

A digitalização nas relações de consumo em um banco de varejo

análise do uso do canal híbrido e
rentabilidade dos clientes



BANKS



Periodicojs
EDITORA ACADÊMICA

Rafael Desconsi

A digitalização nas relações de consumo em um banco de varejo

análise do uso do canal híbrido e
rentabilidade dos clientes



BANKS



Periódicos
AKA ACADEMICA

Rafael Desconsi

Conselho Editorial

Abas Rezaey

Izabel Ferreira de Miranda

Ana Maria Brandão

Leides Barroso Azevedo Moura

Fernado Ribeiro Bessa

Luiz Fernando Bessa

Filipe Lins dos Santos

Manuel Carlos Silva

Flor de María Sánchez Aguirre

Renísia Cristina Garcia Filice

Isabel Menacho Vargas

Rosana Boullosa

Projeto Gráfico, editoração, capa

Editora Acadêmica Periodicojs

Idioma

Português

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D574 A digitalização nas relações de consumo em um banco de varejo: análise do uso do canal híbrido e rentabilidade dos clientes. / Rafael Desconsi – João Pessoa: Periodicojs editora, 2025

E-book: il. color.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-6010-142-5

1. Digitalização. 2. Varejo. I. Desconsi, Rafael. II. Título

CDD 658.87

Elaborada por Dayse de França Barbosa CRB 15-553

Índice para catálogo sistemático:

1. Comércio varejista: 658.87



Filipe Lins dos Santos
Presidente e Editor Sênior da Periodicojs

CNPJ: 39.865.437/0001-23

Rua Josias Lopes Braga, n. 437, Bancários, João Pessoa - PB - Brasil

website: www.periodicojs.com.br

instagram: [@periodicojs](https://www.instagram.com/periodicojs)

Prefácio



A coleção de ebooks intitulada de Humanas em Perspectiva tem como propósito primordial a divulgação e publicação de trabalhos de qualidade nas áreas das ciências humanas que são avaliados no sistema duplo cego.

Foi pensando nisso que a coleção de ebooks destinou uma seção específica para dar ênfase e divulgação a trabalhos de professores, alunos, pesquisadores e estudiosos das áreas das ciências humanas. O objetivo dessa seção é unir o debate interdisciplinar com temas e debates específicos da área mencionada. Desse modo, em tempos que a produção científica requer cada vez mais qualidade e amplitude de abertura para diversos leitores se apropriarem dos estudos acadêmicos, criamos essa seção com o objetivo de metodologicamente democratizar o estudo, pesquisa e ensino na área das ciências humanas.



Esse novo ebook produzido apresenta uma discussão essencial sobre a digitalização das relações de consumo bancárias, permitindo uma conexão das mudanças práticas no processo de atendimento por meio dos diversos canais utilizados pelos bancos.

Filipe Lins dos Santos

Editor Sênior da Editora Acadêmica Periodicojs



Sumário



INTRODUÇÃO

9

Capítulo 1

REFERENCIAL TEÓRICO

20

Capítulo 2

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

41

Capítulo 3

RESULTADOS

56

6



Capítulo 4

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

84

Considerações finais

92

Referências bibliográficas

100



BAPTUCE
OIRTATER
BANKS

ΣΥΜΒΕΤΗΡΙΑ ΕΥΡΩΠΩΝ

ΜΟΝΙΜΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

121

INTRODUÇÃO

Νέοι οριζόντιοι
horizontes

O Banco do Povo é um banco de varejo que tem investido em tecnologia. Criado em 1808 para atender às necessidades de um país que nascia, o Banco do Povo teve que passar por várias alterações. Hoje, com a configuração de um banco Múltiplo, atua em todos os mercados, seja pessoa física, jurídica, governo, agronegócios, além de atender a todos os portes de clientes, da pessoa física, ao varejo, ao private bank, do Microempreendedor Individual ao Large Corporate Bank. Os canais disponibilizados, como os terminais de autoatendimento, a internet, o mobile bank apresentam relevância para o atendimento dos clientes. Recentemente, houve um acréscimo nos canais de atendimento. O Canal Híbrido é um novo canal onde os clientes têm possibilidade de falar diretamente com seu gerente de contas, através do mobile bank ou internet banking. Assim como o WhatsApp, a ferramenta é uma forma de comunicação direta entre o gerente e seu cliente, com horário estendido das 8 às 22 horas de segunda a sexta-feira.

