, inclusive, o reconhecimento dos atuais negócios mantidos com o cliente e a projeção dos negócios futuros. Ao descrever as características do produto que são de maior importância para cada cliente e segmento de clientes, a estrutura de valor para o cliente representa uma fonte de dados que servirá de base para a projeção do valor financeiro do cliente.

Para Kotler (2000), os serviços, em função de suas características intrínsecas, requerem a existência de satisfação para que uma compra se repita. Sendo o setor bancário pertencente ao setor de serviços e a tendência atual desse setor ser a de focar o cliente, revela-se primordial o levantamento dos fatores que o levam a realizar negócios com uma empresa buscando a longevidade da relação empresa-cliente.

Reichheld (1996, p. 5) afirma que “a chave [...] para aumentar os lucros é gerenciar um ciclo virtuoso de lealdade, aprendizado e criação de valor”. Dessa



forma, para que se alcance o sucesso por meio do valor do cliente é necessário que, por parte da empresa, haja criação de valor visando a fidelização do cliente. Isso ocorre ao determinar os benefícios almejados por consumidores, que se agrupam em segmentos de mercado-alvo, de maneira que enxerguem o valor relativo do que se oferta na concorrência:

Inicialmente a empresa identifica o construto de valor para o cliente construindo a Estrutura de Valor para o Cliente. De posse dessa informação, atua estrategicamente para oferecer o valor desejado, por segmento de cliente. Evoluindo, cria condições para as variáveis necessárias à mensuração do Valor do Cliente, a exemplo da participação esperada da empresa nos negócios do cliente. A partir daí, forma-se a Estrutura de Valor do Cliente, com a concomitante apuração do Valor do Cliente, proporcionando informações valiosas para novas ações estratégicas visando fazer ajustes entre a oferta de valor e o retorno estimado do cliente. Esse fluxo é cíclico em função de alterações nas percepções do cliente, não só por motivos intrínsecos como também por força de mudanças ambientais. (PAIVA, 2004, p. 118).

O valor do cliente deve ser entendido não apenas em função da lucratividade que ele apresenta no tempo presente, mas é necessário que as organizações considerem também o desempenho futuro de relações com os clientes.

### **2.3 Setor Bancário de Varejo**

A participação do setor de serviços no Produto Interno Bruto (PIB) é crescente na maioria das economias do mundo. De acordo com o nível de desenvolvimento econômico dos países ocorre uma redistribuição do emprego entre os setores da economia: agrícola, industrial e de serviços. A tendência é que a participação dos serviços no PIB nacional cresça à medida que as economias se desenvolvem, atraindo, assim, mais postos de trabalho. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

O setor de serviços abrange uma vasta gama de atividades muito distintas entre si, o que dificulta uma definição única e consensual do termo serviço, ainda que suas características em comum sejam facilmente identificadas e enumeradas. São elas:

- I. intangibilidade;
- II. indivisibilidade;
- III. heterogeneidade;
- IV. perecibilidade.

Essa não é a única dificuldade em relação aos serviços. Além disso, a fronteira que delimita o processo e onde ocorre a entrega do serviço é tênue porque, com frequência, os clientes atuam como coprodutores. Dessa forma, uma das classificações existentes desse setor toma como critério o nível de contato com o cliente no momento da entrega do serviço que varia de baixo, intermediário a alto. Serviços bancários estão nesses três níveis de contato com os clientes porque os canais de prestação de seus serviços são vários, tais como: atendimento presencial, centrais telefônicas e eletrônicas, caixas eletrônicos e Internet. O contato pessoal ainda é relevante, pois os sistemas são passíveis de falhas e equívocos que podem prejudicar a entrega do serviço (LOVELOCK *et al.*, 2011).

No Brasil, o setor bancário de varejo se destaca pela ampla oferta de produtos e serviços a seus clientes visando a conquistar sua satisfação e fidelidade. Analisando o histórico da economia brasileira, observa-se que com o fim da hiperinflação, a partir do Plano Real, em 1994, bancos de varejo alteraram suas estratégias para se adaptar ao novo cenário e passaram a ofertar serviços prezando pela qualidade. Em síntese, bancos passaram de passivos locais de depósito para prestadores de serviços financeiros (ALMEIDA, 1998).

Bancos são instituições amplamente estudadas por suas grandes alterações ocorridas nas últimas décadas (LEE; MARLOWE, 2003). O setor bancário é de suma importância para o desenvolvimento nacional brasileiro. Além de seu desempenho ser reflexo da economia, também operacionaliza medidas regulatórias do governo, que cumprem agenda governamental e muitas vezes colocam em prática suas políticas.

No Brasil, as instituições financeiras estão submetidas a um sistema de supervisão, que visa a prevenção de eventuais crises sistêmicas, com a redução de riscos de colapsos no sistema de pagamentos. O Banco Central do Brasil (BCB) consiste em uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Fazenda, com sede em Brasília (DF) cuja função é formular, executar, acompanhar e controlar as políticas monetárias, cambial, de crédito, de relações financeiras com o exterior entre outras (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016). Estando todas as instituições financeiras subordinadas ao BCB e submetidas às suas resoluções, têm-se condicionantes relevantes a serem observadas quando da criação ou alteração na oferta de qualquer produto ou serviço. Para Bernardes (2007) essa intensa regulação e fiscalização

limita o raio das inovações bancárias em produtos e serviços reduzindo as oportunidades de diferenciação entre os concorrentes.

Ainda assim, os bancos de varejo no Brasil apresentam lucratividade expressiva. Segundo relatório publicado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), no primeiro semestre de 2015 o lucro dos cinco maiores bancos de varejo do Brasil somou R\$ 33,6 bilhões o que representa aumento de 17,9% quando comparado ao mesmo período de 2014 (DIEESE, 2015). Entretanto, o relatório apresentado pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2017), com os resultados das quatro maiores instituições financeiras, apresentou queda na soma do lucro final, que variou de 61,95 bilhões em 2015 para 52,60 bilhões em 2016. Numa sequência de lucro crescente, esse foi o primeiro ano em que se apurou uma redução, nesse caso, de 18,8%. Esse resultado indicava necessidade de alterações em modelos de gestão, atendimento ou produtos recomendáveis a fim de incrementar as receitas ou baixar custos.

Verifica-se também, com o passar dos anos, aumento da variedade de produtos oferecidos pelas instituições visando a atender as necessidades de seus clientes e almejando sua satisfação. Sendo o fato de as empresas não procurarem entender as necessidades de seus clientes um dos principais motivos delas estarem perdendo mercado (DIAS, 2011), a tendência das instituições bancárias está relacionada ao que se indica para retenção de clientes.

O foco no cliente e na satisfação de seus desejos e necessidades, por parte dos bancos no Brasil é relativamente recente. Essa alteração no foco estratégico estimulou os bancos a adotarem ações visando maior efetividade em suas abordagens comerciais. Nesse sentido foram criadas e implementadas novas formas de relacionamento com seus clientes que proporcionassem níveis mais elevados de satisfação e, por consequência, maior lealdade do cliente, o que significou elevação de receitas com perspectiva de longo prazo (PAIVA; BARBOSA; RIBEIRO, 2009).

A segmentação de mercado e de clientes favorece o aprimoramento do atendimento ao consumidor ao mesmo tempo que reduz custos para as empresas. Ao dividir o mercado em subgrupos relativamente homogêneos, nos quais indivíduos compartilham padrões de comportamento, perfis demográficos e atitudes

semelhantes, as empresas prestam atendimento de qualidade visando atender as necessidades dos clientes. Além disso, otimizam os recursos financeiros ao evitar o alto custo de um atendimento excessivamente personalizado. Os QUADROS 1, 2 e 3 expõem critérios para segmentação de clientes com base na renda bruta mensal e volume de investimentos, adotados por três grandes bancos brasileiros de varejo.

Nesse contexto, os bancos desenvolveram estratégias de marketing para adequar seus produtos e serviços às necessidades dos seus clientes tendo em vista o aumento da base de clientes rentáveis e sua fidelização, por meio da criação de inovações na forma de diferenciais competitivos. Inovações ajudam a conquistar e manter clientes e quando eles estão agrupados por similaridades e recebem a oferta de produtos e serviços adequados às suas necessidades, a empresa potencializa sua capacidade de reter seus clientes atuais e conquistar novos, elevando sua participação no mercado assim como seus lucros.