O mercado bancário, de modo geral, tem por base



a utilização da tecnologia para otimizar o atendimento e o alcance das transações. Ela proporciona mais comodidade aos clientes na realização de diversas transações financeiras por novos canais de atendimento (CAVA; SALGADO JUNIOR; BRANCO, 2016). Por meio de plataformas tecnológicas, como o acesso à internet através do telefone celular, tabletes, acesso pela internet em computadores pessoais e notebook, máquinas de autoatendimento (ATM), os clientes têm acesso a uma infinidade de opções em transações.

A adoção de novas tecnologias de informação e seus aplicativos de comunicação instantânea vem transformando a realidade das pessoas e a sua relação com as empresas (WALKER, 2017). Devido a essas mudanças, as organizações estão necessitando de adaptação constante tanto na utilização quanto no fornecimento de tecnologia. O banco do povo, com a implantação do canal híbrido, busca melhorar o relacionamento com seus clientes. A implantação desse novo canal, no interior do Rio Grande do Sul, merece atenção, pois os clientes vão ter que se familiarizar com



esse novo canal.

Os canais de relacionamento são um fator estratégico para o sucesso ou fracasso de uma empresa. Eles permitem aos consumidores diversas formas de interação com a empresa, bem como a aquisição de produtos e serviços (MAIA; COELHO, 2016). Por isso, a formulação de canais adequados pode gerar vantagem competitiva sustentável, criando preeminência sobre os concorrentes (ZHU; LI; WANG, 2017). O gerenciamento desses canais tende a estender os elos entre cliente e empresa, criando uma relação estável e levando a um crescimento orgânico e sustentável (FÜRST; LEIMBACH; PRIGGE, 2017).

Os Canais Digitais são compostos pela internet tanto para uso no computador quanto em dispositivos móveis, como os celulares e tablets. No setor bancário, o Canal Digital está presente em novos aparelhos como smartwatches e televisores digitais, onde é possível realizar transações bancárias. Os canais tradicionais seriam os terminais de autoatendimento (ATMs). Alalwan, Dwivedi e Rana (2017) detalham os novos canais de atendimento com



foco no mobile bank. O Banco do Povo, ao disponibilizar o canal híbrido, oferece uma nova experiência, onde o cliente tem o atendimento personalizado por meio de uma caixa de texto, que para ser acessada, deve ser “clificada” dentro do aplicativo que o banco disponibiliza para celular.

Para Lima (2016), dentre as principais tecnologias que impactaram o setor bancário, estão o home banking, o acentuado crescimento do mobile banking, as ferramentas de análise de bancos de dados e a biometria (SINHA; JOSHI; SINHA, 2017). Dessa forma, todos os canais disponíveis foram analisados, em especial, o Canal Híbrido.

A falta de tempo do cliente fez com que os bancos proovessem soluções para melhor atender e relacionar-se, vencendo as barreiras físicas através da tecnologia. Os clientes têm tido mais contato com ATMs, mobile bank, computadores do que com pessoas. Pode-se perder o relacionamento e conseqüentemente negócios com os clientes (VAN DER BOOR; OLIVEIRA; VELOSO, 2014). Por isso, a criação do Canal Híbrido busca suprir essa lacuna.



Como outras empresas, os bancos tornaram o mobile bank uma extensão das agências bancárias (SCORTEGAGNA; HENRIQUE, 2017). Muitas transações tradicionais migraram para esse canal. Por isso, segundo (BERGAMO et al., 2014), o uso de m-banking nos bancos brasileiros cresceu 43% nos últimos 5 anos, de 2009 a 2014. A projeção é de crescer ainda mais, direcionando investimento e desenvolvimento de novas funcionalidades e transações para que esse torne-se o canal prioritário de contato cliente-banco (PATSIOTIS; HUGHES; WEBPER, 2014).

Justificativa

O presente estudo buscou estudar os canais de atendimento e a influência na margem de contribuição. O Canal híbrido é um canal que proporcionou inovação no relacionamento com o cliente. Criado recentemente, os clientes podem se comunicar com seu gerente por meio digital (SCORTEGAGNA; HENRIQUE, 2017). O Banco



do Povo, dentre outros bancos, disponibiliza esse canal para clientes pertencentes ao segmento exclusivo digital, com renda mínima de R\$ 4.500,00 e/ou investimentos acima de R\$ 100.000 (cem mil reais). Novos canais podem se transformar em tendência para os consumidores, soluções que oferecem comodidade para os clientes que tem dificuldades em se deslocar fisicamente até o atendimento presencial de uma empresa ou organização (KUMBHAR, 2011).

O Canal Híbrido, por ser algo novo, possui ainda poucos trabalhos científicos desenvolvidos. Pesquisando a base de dados EBSCO, as palavras-chave “chat, banking” não apresentaram nenhum artigo científico. O próprio Google Acadêmico apresenta somente um artigo com as palavras-chave banking e chat, publicado em novembro de 2017 (SCORTEGAGNA; HENRIQUE, 2017). Foi o único artigo encontrado. Devido à relevância do tema e à possibilidade de explorá-lo em novos estudos e artigos acadêmicos na área, viu-se a importância gerencial e acadêmica no estudo do Canal Híbrido (GONÇALVES,



2016).

Outro fator que justifica o estudo desse tema é a proposta das Instituições Financeiras em transformar o atendimento presencial em digital, visando atingir maior número de clientes, além do interesse dos clientes em migrarem por necessidade ou comodidade (TANDON; MALHOTRA, 2014). Dessa forma, ao cliente, possibilita economia de tempo por poder conversar com seu gerente de contas através dessa solução.

Outra justificativa é que quanto mais clientes gerenciados, maior possibilidade de aumento da margem de contribuição, contribuindo com o resultado da instituição. Dessa forma, o cliente tende a receber mais insights do Banco e consumir outros produtos, incrementando a margem de contribuição proporcionalmente (BITTENCOURT et al., 2017).

Delimitação do tema e do problema de pesquisa

O tema relaciona-se com os canais de atendimento



bancário e implementação do Canal Híbrido na carteira exclusiva digital no Banco do Povo. A tecnologia empregada (MAÇADA, 2001), os crescentes investimentos pelos Bancos na área de TI (FARIA; MAÇADA, 2011) e a queda do spread bancário¹ (DANTAS; MEDEIROS; CAPELLETTO, 2012), por si só, corroboraram na escolha do tema. Por isso, a escolha teve como objetivo oferecer um tema relevante para a área de gestão, canais de relacionamento e tem expectativa de melhor entender como se dá o retorno financeiro para as Instituições financeiras e também como o cliente utiliza os canais disponibilizados (GUPTA; GARG, 2015).

Outro fator que subsidiou a delimitação desse tema é que os clientes pertencentes a essa carteira têm condições técnicas para acessar o canal híbrido, devido à ferramenta ser ofertada a eles e a um conjunto de fatores como maior renda, poder aquisitivo, fato que guia, de certa forma, a

1 Spread bancário (OREIRO, José Luís da Costa) é a diferença que os bancos ganham entre a captação de recursos dos investidores e o empréstimo para os tomadores. Com a queda da taxa básica de juros, o lucro por operação diminuiu, por isso a necessidade de maximizar os ganhos através da melhoria da eficiência operacional.



utilização de canais mais ágeis para se atender. Com isso, aumenta a possibilidade de clientes utilizarem efetivamente o canal, objeto central desse estudo (SILVA et al., 2015).

O estudo busca refletir, a partir do tema proposto, os canais de relacionamento com o cliente, a aceitação desses canais e o comportamento de utilização em relação a esses canais. A proposta dos bancos é oferecer os canais digitais inicialmente como complementação dos canais tradicionais, mas com ênfase na substituição a longo prazo do tradicional pelo digital. O Canal Híbrido, por sua vez, corrobora na substituição do atendimento presencial por essa via digital de diálogo privado com seu gerente de contas (AGARWAL; MEHROTRA, 2017).

Para tanto, a questão de pesquisa proposta é “o uso de diferentes canais de relacionamento está associado ao aumento na rentabilidade dos clientes?”



Objetivos:

Objetivo geral

Verificar a associação entre a utilização de diferentes canais de relacionamento e a rentabilidade do cliente.

Objetivos Específicos

1. Identificar qual o perfil do cliente que utiliza o CH;
2. identificar os perfis de utilização dos canais de relacionamento com o banco;
3. Observar qual o perfil do cliente que utiliza o CT.



BAPTUCE
OIRTATER
BANKS

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

121

Capítulo 1

REFERENCIAL TEÓRICO

Νέοι οριζόντιοι

O referencial teórico baseia-se na revisão de literatura dos tópicos relacionamento com clientes, canais de relacionamento bancários e utilização de tecnologia. A seguir, o referencial teórico.

Aceitação de Tecnologia

O relacionamento com clientes tem tido importante enfoque por disciplinas da área da administração de empresas, psicologia, antropologia e marketing (GHAZIAN; HOSSAINI; FARSIJANI, 2016). O relacionamento foi estudado por Ravald e Grönroos (1996) onde demonstrou que as organizações, a partir de 1960, já vinham focando o relacionamento como estratégia de substituição do foco apenas na produção de produtos de forma massificada para a conquista da lealdade dos clientes (RAVALD; GRÖNROOS, 1996).