### QUADRO 1

#### Segmentação de clientes pessoa física do Banco do Brasil (2016)

Segmento	Critérios
<i>Private</i>	Investimentos superiores a R\$ 1 milhão
Estilo	Renda bruta mensal superior R\$ 8mil e/ou mais de R\$ 100 mil em investimentos
Personalizado	Renda bruta mensal superior R\$ 4 mil e/ou mais de R\$ 40 mil em investimentos
Varejo	Renda bruta mensal inferior a R\$ 4 mil e/ ou menos de R\$ 40 mil em investimentos

Fonte: Banco do Brasil, 2016

Nota-se que os critérios utilizados para a segmentação não variam muito, apenas a nomenclatura é distinta entre os bancos. Abaixo tem-se a segmentação aplicada aos clientes pessoa física do banco Bradesco:

### QUADRO 2

#### Segmentação de clientes pessoa física do Bradesco

Segmento	Critérios
<i>Private Bank</i>	Investimentos superiores a R\$ 3 milhões
<i>Prime</i>	Renda bruta mensal superior a R\$ 10 mil ou investimento superior a R\$ 100 mil
<i>Exclusive</i>	Renda bruta superior a R\$ 4 mil ou investimento superior a R\$ 40 mil
Pessoa Física	Renda bruta mensal inferior a R\$ 4 mil

Fonte: Bradesco, 2016

A seguir, verifica-se a segmentação utilizada pelo banco Santander no Brasil, assim como os anteriores, os critérios variam de acordo com a renda e com o volume de aplicações que os clientes pessoa física dispõem:

**QUADRO 3**  
**Segmentação de clientes pessoa física do Santander**

Segmento	Critérios
<i>Private</i>	Investimentos superiores a R\$ 3 milhões
<i>Select</i>	Renda bruta mensal superior R\$ 10mil e/ou mais de R\$ 200 mil em investimentos
<i>Van Gogh</i>	Renda bruta mensal superior R\$ 4 mil e/ou mais de R\$ 40 mil em investimentos
<i>Pessoa Física</i>	Renda bruta mensal inferior a R\$ 4 mil

Fonte: Santander, 2016.

Para Porter (1985), a capacidade de uma empresa apresentar melhores produtos, bem como prestar serviços de maior qualidade, mais rápidos e baratos é fonte de vantagem competitiva. Tidd e Bessant (2015) afirmam que independente das circunstâncias sociais, mercadológicas ou de desenvolvimento tecnológico, o segredo para criar e manter vantagem competitiva pertence às organizações que estão sempre inovando. Conforme a Fe braban (2017), essa estratégia se mostrou bem sucedida: de 2008 a 2016 o índice de bancarização no Brasil passou de 72,4% da população para 90,4%<sup>1</sup>.

O acirramento da concorrência impõe a necessidade de constante inovação, seja para atrair clientes ainda não correntistas, seja para conquistar o cliente que já possui conta corrente em outra instituição financeira. No entanto, logo surgiu uma outra dificuldade para se manter competitivo no longo prazo: a necessidade diferenciação dos produtos e serviços disponibilizados pelas instituições, então considerada mínima à época por Carvajal, Ruzzi, Nogales e Moreno (2011), com base em estudo realizado junto a bancos chilenos.

No sentido de identificar os atributos determinantes para a agregação de valor ao cliente por meio da confirmação de expectativas e a qualidade percebida que leva

à fidelização em longo prazo, surgiram estudos no Brasil como os de Paiva, Barbosa e Ribeiro (2009) e Ribeiro, Machado e Tinoco (2010), inspirados por trabalhos realizados nos Estados Unidos sobre qualidade em serviços como Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988), Rust e Zahorik (1993) e Rust, Zahorik e Keiningham(1995). O acirramento da concorrência reflete-se na disputa pelos mesmos clientes e quanto mais valioso ele for, mais o banco tem que se esforçar para lhe fornecer o que ele realmente deseja. Nesse caso, a estratégia é desenvolver, com agilidade, novos produtos, serviços e diferenciais de atendimento e comodidade de acordo com as demandas de cada cliente.

Além disso, outro fator relevante no ambiente altamente competitivo é a imitação das inovações em produtos e serviços bancários em um espaço de tempo muito curto, o que é característico no setor bancário, em que há quase que uma especialização em replicar produtos dos concorrentes. Bernardes (2007) caracteriza as estratégias bancárias como defensivas e limitadas, haja vista a constante intenção de aprender com o erro do pioneiro. O que se tem como usual nessas instituições é aguardar até que uma inovação seja colocada em prática pelo concorrente, para servir como teste, e então ser aprimorada e apresentada aos seus clientes.

Considerando a existência de muitas instituições bancárias e diante da significativa semelhança de produtos e serviços, a expansão dos negócios passa a se pautar pela diferenciação (RIBEIRO *et al.*, 2010). Com a competição acirrada entre os concorrentes e diante de um público que tem à sua disposição diversos bancos de varejo que prestam serviços muito semelhantes, é essencial a priorização de um atendimento de qualidade (DIAS, 2011).

Para Fiebig e Freitas (2011), poucas são as inovações que criam diferenciais duradouros no mercado bancário, sendo que uma diferenciação sustentável reside no relacionamento cultivado com o cliente, pois as relações têm caráter particular e subjetivo. Desse modo, o atendimento ao cliente surge como uma das melhores alternativas para o alcance de vantagem competitiva e lucratividade superior.

---

<sup>1</sup> CPFs ativos de pessoas com mais de 15 anos, conforme o Banco Central do Brasil (FEBRABAN, 2017).

Para Kotler e Keller (2012), ao longo do tempo os bancos constataram que atrair clientes para suas agências de relacionamento não era a tarefa mais difícil. A principal dificuldade estava em torná-los clientes leais. A inclusão do conceito de “atmosfera” ou “fatores atmosféricos” como capaz de alterar a experiência do consumidor reforçou a importância dos diversos aspectos envolvidos no ambiente onde se oferecem produtos e serviços pelas empresas (KOTLER, 1973). Sendo assim, houve intenso investimento em ambientação na tentativa de tornar as agências bancárias mais agradáveis para o consumidor. Em pouco tempo todas as agências passaram a seguir essa regra e isso deixou de ser um diferencial. Para Oliveira (2008), os bancos precisam diversificar suas ofertas por meio de estratégias e propostas alternativas às agências.

O uso de diversos canais para oferecer o mesmo serviço, pode aumentar ou reduzir o custo para empresa fornecedora e também afetar a natureza da experiência de serviço para o cliente. A velocidade, ambientes, interação e graus de praticidade ofertados pelos canais são fatores que influenciam nessa experiência. Os canais eletrônicos e de autosserviço, ainda que sejam mais eficientes em termos de custo para as empresas, certamente não agradarão todos os clientes. Ressalta-se, ainda, que existem limitadores a serviços oferecidos remotamente com o apoio tecnológico como indisponibilidade de sistemas, segurança da informação e privacidade. Deve-se, então, ter cautela e não colocar a “eficiência à frente da satisfação do cliente” (LOVELOCK, *et al.*, 2011, p. 143).

Por muito tempo a predominância da distribuição direta, com canais próprios, facilitou o controle por parte da instituição bancária sobre o produto que chegava até o usuário de seus serviços. Contudo, conforme Lovelock e Wright (2007) a comercialização direta é indicada para serviços de maior complexidade e que exigem especialização.

Bancos de varejo apresentam a característica de serem múltiplos e ofertarem uma ampla quantidade de produtos e serviços. Todavia, nem todos os itens oferecidos apresentam complexidade que justifique a necessidade de elevados investimentos em canais de distribuição direta. Isso porque a manutenção de agências bancárias representa um custo muito mais alto do que o de canais virtuais.

Tradicionalmente, as agências são o principal meio de relacionamento entre bancos e seus clientes. Há, por parte da clientela, apreço por esse canal por ser o único a propiciar contato pessoal e físico com o banco. Entretanto, os avanços tecnológicos na área de Tecnologia da Informação (TI) vêm contribuindo de forma altamente eficaz na oferta de produtos e serviços por meio de múltiplos canais, que representam maneiras distintas de distribuição de produtos e serviços iguais ou muito semelhantes.

De acordo com a Febraban (2016), com o crescimento do uso de canais digitais alternativos – terminais de autoatendimento, *smartphones* e *sites* da Internet – , verificou-se uma redução de participação das agências nas transações em contas correntes em cerca de 5% ao ano desde 2010. No entanto, em 2016, quando 5,1 milhões de usuários usavam o *Internet Banking* para mais de 80% das transações, 9,5 milhões de usuários já optavam prioritariamente pelo o *Mobile Banking* em 80% do tempo de utilização, uma comprovação taxativa da velocidade da obsolescência de canais digitais no setor bancário em detrimento de outros mais modernos, mais seguros e mais convenientes para os clientes (FEBRABAN, 2017).