Assim, a temática “relacionamento com clientes” passou a ser aprofundada para uma abordagem de “manutenção do relacionamento” com viés de retenção,



mais sólida do que apenas a compra e venda sem um controle efetivo do comportamento do cliente. Antes, com um relacionamento frágil e suscetível a aproximação de outros concorrentes (HEALY et al., 2001). A partir disso, desde a era industrial (SHETH; PARVATIYAR, 1995a), o relacionamento com os clientes foi sendo aprimorado, de modo que o foco no produto ou transação foi sendo realocado para o foco no cliente (PARVATIYAR; SHETH, 2001).

Para Faria et al. (2014), um dos motivos para o relacionamento com os clientes ter ganho uma pauta progressiva foram o aumento da competitividade entre as empresas, a importância que os clientes passaram a dar nas interações de consumo e o desenvolvimento do setor de serviços em conjunto com o desenvolvimento da tecnologia da informação (GHAZIAN; HOSSAINI; FARSIJANI, 2016). Assim, o consumidor, com maior poder de barganha e consciência dos seus direitos, conquistou maior importância nas organizações (SHETH; PARVATIYAR, 1995a).

Outro fato importante para a aproximação entre



empresas e clientes, seria a descoberta das organizações acerca do relacionamento, buscando eventos mais sólidos envolvendo a ampliação na rentabilidade das operações, tendo o objetivo de tornar o maior número de clientes leais a empresa (BOWEN; CHEN, 2001). Assim, essa melhoria levaria o relacionamento com os clientes a uma transformação no patamar negocial (SHETH; PARVATIYAR, 1995a).

Destarte, houve uma evolução no relacionamento com o cliente, circunstância essa que foi cada vez mais aprimorada, sendo significativamente relevante ter o cliente mais vezes se relacionando com a empresa, comprando ou visitando as instalações (RAVALD; GRÖNROOS, 1996). Sem o gerenciamento do relacionamento com os clientes, as empresas não teriam a capacidade de perceber se o cliente poderia comprar mais em outras ocasiões (REICHHELD; SASSER, 1990). Ao passo que, na implantação da gestão do relacionamento com os clientes, cada empresa tinha setores específicos e denominações das mais variadas. Um chamavam de marketing de relacionamento, outras de gestão do relacionamento, relacionamento com clientes,



gerência de relacionamento, enfim, os objetivos eram os mesmos. Logo, as empresas foram aprendendo e catalogando informações para potencializar o foco de seus objetivos, claramente tendo a manutenção do relacionamento com os clientes dentro do escopo da estratégia organizacional (BOWEN; CHEN, 2001; MCKENNA, 2005).

Com uma maior utilização da TI (Tecnologia da Informação), o aprofundamento do relacionamento com o cliente avançou ainda mais no interesse das organizações. Nesse processo, a gestão do relacionamento passou a ter uma de suas denominações de CRM (Consumer Relationship Management) (CHEN; POPOVICH, 2003). Essa ferramenta multifuncional e retroalimentada, usa inteligência artificial para determinar a melhor forma de interação com cada cliente (CHEN; POPOVICH, 2003), o perfil de cada um, a propensão a compras e também as formas de retenção de clientes com risco de evasão (DEMO; PONTE, 2000).

O relacionamento com os clientes procura ser um relacionamento de longo prazo, onde o mesmo vai permanecer se relacionando com a empresa por um longo



período (HEALY et al., 2001). Também o relacionamento não se baseia apenas em compras de produtos, mas em todo o tipo de contato que o cliente tiver com a mesma. Outra forma de relacionamento tem ligação com as interações que o cliente não realiza diretamente com a empresa, mas com outros possíveis clientes. A maneira com que o cliente se posiciona positiva ou tende negativamente a influenciar a decisão de compra dos outros clientes (BOWEN; CHEN, 2001).

Para que as organizações tenham êxito na conquista, manutenção e retenção de seus clientes, elas devem promover sucessivos investimentos, quer seja em TI ou em outras ações para que os clientes se identifiquem e tornem-se mais próximos das empresas, diminuindo a possibilidade de migrarem para concorrentes (MCKENNA, 2005).