Porém, as agências não deixaram de ser úteis e necessárias para os clientes. A Febraban (2016) ressalta o papel do ambiente físico de agência quando o cliente necessita efetuar operações, do seu ponto de vista mais complexas, como investimentos e operações de crédito. Dessa forma, o atendimento da agência deveria focar essas transações.

Assim sendo, as novas condições da sociedade e o atual nível de desenvolvimento tecnológico exige adaptação por parte das organizações. Dessa forma, a resposta ágil ao mercado e às novas tecnologias que surgem por meio de rápidas reestruturações se tornaram uma característica do setor bancário brasileiro (RIBEIRO *et al.*, 2010).



## 2.4 Organização em Estudo

No início de 2016, o banco objeto de estudo possuía a maior rede de atendimento do país contando com 5.430 agências, que representavam aproximadamente 24% de todas as unidades do sistema financeiro nacional. Além disso, sua base de clientes estava próxima de atingir 62 milhões de pessoas.

Em março de 2015, teve início o teste-piloto de um modelo de atendimento digital para alguns clientes na cidade de Joinville (SC). Para tanto criou-se um escritório com a finalidade de atender de forma diferenciada clientes de média e alta renda, reduzindo significativamente a necessidade de comparecimento do cliente à agência.

O escritório apresentava horário de atendimento ampliado, das 8 horas às 22 horas, com uma série de soluções digitais disponíveis, como vídeochamada e contato com o gerente de relacionamento por meio de um aplicativo semelhante ao *whatsapp*<sup>2</sup>, mas de propriedade do banco, com segurança garantida na troca de informações por meio dele. Segundo executivo desse banco, responsável pela área de clientes pessoa física, 90% dos diversos tipos de atendimento desses clientes podem ser feitos a distância.

Além dessas ferramentas de contato com o gerente, os clientes desse escritório contam com especialistas que esclarecem suas dúvidas em assuntos específicos como investimentos financeiros, operações de crédito (imobiliário, financiamento, pessoal, dentre outros) previdência e seguros. O atendimento presencial continuava disponível, mediante agendamento de horário.

Ao constatar bons resultados junto aos clientes, bem como em relação aos funcionários inseridos no novo modelo de atendimento, o banco optou por aplicar esses conceitos e soluções do atendimento digital inicialmente em agências destinadas especificamente a clientes do segmento denominado “alta renda” como apresentados nos QUADROS 1 e 2, nominando-as Digitais, colocando em prática as

---

<sup>2</sup> Aplicativo para troca de mensagens e arquivos por meio de aparelhos celulares com acesso à Internet (*smartphones*).

inovações já testadas no projeto piloto. Até outubro de 2015, 52 agências desse tipo estavam inseridas nesse modelo de atendimento digital.

O que justificou a expansão do modelo foram três vantagens principais visadas pela instituição: (i) a satisfação de clientes que passaram a ter mais conveniência para tratar de assuntos bancários; (ii) o volume de negócios que apresentou aumento médio de 20% no consumo de serviços bancários após a adesão ao novo modelo; e (iii) a elevada satisfação de funcionários que fornecem constantes *feedbacks* positivos sobre o modelo.

A alteração do atendimento segue tendências mundiais e, segundo a instituição, visa alcançar os clientes contemporâneos, mais exigentes, com acesso a mais recursos tecnológicos e que buscam melhores experiências. A esse cenário soma-se o já explorado uso de dispositivos móveis, permitindo que clientes se relacionem com as empresas por meio de canais digitais e em horários diferenciados, incluindo o período noturno. No banco, houve a criação de uma diretoria específica encarregada de atender a forte demanda dos clientes por esse formato de relacionamento negocial.

Conforme pesquisa da instituição, 5,8 milhões de correntistas utilizam *smartphones* para fazer suas transações e esse número cresce significativamente. Um exemplo está no levantamento feito pela empresa que, em janeiro de 2015, 4,3 milhões de correntistas fizeram alguma movimentação financeira por meio do aplicativo do banco para telefone celular. Segundo um executivo da instituição, o *mobile* já representa 40% das transações tecnológicas feitas nos canais dos bancos sendo que *internet banking* responde por 23%. Esse gestor reforça que para que o atendimento digital funcione, diferentes áreas da organização precisam trabalhar em sintonia.

A primeira agência na qual o novo modelo foi implantado em maio de 2015 está localizada em Brasília (DF). O *site* específico do atendimento digital foi disponibilizado para os clientes em setembro de 2015. Por meio dele, o banco apresenta as vantagens do novo modelo e convida os clientes a participarem dele. Os atributos do novo serviço são:

- I. atendimento estendido (de 8h às 22h) para clientes que valorizam a facilidade e conveniência;
- II. agilidade e resolutividade nos contatos sem necessidade de deslocamento até a agência;
- III. atendimento próximo e pessoal apoiados pela tecnologia;
- IV. serviço de mensagens instantâneas que proporciona a comodidade de se entrar em contato com o gerente de relacionamento em qualquer lugar por meio do telefone celular ou pelo autoatendimento do banco pela Internet;
- V. assessoria financeira especializada;
- VI. videoconferências, que facilitam reuniões virtuais que otimizam o tempo.

Em 2016, o conturbado cenário político-econômico brasileiro desencadeou uma série de condições adversas às empresas de uma maneira geral: perda de investimentos externos em razão de rebaixamento do Brasil em *rankings* mundiais de classificação de risco; alta da inflação; manutenção da taxa básica de juros da economia do Brasil – SELIC – elevada; aumento do desemprego e crescimento dos índices de inadimplência. Essas circunstâncias afetaram diretamente o setor financeiro e, por consequência, o setor bancário. A TAB. 2 mostra os lucros líquidos (em bilhões) divulgados pelos quatro maiores bancos do Brasil em 2015 e em 2016, sendo que apenas um deles não teve redução no período em referência:

**TABELA 2**

**Lucro líquido dos maiores bancos brasileiros (R\$ bilhão)**

<b>Bancos</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Varição</b>
Banco em estudo	14,400	8,034	– 44,21%
Banco A	23,350	22,150	– 5,14%
Banco B	17,190	15,084	– 12,25%
Banco C	6,624	7,339	+ 10,79%
<b>Total</b>	<b>61,564</b>	<b>52,607</b>	– 14,55%

Fonte: Febraban (2017)

De acordo com a TAB. 2 constata-se que o Banco C a não teve variação negativa no seu lucro líquido, ao contrário dos demais. Destes, o banco em estudo apresentou o índice de redução no resultado mais acentuado – 44,21% –, em parte devido aos custos com os ajustes promovidos pela sua administração no último trimestre de 2016, entre elas (i) o fechamento de um número expressivo de agências destinadas exclusivamente ao relacionamento presencial com os clientes; (ii) lançamento de programa de incentivo à demissão voluntária de funcionários; (iii) extinção de cargos e redução na jornada de trabalho com proporcional redução salarial.

A meta determinada pelo banco foi encerrar o funcionamento de 402 agências no país até 2017 e transformar outras 379 em postos de atendimento. Assim, 14% do total de 5.430 agências devem deixar de existir. O incentivo à aposentadoria foi aceito por 9.409 funcionários, representando uma economia estimada em 2,3 bilhões em 2017. Como resultado dos ajustes promovidos, o banco lucrou R\$ 2,515 bilhões no primeiro trimestre de 2017, valor que corresponde a uma alta de 95,6% em relação ao mesmo período do ano anterior e de 43,9% em relação ao trimestre precedente (JORNAL DE BRASÍLIA, 2017).

No escopo desses ajustes, o modelo digital tem um papel importante e, por isso, vem sendo amplamente adotado pelo banco para reduzir custos e aumentar lucratividade, emergindo como a principal alternativa para reverter a atual situação da empresa. Até dezembro de 2016, 1,3 milhão de clientes do segmento Alta Renda eram atendidos no novo modelo de relacionamento. A previsão é de que os clientes classificados nesse segmento não sejam atendidos em 250 agências com esse perfil até o final de 2017. Segundo levantamento da empresa, o nível de satisfação desses clientes se elevou, em média 16%, e o consumo de produtos e serviços aumentou entre 20% e 40% o que atesta o sucesso dessa inovação em atendimento bancário.