Um item que eleva a possibilidade de retenção do cliente é o denominado “pós- venda”. Ele é uma das ações que a empresa pode realizar com os clientes na instituição (COMIOTTO et al., 2014). Dessa forma, após uma compra



de um produto ou serviço, a empresa entra em contato com o cliente para saber sua percepção em relação à aquisição de um bem ou serviço. Caso tenha havido algum equívoco, a empresa tem a chance de consertar ou efetuar uma compensação ao cliente. Se o produto ou serviço estiver de acordo com a expectativa do cliente anterior a compra, é uma forma de relembrar e fortalecer a relação entre a empresa e o cliente, promovendo uma lembrança e maior propensão a uma recompra (MARTINS; RODRIGUES, 2013). Existem várias formas de se medir o nível de contentamento do cliente e uma possível recomendação positiva ou negativa. Os bancos e outras empresas, podem utilizar totem na porta de entrada ou saída para medir a satisfação do cliente no final interação de compra, mensagens por SMS com solicitação de atribuição de conceito sobre o atendimento recebido, ligações de call-centers especializados em pós-vendas, e-mail com pedido de feedback sobre a compra de um produto ou serviço, em suma, há variadas formas de se realizar o pós-venda e possivelmente reverter uma falha de serviço ou compensar por um erro cometido (AMARAL et



al., 2015).

Canais de relacionamento bancário

O comércio eletrônico está associado ao ganho e eficiência nas empresas. Ele contribui para a produtividade de empresas brasileiras, atacadistas e varejistas. No Brasil, iniciou no final da década de 70 e início de 80 com o desenvolvimento de sistemas de Intercâmbio Eletrônico de Dados e Transferência Eletrônica de Fundos (EDI e EDF). Nessa classificação entram os bancos que utilizam a internet, mobile e ATMs (caixas eletrônicos) para realização de serviços e intercâmbio financeiro e inicia-se a criação desses canais automatizados para atendimento dos clientes (KUBOTA; DOMINGUES; MILANI, 2010).

A partir disso e de uma necessidade maior, a concorrência tem feito com que os mercados aprimorem os canais de distribuição de seus produtos (ALVES, 2016). A pressão por sobrevivência faz com que as empresas busquem canais de distribuição ou relacionamento diferenciados e, no



caso dos bancos, apresentem novos canais de atendimento (AGARWAL; MEHROTRA, 2017).

O termo canal de marketing pressupõe o entrelaçamento no relacionamento e na manutenção entre clientes e seus fornecedores, além de uma maior interação (SILVA et al., 2015). Sobretudo na criação de valor para o cliente e o incremento de comunicação entre as partes envolvidas (GONÇALVES, 2016). Além disso, os canais de marketing visam a manutenção e busca de relacionamentos de longo prazo com os clientes com o intuito de criar, desenvolver e manter os elos de cliente e fornecedor interagindo por todos os canais entre empresa e cliente (GONÇALVES, 2016).

Os canais de relacionamento têm a função de tornar a empresa mais objetiva na busca de relacionamentos mais frequentes com seus clientes (TAN; SOUSA, 2013). Essa perspectiva busca trazer o cliente para um maior número de compras e possibilidades de acesso aos produtos e serviços da empresa. Especialmente em razão do maior nível de exigência do consumidor, conhecimento e regulamento de



setores específicos, além do ambiente concorrencial (TAN; SOUSA, 2013).

Os diversos canais disponibilizados pelos bancos se devem a mudanças ocorridas no setor bancário. Com a implantação desses canais, como caixas eletrônicos, os bancos conseguiram ampliar sua capacidade geográfica ao distribuí- los em vários pontos da cidade e ampliar sua presença física e o horário disponibilizado aos clientes (JAYO; DINIZ, 2013).

Os canais de distribuição dos produtos revelam ser uma das decisões mais importantes a serem tomadas pelos administradores. Com eles, conseguem gerir toda a demanda de tornar o produto ou serviço disponível em locais de maior fluxo de clientes (ALMEIDA, 2015).

Os diferentes canais de atendimento colaboram com o acesso dos clientes a produtos e serviços. Múltiplos canais têm sido implementados para que os consumidores possam ter maior liberdade de escolha e utilização (SILVA et al., 2015).

Dentre os canais mais promissores de marketing



bancário, o mobile bank é o que mais tem evoluído em utilização. Isso porque agrega funções com alta complexidade de integração entre hardware e software. Também, tem o potencial de redução de custos e pleno atendimento das necessidades dos clientes (MEHRAD; MOHAMMADI, 2016).

Os canais eletrônicos são impessoais e não requerem interação humana. O e-commerce está mudando a forma de se relacionar com os clientes (GOH; KAUFFMAN, 2013). Por consequência, os canais estão tornando-se complementares um em relação ao outro (GADAM et al., 2016).

Os bancos do segmento corporate tem preocupação em utilizar o canal internet para desenvolver relacionamentos com os clientes. Anteriormente, o principal meio de relacionamento digital ainda era o e-mail (TAVERES et al., 2016). O e-mail também é uma ferramenta de comunicação com os clientes, entretanto de gerenciamento complexos, pois tem a necessidade de tratativa manual pelo Gerente de Contas (LOPES MACIEL et al., 2016).