Ademais, além dos clientes do segmento Alta Renda, outros também estão sendo migrados para esse tipo de atendimento, porém, sem envolver contato físico com o gerente e se apoia em ferramentas digitais. A empresa afirma que a rentabilidade desses clientes “digitais” supera em até 40% a dos clientes do modelo tradicional.

Na próxima seção, é apresentado o método de pesquisa utilizado para realização do estudo.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

De acordo com Flick (2004, p. 28) “a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”. Para Richardson, Peres, Wanderley, Correia e Melo (2011), ela é considerada a maneira mais adequada para compreender as características de um fenômeno social. Mattar (2012) acrescenta que a pesquisa qualitativa objetiva fornecer ao pesquisador conhecimento mais aprofundado sobre o tema de pesquisa em questão.

Isso posto, a abordagem qualitativa se ajusta a este estudo pela necessidade de obter relatos em profundidade, a fim de explorar detalhadamente as dinâmicas e relacionamentos gerados pela introdução da inovação em atendimento digital do banco – *locus* deste estudo sobre o qual foram apresentadas diversas informações na seção 2.4 – “A organização” –, impactando clientes, funcionários e a própria organização. Portanto trata-se de uma pesquisa exploratória na forma de estudo de caso, pois a intenção da pesquisadora é aprofundar o conhecimento acerca de um fenômeno contemporâneo preservando sua singularidade e sem a pretensão de generalizar suas conclusões, *ipsis litteris*, de acordo com Yin (2015).

O estudo de caso, de caráter qualitativo e exploratório, objeto desta pesquisa se manifesta no fato de que os resultados e conclusões obtidos visam ampliar a compreensão acerca de uma inovação introduzida no atendimento bancário – o atendimento digital personalizado, que se configura no objeto de estudo. Busca-se, dessa maneira, contribuir para um melhor entendimento dos reflexos dessa alteração no setor bancário, sob a percepção de funcionários do banco envolvidos com a nova tecnologia de atendimento.

Tratando-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e do tipo exploratória, a coleta e análise de dados indicam a aplicação de métodos também qualitativos. Portanto, a primeira ação é o levantamento de dados de natureza secundária para que a pesquisadora se coloque a par do assunto. Inicialmente, a partir de um escopo

mais abrangente, progredindo para detalhes que permitam não somente compreender a amplitude e complexidade da situação em diversos ambientes – externos e internos ao *locus* –, como também elencar dúvidas para as quais deverão ser buscados esclarecimentos na etapa seguinte, que a realização de entrevistas.

Entrevistas em profundidade semiestruturadas seguem um roteiro predeterminado, porém flexível, que ajustado ao longo de sua execução, de forma a se obter dados primários, portanto com a expectativa de que sejam precisos e confiáveis. A grande vantagem dessa modalidade é que a presença de uma estrutura igual para todos os entrevistados aumenta a comparabilidade dos dados. Yin (2015) reforça que é importante que o roteiro básico de perguntas tenha flexibilidade e não restrinja a liberdade dos entrevistados.

Para análise dos dados de natureza primária proporcionados pelas entrevistas, será aplicado o método de análise de conteúdo. A seguir são apresentados o objeto de estudo, a amostra do estudo, bem como a condução dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

### **3.2 Público-Alvo**

O critério adotado para a seleção da amostra foi o nível de experiência com o processo e as práticas do sistema de atendimento digital. Dessa forma, foram selecionados funcionários de nível gerencial que estivessem na lotados na agência pioneira em atendimento digital, localizada em Brasília (DF).

O atendimento digital foi iniciado nessa agência em 2015 e dois gerentes de relacionamento que estão nessa unidade desde a implantação do modelo foram selecionados para a etapa de entrevista. Além deles, o gerente geral dessa mesma agência participou da pesquisa, dando seu depoimento. Adicionalmente, para possibilitar uma comparação quanto às influências e impactos da inovação representada pelo atendimento digital nos clientes e funcionários de agências do banco com atendimento tradicional, decidiu-se por entrevistar um gerente de relacionamento deste tipo de agência, também em Brasília (DF).

Assim sendo, foram entrevistados quatro funcionários, sendo três gerentes de relacionamento: dois de uma agência com atendimento digital e um de uma agência com atendimento tradicional e um gerente geral de agência com atendimento digital.

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Inicialmente, no primeiro semestre de 2016, quando da elaboração do projeto de pesquisa, foram feitas duas entrevistas não estruturadas de forma exploratória e com funcionários do banco sobre o modelo de atendimento digital. Essas entrevistas forneceram informações relevantes para elaboração do projeto de pesquisa, assim como para definição do roteiro da entrevista aplicada aos componentes da amostra citada no tópico anterior (APÊNDICE 1).

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

O primeiro passo foi definir o perfil dos respondentes – funcionários em nível gerencial lotados na agência-piloto do sistema de atendimento digital virtual, em Brasília (DF). A etapa seguinte foi identificar e convidar essas pessoas diretamente envolvidas com o objeto de estudo. Nesse sentido foram feitos contatos telefônicos com os potenciais respondentes que se dispuseram a participar do estudo.

Foram agendadas entrevistas presenciais com cada um deles, que ocorreram em locais próximos do seu local de trabalho, fora do horário de expediente. As entrevistas foram gravadas e duraram, em média, 35 minutos cada uma, sem identificação dos funcionários, tampouco da empresa. Posteriormente, as entrevistas seriam transcritas para se proceder à análise dos depoimentos.

Durante as entrevistas, foi constatado pela pesquisadora que seria relevante para o estudo comparar o ambiente da agência virtual com o de uma agência com atendimento tradicional. Com esse objetivo, solicitou-se a participação, por telefone, de funcionário de uma agência tradicional. Essa entrevista seguiu os mesmos procedimentos da coleta de dados dos depoentes anteriores.



Para analisar os dados coletados nas entrevistas, o método selecionado foi a análise de conteúdo, que consiste em verificar a ocorrência de mesmas palavras que se repetem com frequência, dentro da estruturação da fala de cada entrevistado. A análise de conteúdo espera compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto, numa concepção transparente de linguagem (BARDIN, 2009).

Após a transcrição de todas as entrevistas, iniciou-se a análise dos dados por meio de leitura intensa das falas obtidas. Após a leitura, houve categorização, conforme propõe o método, e contagem, apurando-se a frequência com que as categorias obtidas constavam nos discursos dos participantes da pesquisa. Posteriormente, houve comparação das categorias por meio da frequência obtida em cada uma delas no sentido de verificar os temas mais relevantes presentes no ambiente em torno dos atores envolvidos no processo de atendimento digital do banco.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A organização dos dados coletados nas entrevistas se deu pelo método de análise de conteúdo, com o agrupamento das informações nas seguintes categorias:

- I. Vantagens do atendimento digital para o banco;
- II. Desvantagens do atendimento digital para o banco;
- III. Vantagens do atendimento digital para o cliente;
- IV. Desvantagens do atendimento digital para o cliente.

Essas categorias são apresentadas nos QUADROS 3 a 6. Na primeira categoria observam-se as vantagens para a empresa identificadas pelos funcionários participantes da pesquisa quanto à adoção do modelo de atendimento digital.

No QUADRO 3, pelo discurso dos entrevistados, as principais vantagens para o banco com a nova forma de atendimento são (i) a redução de custos para a instituição, já que o novo atendimento prioriza o relacionamento remoto em detrimento do presencial –mais oneroso, (ii) o acompanhamento de uma tendência do mercado que evita a obsolescência da empresa, (iii) o aumento no volume de negócios gerado pelo horário de atendimento ampliado e pela maior variedade de canais de interação com o cliente e os participantes, além da (iv) redução no número de reclamações formais dos clientes.