O mobile commerce, é um canal de transações comerciais realizada a partir de dispositivos móveis (ALALWAN et al., 2016). Os smartphones, são um exemplo desses canais, mas não se limitam a celulares (KUBOTA; DOMINGUES; MILANI, 2010). Todo e qualquer dispositivo eletrônico que apresente possibilidade de comprar que não seja o computador concorre para o mobile commerce (FLEET, 2012). Destaca-se o poder desse novo canal de distribuição comparando-o com as relações cultivadas nas redes sociais (PARVATIYAR; SHETH, 2001).

As comunidades online influenciam os consumidores a escolher um canal de marketing para realizar suas transações (BARCELLOS, 2010). Não apenas os canais, como a marca, o produto ou o serviço são influenciados pelas opiniões de consumidores que partilham suas experiências e recomendações através da World Wide Web (MUNIZ; O'GUINN, 2001).

Em geral, é mais difícil para o consumidor aderir a um novo canal, pois há necessidade de habituar-se como esse novo canal (KAUR; GUPTA, 2012). Os consumidores



bancários não são tão otimistas em trocar o usual pelo novo (ALVES, 2016). Assim, tentar utilizar novas tecnologias pode ser uma grande barreira a ser quebrada junto aos consumidores (SOUZA; OLIVEIRA; CUSTÓDIO, 2017).

Ressaltam que a importância de novos canais de relacionamentos com os clientes são importantes para manter o crescimento orgânico da organização (SILVA et al., 2015). Além disso, os autores destacam que além de crescer, o Banco precisa manter uma atratividade dos clientes em continuar se relacionando com o Banco (ALBERGONI; PEREIRA, 2016).

Chen e Popovich (2003) estudaram os efeitos do gerenciamento do relacionamento dos consumidores através de canais de atendimento automatizados e salientaram que sempre é mais produtivo reter o consumidor já existente do que buscar um novo consumidor. Através dos canais automatizados, a empresa consegue um maior controle sobre os efeitos significantes que tais canais produzem nos clientes e podem direcionar esforços para aprimorá-los e reduzir aqueles que não se adequam às necessidades dos



clientes (BHAT; BHAT, 2013).

Os canais de atendimento bancários levam os gestores a um constante questionamento, onde alocar mais recursos da melhor maneira possível, dada a necessidade de aprimorar a eficiência operacional (ARGAÑARAZ et al., 2013). Os autores ainda afirmam que atualmente, o canal mobile é o que tem tido maior ênfase dentro da indústria financeira mundial, pela proximidade com os clientes, pela melhor experiência de uso e por ser um canal com alto potencial de desenvolvimento e utilização (CAVA; SALGADO JUNIOR; BRANCO, 2016).

Assim, os canais de atendimento atendem a premissa de serviços bancários, onde são considerados fatores importantes aos consumidores. Eles os levam a um nível maior de lealdade e confiabilidade conforme a expressividade e relevância se desenvolvem na vida dos consumidores (KARUNARATNA, 2014; ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008).

O atendimento presencial é o canal mais antigo; por isso, compõe o grupo dos Canais Tradicionais. Ele é



acessado somente através da presença do cliente em agência física (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008). Exige contato com o atendente, tanto do caixa quanto das mesas de atendimento (MAÇADA, 2001). É um canal mais caro para os Bancos e oneroso para ambos, pois o atendimento exige espera do cliente até que um atendente esteja disponível para prestar o serviço.

Por isso, a indústria bancária tende a concentrar o atendimento presencial para negócios mais complexos, que não podem ser realizados pelos canais alternativos (ALVES, 2016). O canal ATM, categorizado nos Canais Tradicionais, apesar de utilizar tecnologia, está bastante difundido na vida dos clientes. Foi o primeiro canal automatizado que o cliente teve a sua disposição. Nele podem ser realizadas até 130 tipos de transações diferentes – dependendo da IF (Instituição Financeira), ele está afixado na antessala de atendimento da agência e a disposição das 7 horas às 22. horas – em média -, e todos os dias da semana, podendo variar de acordo com o local (AGARWAL; MEHROTRA, 2017; TAVERES et al., 2016; SILVA et al., 2015).



Nele o cliente pode sacar e depositar dinheiro sem a necessidade de entrar na agência (BHAT; BHAT, 2013).

Existem outros canais oferecidos pelos bancos (TAVERES et al., 2016), como a CABP – Central de Atendimento do Banco do Povo – através da URA – Unidade de Resposta Audível (ALMEIDA, 2015) e Correspondentes Bancários (lojas, microempresas que mantém convenio com o banco para oferecer serviços bancários (CÓRDOVA; DINIZ; GONZALEZ, 2014).