### QUADRO 3

#### Categoria 1 - Vantagens do atendimento digital para o Banco

Tema	Exemplo de verbalização
Redução de custos	<p>GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 2:            “A vantagem que eu vejo para o banco é a redução de custos... eu posso alugar um galpão e colocar 20 gerentes fazendo ligações e atendendo remotamente... não preciso de uma loja em um <i>shopping</i>.”</p> <p>GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA TRADICIONAL:            “Diminuiu bastante o custo deles [do banco] né?”</p>
Acompanhamento de tendência de mercado	<p>GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 1:            “E a questão das <i>startups</i> Nubank, Banco Original... tiveram muita influência com certeza nesse cenário porque vem trazendo um banco sem taxas, essencialmente digital, então o banco teria que lançar alguma coisa diferenciada que atendesse mais ou menos a esse público que eles vieram buscar no mercado e que a gente já tem na própria base.”</p> <p>GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 2:            “Nos foi informado que o banco precisa se manter no mercado e com os meios eletrônicos que nós temos hoje não dá para você ficar de fora. Ou você se antecipa ou você fica para trás. Então o que o banco fez? Ele tinha que fazer isso diante das necessidades dos clientes.”</p>
Aumento na quantidade de negócios	<p>GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 1:            “Minha carteira tinha 350 clientes, agora tem 550... lógico que os negócios aumentariam. A gente está atendendo mais gente e por mais tempo no horário estendido.”</p>
Redução no número de reclamações	<p>GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 1:            “As reclamações formais reduziram, acredito que pela facilidade de acesso que os clientes hoje têm a nós.”</p> <p>GERENTE GERAL DE AGÊNCIA DIGITAL:            “As principais reclamações dos clientes hoje é com relação ao pagamento de tarifas (pacote de serviços), anuidade de cartão de crédito e limites de movimentação. Acredito que antes do modelo a maior dificuldade era o contato com o gerente, ausência de retorno.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

A redução de custos apontada como vantagem para os bancos com a adoção do atendimento digital é atribuída à redução do número de agências de relacionamento abertas ao público que exigem estrutura física completa, localização específica e maior número de funcionários, além de recepcionistas, vigilantes, faxineiros, dentre outros. Ressalta-se que a eficiência não deve preceder a satisfação do cliente e que nem todos os clientes se adaptam a canais eletrônicos e de autosserviço (LOVELOCK *et al.*, 2011). E essa redução de custos para a empresa, vista como uma vantagem tem como contraponto uma desvantagem para o cliente conforme constatado pelo discurso dos entrevistados, ao afirmarem que os clientes sentem que “perdem” contato presencial com o gerente ao passar a se relacionar com eles digitalmente.

Entre as vantagens do atendimento digital para os bancos elencadas nessa pesquisa, está o acompanhamento de uma tendência atual do mercado. Para a Febraban (2016) os bancos devem permanecer investindo na incorporação de meios digitais aos seus processos visando acompanhar a evolução do perfil de seus clientes. Nessa conjuntura de evolução de perfil de clientes surgiram as *fintechs*, agregando inovações importantes no setor financeiro, atraindo parte dos clientes dos bancos tradicionais e impulsionando o setor bancário a revisar seus processos, serviços e canais de distribuição (EXAME, 2017). Esse contexto impõe que as empresas invistam recursos na oferta de valor ao cliente, porque a análise do custo-benefício na aquisição de um produto ou serviço é determinante na decisão de compra. Ao identificar os valores esperados por certo tipo de consumidor que adquire um produto ou realiza uma transação, a empresa se aproxima do que o cliente espera obter de benefício numa compra e ao entender os atributos que influenciam na decisão de compra do cliente a empresa subsidia suas decisões estratégicas (PAIVA, 2004).

Outra vantagem para o banco é o aumento na quantidade de negócios realizados com a introdução do atendimento digital. Os entrevistados apontam que, seja pelo aumento do número de clientes em cada carteira, seja pela maior disponibilidade de atendimento ao cliente obtida por meio dos diversos canais de acesso banco e pelo horário de atendimento estendido, é perceptível a melhora nos resultados. Sendo o aumento do lucro a principal finalidade das inovações nas empresas, como afirma Schumpeter (1988), e os funcionários evidenciando esse aspecto, pode-se constatar que os objetivos da estratégia adotada pelo banco estão surtindo bons resultados.

A percepção pelos entrevistados de redução no número de reclamações nas agências com atendimento digital é outra vantagem identificada por meio deste estudo. Essa redução vai ao encontro do que Kotler (2000) considera essencial para que a compra de um serviço se repita: a satisfação. Infere-se que a inovação introduzida pelo banco em suas agências de relacionamento digital aumenta a satisfação de seus clientes, o que indica que a estratégia é acertada e alcança seus objetivos.

Na segunda categoria são expostas pelos respondentes desvantagens para o banco ao adotar o atendimento digital em suas agências, como apresentado no QUADRO 4, a seguir:

## QUADRO 4

### Categoria 2 - Desvantagens do atendimento digital para o banco

Tema	Exemplo de verbalização
Insegurança do funcionário ao realizar contratações de produtos remotamente	GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 1: “Eu me sinto exposta. Eles tem tentado arrumar o sistema para que a gente consiga gerar os negócios sem necessariamente ter a assinatura do cliente”.
Implantação inadequada	GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 1: “As agências que permaneceram abertas e com atendimento ao público estão com muito mais clientes para atender (...) super lotou muitas dependências pelo fechamento de outras”.  GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 2: “Não houve abertura de novas agências físicas, com atendimento ao público e não aumentou o quadro funcional das agências que são digitais mas que contam com atendimento físico também”.
Conflito Interno	GERENTE DE RELACIONAMENTO AGÊNCIA TRADICIONAL: “O funcionário que está em agência aberta ao público atende os clientes da sua carteira e do gerente que está lá no escritório. O contrário não acontece: eu não posso mandar o meu cliente procurar o cara que está no escritório pelo “chat”.  GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 1: “Acabou gerando demanda para as agências que permaneceram abertas, que já estavam prejudicadas pela redução de quadro e pelo fechamento de agências vizinhas, e aí fica nesse impasse gerando até conflito interno com relação ao próprio atendimento e negócios”.
Dificuldade na gestão dos funcionários	GERENTE GERAL DE AGÊNCIA DIGITAL: “A gestão é mais difícil. No modelo tradicional você sabe com quem e quanto tempo o gerente conversou. A mensuração da quantidade de clientes atendidos é mais clara, visível sem a necessidade de acompanhamentos através de relatórios que são alimentados com base nos registros feitos pelos próprios funcionários.”  GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA TRADICIONAL: “Precisa de alguém ali vistoriando, vendo como está, se o gerente está atendendo as demandas do cliente. Porque para ele não atender as demandas do cliente é bem fácil.”
Divulgação ineficiente	GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 2: “... nosso banco tem pouca propaganda do atendimento digital.”  GERENTE GERAL DE AGÊNCIA DIGITAL: “A parte mais falha nesse processo é a comunicação com o cliente [...] ficamos reféns da atitude individual do funcionário que deve informar seus clientes. Uma comunicação massificada e por diversos canais faria o cliente ter mais rapidamente a percepção de valor do modelo.”
Sobrecarga de trabalho	GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 1: “Aumentou o número de clientes da minha carteira, estendeu o horário de atendimento [sic] e o número de funcionários é o mesmo [...] eu tenho demandas relevantes, demandas ‘bobas’, demandas urgentes, todas chegando ao mesmo tempo e com a exigência de serem atendidas prontamente.”  GERENTE GERAL DE AGÊNCIA DIGITAL: “É preciso mudar a forma como nos relacionamos com os clientes [...] estabelecer uma rotina e um controle para a efetiva gestão dos contatos com os clientes da carteira, para não serem ‘engolidos’ pelos clientes que nos demandam alguns atendimentos que não geram lucros.”

Entre as desvantagens apontadas pelos entrevistados quanto ao novo modelo de atendimento digital adotado recentemente pelo banco destacam-se (I) a insegurança do funcionário ao realizar contratações de produtos e serviços sem contato direto com o cliente, (II) a implantação inadequada do modelo; (iii) a divulgação ineficiente para os clientes, (iv); a sobrecarga de trabalho, (v) o conflito interno de interesses entre os próprios funcionários de agências distintas e (vi) a dificuldade na gestão de funcionários cujo serviço é mensurado pelo registro feito em sistema por eles mesmos.

Nas desvantagens para o banco, apresentadas pelos entrevistados, está a maior dificuldade em gerir os funcionários no novo modelo de atendimento quando comparado ao tradicional. O atendimento digital dispõe de ferramentas que facilitam a mensuração de resultados alcançados pelos funcionários: os registros de contatos com clientes, de negócios realizados e qualquer interação cliente-empresa são evidentes nesse modelo por existirem registros formais. Porém, quem alimenta a base de dados desses relatórios são os próprios funcionários. Assim sendo, o gestor das agências de relacionamento bancário, pelo fato de não presenciar as interações de seus funcionários com os clientes, precisa confiar exclusivamente no funcionário que inseriu dados em sistema.