Utilização de tecnologia

A gestão da informação com o uso da TI é importante para as empresas melhor aproveitar os dados coletados em prol de um atendimento especializado das necessidades dos consumidores (LONGO; MEIRELLES, 2016). Com uma melhor depuração da informação, resultados mais consistentes podem ser obtidos, trazendo maior sinergia entre as equipes. A utilização de TI otimiza em torno de 50% do processo operacional das empresas



(CAVA; SALGADO JUNIOR; BRANCO, 2016). Grigorian e Manole (2006) ressaltam que no beneficiamento da informação o fluxo total de atendimento de um pedido, por exemplo, pode ser aperfeiçoado devido à resposta na recepção e tratamento da informação.

A escolha de equipamentos de hardware e software na melhor configuração faz com que as empresas ganhem desempenho e ampliem suas operações (ZHU; LI; WANG, 2017). Além dos recursos computacionais, as empresas devem se preocupar com os demais componentes que integram os sistemas de informação e também com os profissionais (DAVENPORT, 2002).

São relevantes também o conjunto de equipamentos e programas que classificam a informação desde sua concepção, processamento e finalização na forma de relatórios e transações organizacionais (KUBOTA; DOMINGUES; MILANI, 2010). Essas informações subsidiarão a tomada de decisão de vários intervenientes (LONGO; MEIRELLES, 2016).

O arranjo de equipamentos e demais itens que



compõem a TI, fazem com que as organizações o percebam como um sistema que traz resultados efetivos englobando todos os inputs e outputs (BERSSANETI; CARVALHO; MUSCAT, 2012). A automatização para o gerenciamento de processos tem se desenvolvido nos últimos anos. Assim, o que os gestores precisam fazer é criar sistemas com informações úteis para balizar o acompanhamento e a tomada de decisão (KLUSKA; LIMA; COSTA, 2015).

Os SI apoiam a tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização. A utilização da tecnologia atua como facilitador das atividades empresariais no mundo contemporâneo (LONGO; MEIRELLES, 2016).

A Tecnologia da Informação é parte integrante de empresas modernas (BERSSANETI; CARVALHO; MUSCAT, 2012; LONGO; DE SOUZA MEIRELLES, 2016). Ela é fundamental para a sobrevivência em mercados competitivos. Já para outros autores (BADESCU; GARCÉS-AYERBE, 2009; JORGENSON; VU, 2007), a TI por si só, não gera vantagem competitiva, uma vez que o acesso a TI está cada vez mais fácil e que ela deve ser aliada ao capital



intelectual para geração de vantagem.

O início da implantação de TI nos bancos no Brasil em 1960 com as ferramentas de CRM (CHEN; POPOVICH, 2003), ERP (Enterprise Resource Planning) (KATERATTANAKUL; LEE; HONG, 2014), aperfeiçoamento da comunicação entre agências (GONÇALVES, 2016), análise de atribuição do crédito aos clientes (CERRI; BRITTO, 2014). Dessa forma, o setor bancário alcançou maior eficiência e menores custos com a utilização de tecnologia (MEIRELLES, 2010). Mesmo assim, o tema não se esgota e ainda se faz necessário medir o alcance da redução de despesas e aumento da eficiência, segundo os autores (FARIA; MAÇADA, 2011).

A tecnologia da informação foi determinante para transformar o mercado bancário (ARGAÑARAZ et al., 2013). Além disso, as micro finanças, objeto de estudo dos autores, associado à tecnologia bancária, incluíam muitos clientes para obtenção do crédito (FREITAS, 2013).

O investimento bancário em TI no mercado indiano fez com que, no período de 1993 a 2000, apresentasse um



incremento em sua performance (RAJPUT; GUPTA, 2011). Isso fez com que houvesse um maior percentual de recursos aplicados no setor de TI da indústria bancária indiana (AGARWAL; MEHROTRA, 2017).

Os estudos da TI e eficiência atingiram um novo patamar, onde o investimento era estudado em conjunto com a elevação de eficiência (SHETH; PARVATIYAR, 1995b). Ainda depois dessa nova onda, a TI passou a ser estudada com relação a outros temas que não apenas a eficiência, mas a junção de outros atributos aliados ao investimento em TI, como identificação dos dados de usuários e otimização do relacionamento com o cliente (CAMPELO; PINTO, 2010).