A sobrecarga de trabalho citada nos discursos dos funcionários entrevistados e percebida como desvantagem do modelo é suscitada pelo aumento do número de clientes sob a responsabilidade de cada gerente de relacionamento. A ausência de atendimento presencial e a inteira disponibilidade dos funcionários para interagir com os clientes por meios digitais pressupõe, para a empresa, que um maior número de clientes pode ser administrado por um mesmo gerente. Esse incremento no número de clientes, somado à maior disponibilidade de canais de contato, aumenta a demanda por atendimento e os funcionários relatam que isso prejudica a qualidade do atendimento.

Sendo a qualidade do atendimento fundamental para se diferenciar no setor bancário brasileiro, no qual a oferta de produtos e serviços pelos concorrentes é bastante semelhante conforme afirma Dias (2011), faz-se importante considerar que os próprios funcionários afirmam que não estão conseguindo oferecer aos clientes a melhor atenção possível. Diante disso, entendem que o banco poderia ampliar a

dotação de funcionários em suas agências com atendimento digital, bem como considerar a redução da quantidade de clientes sob responsabilidade de um único gerente.

Outra desvantagem para o banco, citada por depoentes, seria a implantação inadequada do atendimento digital, percebida como repentina e precipitada. Isso porque, ao mesmo tempo em que agências de relacionamento foram encerradas, muitos clientes que têm acesso ao atendimento digital optam por comparecer presencialmente em agências de relacionamento que permaneceram abertas ao público. Esse fato sobrecarrega as agências com atendimento presencial e isso é fruto de outra desvantagem apresentada na pesquisa que é a divulgação inadequada do novo sistema aos clientes.

Os funcionários entrevistados acreditam que há deficiência na maneira de informar os clientes do modelo digital apontam para a concorrência que utilizaria meios de comunicação com mais efetividade. No banco, a divulgação do novo atendimento se deu, em síntese, por meio de contato direto do gerente de relacionamento com seus clientes. A propaganda foi escassa e pouco auxiliou na adesão dos clientes ao modelo. Uma vez que as melhorias em serviços são passíveis de imitação em curto espaço de tempo, que o setor bancário possui alta competitividade, disputa os mesmos clientes e que nesse contexto a diferenciação é essencial para a expansão dos negócios, como ressaltam Fiebig e Freitas (2011) e Ribeiro *et al.* (2010), a dificuldade encontrada pelos funcionários pode auxiliar a empresa a aprimorar a estratégia de divulgação.

Outro ponto identificado como desvantagem para o banco é o conflito interno gerado em virtude da centralização do atendimento presencial em um número reduzido de agências tradicionais. Gerentes de relacionamento que já prestam atendimento digital, seja em escritórios fechados ao público, seja em agências mistas – que ainda oferecem atendimento presencial, mas com um gerente de fluxo, não o gerente que interage virtualmente com o cliente –, possuem uma quantidade restrita de clientes que estão sob sua responsabilidade, em uma carteira, e que subsidiam o estabelecimento de metas a serem alcançadas pelo funcionário. Qualquer cliente do banco que não pertença à carteira desse gerente não tem acesso a ele. As metas estabelecidas pela empresa para cada funcionário somente podem ser alcançadas



com a venda de produtos e serviços para os clientes que estão em sua carteira. Ou seja, qualquer venda efetivada para um cliente que não esteja sob a responsabilidade do gerente de relacionamento não impacta positivamente a avaliação de resultado desse profissional. Tal situação é percebida como injusta e desmotivadora para o funcionário, além de prejudicar o banco.

Da mesma maneira, gerentes de relacionamento de agências tradicionais, abertas ao público, igualmente possuem clientes em suas carteiras com metas calculadas e que somente podem ser alcançadas com vendas para esses clientes específicos. Contudo, esses gerentes estão acessíveis a qualquer cliente, o que não ocorre com o gerente que presta atendimento digital. Qualquer cliente do banco pode ser atendido pelo gerente da agência aberta ao público, mas não é qualquer cliente que vai auxiliá-lo a atingir os resultados. Essa situação gera insatisfação nos funcionários que estão em agências físicas, pois, além de terem que atender sua carteira de clientes, precisam dar apoio aos clientes de carteiras de outros gerentes sem que isso gere impacto nos resultados que a empresa espera dele.

Já que o atual foco no cliente estimula os bancos a efetivarem ações voltadas ao aprimoramento do relacionamento com ele, conforme asseveram Paiva *et al.* (2009), essa constatação obtida por meio do discurso dos funcionários entrevistados é relevante por evidenciar que internamente a instituição ainda não detém um mecanismo eficaz que permita a aderência completa do corpo funcional às estratégias de diferenciação implantadas.

Entretanto, essa desvantagem é passível de reavaliação pelo banco. Uma sugestão apresentada foi extinguir carteiras de clientes sob responsabilidade de gerentes de relacionamento que atendem ao público presencialmente, sendo que estes teriam como meta prestar atendimento resolutivo e de qualidade para qualquer cliente do banco ou, ainda, a adaptar as metas desses funcionários incluindo como parte de seus objetivos atendimento a clientes que não pertençam a suas carteiras.

Na terceira categoria são elencadas as vantagens para os clientes que atualmente são atendidos por meios digitais, de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa, conforme o QUADRO 5:

## QUADRO 5

### Categoria 3 - Vantagens do atendimento digital para os clientes

Tema	Exemplo de verbalização
Cliente com mais acesso ao gerente	GERENTE GERAL DE AGÊNCIA DIGITAL: “No atendimento digital se dá vazão a demandas diretas dos clientes – e de vários clientes ao mesmo tempo – por diversos canais.” GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 1: “... os clientes demandam os gerentes por muitos canais: <i>chat</i> , telefone fixo, celular, <i>e-mail</i> ...”.
Horário de atendimento mais flexível	GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA TRADICIONAL: “O horário estendido... você poder falar com seu gerente por um <i>chat</i> , não precisar ficar ligando para central de atendimento telefônico lá... que não presta!”.
Ausência de necessidade de deslocamento	GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 1: “... o cliente não precisa vir à agência para fazer quase nada [ <i>sic</i> ], só se ele fizer muita questão...”.

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que todas as vantagens relatadas pelos entrevistados com relação aos clientes do atendimento digital coincidem com as divulgadas pelo banco na área do seu *site* na Internet direcionadas a esse segmento. São elas: (i) o cliente possui mais acesso ao gerente, (ii) o atendimento possui horário estendido em relação ao modelo tradicional, (iii) o deslocamento até o banco é desnecessário para realizar a maioria das transações bancárias. Essa coerência entre o que o banco buscou disponibilizar para o cliente desde o início, quando tornou público o modelo, e o que os funcionários apontam como vantagens observadas é um indicador de que a estratégia adotada atinge o objetivo esperado. Portanto, a prestação de serviços com maior qualidade, mais rápidos e menos onerosos para o banco são vistos como vantagem competitiva que está sendo buscada e alcançada (TIDD; BESSANT, 2015).

Contudo, a vantagem para o cliente quanto a ter mais acesso ao banco por meio de diversos canais, gera uma desvantagem da inovação para a empresa que poderia ser aprimorada. O aumento do acesso ao banco por diferentes meios expõe a carência de uma falta de hierarquia no atendimento das demandas apresentadas pelo clientes. Os funcionários reconhecem que precisam dar a mesma atenção às diversas demandas dos clientes, mesmo àquelas corriqueiras e com pouco potencial de gerar receita mensurável para o banco. Diante dos vultosos investimentos em TI destinados ao atendimento digital sugere-se que seja criado um filtro para as solicitações dos clientes. O contato direto com o gerente de relacionamento para tratar de assuntos de

menor complexidade é oneroso para o banco. Serviços básicos podem ser direcionados para funcionários com menor custo para a instituição ou outros canais como centrais de atendimento.

A quarta e última categoria refere-se às desvantagens para os clientes que utilizam o atendimento digital, apontadas pelos respondentes desta pesquisa, e são apresentadas no QUADRO 6:

### QUADRO 6

#### Categoria 4 - Desvantagens do atendimento digital para os clientes

Tema	Exemplo de verbalização
Público idoso sem aderência ao atendimento digital	<p>GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA TRADICIONAL: “Desvantagem pro [sic] cliente que é senhorzinho, senhorinha... para aquele pessoal que não tem habilidade com a tecnologia é bem complicado.”</p> <p>GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 2: “Os idosos ainda têm muita dificuldade com a parte tecnológica.”</p>
Insegurança para realizar negócios remotamente	<p>GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 1: “Eles [clientes] alertam muito que não querem utilizar o modelo porque acham inseguro.”</p> <p>GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA TRADICIONAL: “Ele [cliente] só se sente muito mais seguro de estar [sic] falando com um gerente dentro do banco, olhando no olho dele do que alguém ligando pra ele. Hoje tem muita gente desconfiada... a pessoa fica se perguntando: ‘Será que estão ligando do banco mesmo?’ Tem isso...”</p>
Coparticipação prejudica a entrega correta do produto ou serviço	<p>GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 2: “O cliente às vezes fica com má impressão do banco em razão de um erro que ele mesmo cometeu.”</p>
Contato presencial com o gerente que atende o cliente remotamente é ausente ou dificultado	<p>GERENTE DE RELACIONAMENTO DE AGÊNCIA DIGITAL 1: “... a gente escuta que o banco acaba restringindo o atendimento de forma digital... porque se ele vem na agência, ele não consegue falar com o [mesmo] gerente que interage com ele pelos meios digitais.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os entrevistados afirmam que (i) o público idoso é o mais afetado pelo novo modelo de atendimento digital pelas dificuldades de operacionalizar meios digitais, citam também (ii) a insegurança gerada pela ausência de contato presencial quando da adesão a algum produto ou serviço é outra desvantagem que o modelo apresenta, (iii) a participação conjunta do cliente na entrega do produto ou serviço do banco por vezes prejudica a imagem do atendimento e até mesmo do banco e, por fim, (iv) o contato presencial, exigido por alguns clientes que não se adaptam ao modelo é dificultado ou ausente.

A resistência do público idoso que permanece indo às agências de relacionamento, presencialmente, pode ser amenizada por meio de ações diretamente nessas unidades. Disponibilizar um funcionário para acompanhar e ensinar esses clientes a operar o aplicativo do banco para fazerem suas transações pode melhorar a aderência desse público ao modelo de atendimento digital, deixando de comparecer às agências. Ainda assim, ressalta-se que nem todos os clientes se adaptarão ou terão interesse em aderir aos canais eletrônicos e de autosserviço (LOVELOCK *et al.*, 2011). Por isso, é importante que se aumente a aderência de clientes ao modelo de atendimento digital para que a redução de custos almejada pela organização seja alcançada. Todavia é necessário que sejam mantidos outros canais de acesso aos serviços para não perder clientes com esse perfil.

Uma desvantagem que é apresentada nos discursos dos participantes, comum a clientes e ao banco, é a insegurança para realizar negócios remotamente. Embora a indústria bancária incorpore há algumas décadas a TI em seus produtos, processos e canais de distribuição aumentando a eficiência operacional e agregando valor para os clientes ainda há insegurança nas transações que são efetuadas por canais digitais (CERNEV *et al.*, 2009).

Para o funcionário do banco, há insegurança de que a confirmação de contratação feita pela assinatura digital está se dando após o entendimento adequado do que foi oferecido (taxas de juros, número de parcelas, coberturas de serviços). Para o cliente, a insegurança advém do risco de violação de informações sigilosas necessárias para efetuar transações bancárias, por envolverem dinheiro, e também pelo risco de mau funcionamento do apoio tecnológico no momento em que é imprescindível a sua utilização.

A participação dos clientes na entrega do serviço por meios digitais é inevitável. Por se tratar de uma inovação a tendência é que os clientes se adaptem e os equívocos sejam reduzidos. A elaboração de sistemas mais intuitivos e a possibilidade de cancelamento de transações pelos próprios clientes sem auxílio de funcionários pode ser um aprimoramento muito útil e eficaz.

A ausência de encontro presencial do cliente com seu gerente de relacionamento, com quem mantém contato pelos meios digitais, é a intenção da inovação. Essa desvantagem que os entrevistados apresentam é um dos objetivos da estratégia. Manter agências que disponibilizam atendimento físico é a alternativa para que a desvantagem para o cliente seja amenizada.

Diante dessas constatações obtidas no estudo, foi possível estabelecer relação entre o que foi apresentado pelos participantes da pesquisa em seus discursos e o que a literatura apresenta sobre a implantação e gestão da inovação no setor bancário.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa teve por objetivo estudar a dinâmica de um processo atual, iniciado em 2015 e ainda em andamento, a fim de investigar como a inovação a inovação exerce um papel estratégico e relevante para aumentar a eficiência operacional e financeira de um grande banco brasileiro de varejo. Nesse ambiente, mereceu destaque explorar como isso afeta os processos internos da organização, principalmente quanto à gestão e a percepção dos funcionários da linha de frente, ou seja, aqueles que estão em contato direto com os clientes, seja pessoalmente ou à distância.

Trata-se de um estudo de caso que buscou aprofundar o conhecimento acerca dessa situação específica, com coleta de dados qualitativos por meio de entrevistas semiestruturadas com funcionários que colocaram a inovação em prática nas agências do banco, ou seja, possuem profundo conhecimento sobre o histórico do processo e suas dinâmicas mais relevantes. Por meio dos resultados obtidos, espera-se proporcionar *insights*, tanto para o banco objeto de estudo, como para outras organizações na implantação e gestão de processos de inovação em serviços no ambiente digital, com foco no mercado bancário.

Uma inovação, ao ser aplicada, pode ser positiva ou negativa, alcançar seus objetivos ou não. Na presente pesquisa evidenciou-se que a inovação em questão apresenta vantagens e desvantagens tanto para empresa quanto para os clientes, de acordo com o depoimento de funcionários responsáveis por colocar a inovação em prática. Observou-se que parte das vantagens percebidas para os clientes correspondem com que o banco almeja e divulga ao público. Isso denota coerência entre o que se oferta e o que é recebido pelo cliente.

Foram identificadas várias situações positivas com o sistema de atendimento digital, assim como outras que merecem análise e intervenções para que proporcionem melhor desempenho à inovação em estudo, considerando informações oriundas do ambiente interno e que repercutem também externamente, principalmente junto a clientes com perfis diferenciados. Por exemplo, foram identificadas necessidades como novas funcionalidades para aprimorar e ampliar a

abrangência do atendimento remoto, reduzindo a necessidade de deslocamento do cliente até uma agência.

Entre as desvantagens para o cliente está a falta de aderência ao atendimento digital por parte do público composto por pessoas idosas. Trata-se de um segmento específico para o qual o banco inovar criando ou ampliando funcionalidades remotas ou aprimorando o atendimento nas agências de relacionamento ou outras estruturas customizadas de atendimento a esse público.

No modelo de atendimento digital a coparticipação dos clientes é inevitável, a fim de concretizar o atendimento de forma ágil e segura, por meio de sistemas e aplicativos cada vez mais intuitivos que reduzam as possibilidades de erros que prejudiquem a entrega dos serviços. A manutenção de agências físicas se faz relevante uma vez que alguns clientes não se identificam com o atendimento digital e querem manter contato presencial com seus gerentes. As desvantagens levantadas para o banco são passíveis de aprimoramento, pois os recursos e os meios estão sob o controle da própria organização, como a sobrecarga de trabalho, deficiências na comunicação – principalmente para com o ambiente externo – além de conflitos operacionais e relacionais.

A pesquisa evidenciou também problemáticas que foram aprimoradas parcialmente para amenizar situações indesejadas e imprevistas quando a inovação ainda não havia sido operacionalizada plenamente. Igualmente foi possível detectar que muitos objetivos almejados pela instituição ao aplicar a inovação em seus serviços foram alcançados até o momento. O levantamento dessas informações da área fim da organização objetivou reforçar o atingimento dos resultados pretendidos por essa inovação em serviços bancários.

Entre as limitações da pesquisa pode ser citada a carência de entrevistas com integrantes das áreas-meio da organização, responsáveis pelo desenvolvimento da inovação. Essa lacuna decorre da dificuldade de acesso a esses funcionários, pois não foi possível obter autorização para divulgação do nome da empresa no estudo, o que inibe e limita a coleta de dados junto a funcionários da organização, o que é compreensível quando envolve informações estratégicas e sensíveis em um mercado altamente concorrido.

Inferências mais abrangentes acerca da visão cliente não puderam ser feitas, pois não houve participação de representantes desse público. O levantamento de informações de clientes seria de grande valia para futuros estudos.

Apresentam-se diversas vertentes para ampliar investigações nessa área, inclusive em outros *locus* do mercado financeiro. Outras oportunidades para novos estudos é pesquisar a satisfação do cliente que já vem utilizando o atendimento digital e como os novos facilitadores podem auxiliar as organizações na avaliação da inovação em termos financeiros e de marketing, assim como a opinião dos funcionários da área-fim abordados nessa pesquisa.

Novos estudos podem buscar a ampliação do número e variedade de entrevistados permitindo análises por áreas da organização e segmentos de clientes, de forma a refinar e enriquecer os resultados. Além disso, a partir desta pesquisa do tipo exploratório, podem ser realizados estudos descritivos, assim como e aplicar métodos mais complexos, como experimentos e quase-experimentos, a fim de obter resultados mais precisos e úteis ao processo gerencial nas organizações, de clientes e de processos de inovação.

Conclui-se que, por ter abordado uma inovação recente, este estudo pode colaborar para que os objetivos do atendimento digital sejam mais facilmente alcançados. As sugestões estão embasadas nos discursos de funcionários que vivenciam diariamente o impacto da estratégia nos processos e no atendimento ao cliente, sendo opiniões relevantes a serem consideradas. A área-fim é a mais relevante para que as organizações que visam lucro venham a auferir resultados financeiros positivos. Portanto, uma estratégia elaborada por área-meio não será efetiva se a área fim não executá-la a contento. E se, ao executá-la, a área fim identificar limitações ou qualidades, ouvi-la faz-se necessário para aprimorar o processo.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: um estudo no setor bancário. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 1, p. 47-70, 1999.
- ALMEIDA, R. C. Bancos, sistemas de qualidade e resultado: *um estudo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL-BCB. *Regimento Interno*. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Adm/sobre/port/regimentointerno.asp>> Acesso em: 25 mai. 2016.
- BARDIN, L. (2009) *Análise de conteúdo* (4ed.) Lisboa: Edições 70.
- BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*. v. 15, n. 3, p. 161-173, 1986.
- BERNARDES, R. *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CARVAJAL, S. A.; RUZZI, A. L.; NOGALES, A. F.; MORENO, V. M. (2011). The impact of personalization and complaint handling on customer loyalty. *African Journal of Business Management*, n. 5, v. 34, p. 13187-13196, 2011.
- CERNEV, A. K.; DINIZ, E. H.; JAYO, M. As cinco ondas de inovação tecnológica em bancos. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. (Org.). *Organizações inovadoras do setor financeiro*. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 1, p. 45-68.
- DELOITTE. *Pesquisa Febraban de tecnologia bancária 2017*. Disponível em <[https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria\\_2017.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria_2017.pdf)>. Acesso em 21 jun. 2017.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS –DIEESE (São Paulo, SP). *Desempenho dos bancos 1 semestre de 2015*. Disponível em <<http://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2015>> Acesso em 15 mai. 2016.
- DIAS, R. C. S. *Reflexos da qualidade do atendimento no setor bancário brasileiro*. 2011. Monografia (Especialização/MBA Executivo em Gestão de Operações de Serviços) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.
- EXAME. *Conheça as fintechs: as startups que desafiam os bancos*. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/conheca-as-fintechs-as-startups-que-desafiam-os-bancos/>> Acesso em 15 mai. 2017.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS-FEBRABAN (São Paulo, SP). *Pesquisa Febraban de tecnologia bancária 2014*. Disponível em <<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%E1ria%20-%202014%20%282%29.pdf>>. Acesso em 09 abr. 2016.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS-FEBRABAN (São Paulo, SP). *Painel econômico e financeiro 2016*. Disponível em <[https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Painel\\_VP\\_FINAL.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Painel_VP_FINAL.pdf)> Acesso em 21 jun. 2017.

FIEBIG, E. A.; FREITAS, E. C. Canais de atendimento, satisfação e lucratividade de clientes em serviços: um caso bancário. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 17, n. 3, p. 742-775, 2011.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. Manual de elaboração de trabalhos técnicos e científicos. São Paulo: Makron-Books, 2002. Inédito.

HUNT, S. D. The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, v. 40, n. 3, p. 17-28, 1976.

JORNAL DE BRASÍLIA (Brasília, DF). BB corta 10 mil, fecha 551 agências e lucro duplica. Disponível em <[http://cliente.linearclipping.com.br/anabb/detalhe\\_noticia.asp?cd\\_sistema=434&codnot=38145340](http://cliente.linearclipping.com.br/anabb/detalhe_noticia.asp?cd_sistema=434&codnot=38145340)>. Acesso em 12 mai 2017.

KOTLER, P. A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, v. 36, n. 2, p. 46-54, April 1972.

KOTLER, P. Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, v. 49, n. 4, p. 48-64, 1973.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice-Hall, 2000. Título original: *Marketing management: millennium edition*.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEE, J.; MARLOWE, J. How consumers choose a financial institution: decision-making criteria and heuristics. *International Journal of Bank Marketing*, v. 21, n. 2, p. 53-71, 2013.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e estratégias*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços, marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2007.

MATTAR, F.N. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Elsevier, 2012.

PAIVA, J. C. N. A estrutura de valor para o cliente pessoa física no varejo bancário brasileiro: uma escala de percepção de valor, 2004, 353 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PAIVA, J. C. N., BARBOSA F. V.; RIBEIRO, A. H. P. (2009). Proposta de escala para mensurar o valor percebido no varejo bancário brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, n. 2, p. 310-327, 2009.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 41-50, 1985.

PORTER, M. E. *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. New York, The Free Press, Macmillan, 1985.

PRICEWATERHOUSE & COOPERS. *Creating a Platform for Competitive Regeneration*. Disponível em: <<https://www.pwc.lu/en/banking/docs/pwc-banking-creating-a-platform-for-competitive-regeneration.pdf>> Acesso em 01 abr 2017.

REICHHELD, F. F. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

RIBEIRO, J. L. D.; MACHADO, C. O.; TINOCO, M. A. C. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários. *Gest. Prod.*, v. 17, n. 4, p. 775-790, 2010.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V; CORREIA, L. M.; MELO PERES, M. H. de. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RUST, R.; ZAHORIK, A. J. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 2, p. 193-215, 1993.

RUST, R.; ZAHORIK, A. J.; KEININGHAM; T. L. Return on Quality (ROQ): making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 2, p. 58-70, 1995.

RUST, R.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE. O que é uma startup? Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD#o-que-%C3%A9>> Acesso em 25 mar. 2016

TIDD, J.; BESSANT, J. *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VASCONCELLOS, L. H. R.; MARX, R.. Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. *Gest. Prod.*, v.18, n. 3, p.443-460, 2011.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R. Estudo de caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A

### Roteiro de entrevista

- 1- Você poderia explicar como funciona o modelo de atendimento digital do banco?
- 2- As ferramentas digitais funcionaram bem ao longo desse período? Houve falhas que prejudicaram o seu trabalho ou não permitiram que clientes fossem atendidos da forma como se previa? A solução do problema foi tempestiva?
- 3- Em algum momento a central telefônica impediu contato com clientes?
- 4- Sobre a distribuição das equipes nos turnos de trabalho, como foi essa escolha? E a adaptação dos funcionários que tiveram sua rotina alterada? Houve insatisfação/satisfação por parte dos funcionários? Houve possibilidade de argumentar para troca de horário?
- 5- O banco ressalta sempre que na construção do modelo houve constante participação dos funcionários que já o estavam testando, o que você pode falar sobre isso? (alguma sugestão sua ou de conhecido foi acatada? Pediram sugestões a você?)
- 6- Qual sua opinião sobre a nova forma de negociar com o cliente? (não presencial e fora de horário comercial, etc...)
- 7- Sobre o fluxo de clientes na agência, houve alteração?
- 8- Existem ainda muitas demandas que não podem ser supridas pelo atendimento digital? Quais?
- 9- Qual a faixa etária de clientes que mais aderiu ao modelo de contato digital? Você consegue identificar? Quais clientes tem maior dificuldade?
- 10- O número de reclamações foi reduzido nesse período? O teor das reclamações se alterou?
- 11- Você recebe feedback de clientes sobre a nova forma de atuação da agência? Quais?
- 12- O volume de negócios é nitidamente maior/menor? É possível notar essa diferença?
- 13- O que você mudaria nesse modelo?
- 14- Você prefere trabalhar assim ou da forma antiga?
- 15- No horário estendido, tanto na parte da manhã quanto à noite, há volume considerável de atendimentos que justifique a alteração do horário? Há demandas nesses horários? Elas aumentaram desde a implantação do modelo em maio de 2015?
- 16- Você julga a redução de contato pessoal com o cliente prejudicial para a sua atividade? Considera ela favorável à sua atividade?