Existe uma relação positiva entre o investimento em TI e a elevação da lucratividade bancária, sobretudo pelo menor impacto dos processos operacionais nas agências (LONGO; MEIRELLES, 2016). Os investimentos em TI nos bancos produzem maior lucratividade com ganho de eficiência operacional nos processos, assim como segurança. Os ganhos podem ser classificados em duas etapas (CHENG; LI; JIANG, 2016). Na primeira



ocorre o investimento em TI, após a geração de eficiência (BASARIR-OZEL; MARDIKYA, 2017). Essas etapas podem ser também definidas como a geração de resultados parciais para, posteriormente, chegar à consolidação do resultado esperado (CHEN et al., 2006).

Há uma correlação entre investimentos em TI e o desempenho dos bancos no Brasil, confirmando a relação positiva entre investimento e resultado positivo em várias áreas, principalmente em eficiência operacional. Também existem estudos nos bancos nacionais entre 1997 e 2008, obtendo como resultados o investimento em TI aumenta a eficiência e leva a uma maior lucratividade (ABREU FARIA; GASTAUD MAÇADA, 2011). Além disso, o tamanho dos bancos no Brasil faz com que a TI ocupe grande parte, pois a necessidade de controle e segurança influenciam no desempenho e eficiência (LONGO; MEIRELLES, 2016).



BAPTUCE
OIRTATER
BANKS

UNIVERSITY OF LONDON

ΜΟΝΙΜΟΝ ΠΝΟΤΗΤΑΙ ΣΑΝΤΟΒΕΤΤΕΡΕΤΙΣ

121

Capítulo

2

**PROCEDIMIENTOS
METODOLÓGICOS**

Νέοι οίκοι
Νέοι οίκοι

A seguir, serão descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização dessa pesquisa.

Delineamento da pesquisa

Este estudo teve por verificar a associação entre a utilização de diferentes canais de relacionamento e a rentabilidade do cliente. O trabalho foi executado utilizando a análise de dados secundários (MALHOTRA, 2012) dos clientes de uma agência bancária do interior do estado do Rio Grande do Sul com oferta de atendimento através de Canal Híbrido, Canais Digitais e Canais Tradicionais. Especificamente de uma carteira com clientes de perfil Exclusivo Digital. Esses clientes, para se enquadrar nessa carteira, deveriam, prioritariamente, possuir renda acima de R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais) e/ou investimentos em aplicações financeiras acima de R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

Como forma de apurar os resultados da pesquisa, foram utilizados dados secundários que apresentaram

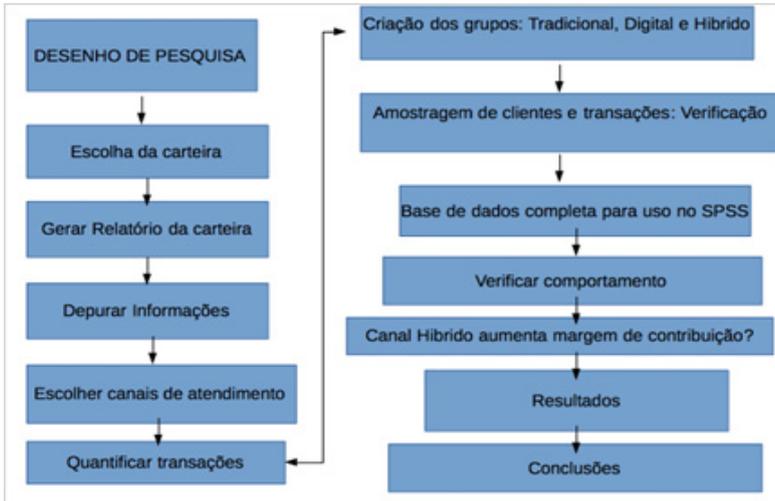


diversas informações dos clientes. Pesquisas com centralização objetiva e atributos que podem ser medidos, quando aplicado por meio de instrumentos neutros em que se tenha capacidade de recolhimento de dados estatísticos brutos para posterior análise, que possuam as causas de fenômenos, podem ser analisados sob o escopo de pesquisa quantitativa (FONSECA, 2002).

A análise de variáveis e a comparação entre elas através de dados recolhidos de base de dados interna do Banco do Povo corroboram com pesquisas quantitativas descritivas, mensuradas por números e descrevem, na maior parte das vezes, o que está definido no objetivo da pesquisa (HAIR et al., 2005). Quanto a maior possibilidade de correlacionar os fenômenos através de variáveis. Abaixo o desenho de pesquisa e o fluxo seguido para o presente estudo (VERGARA; PECI, 2003).



Figura 1: Fluxo da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Técnicas e procedimentos para coleta de dados

A coleta de dados é o momento em que se deve verificar a parte da amostra a qual foi objeto da análise de uma população (CRESWELL, 2014). No presente trabalho, foram obtidos dados secundários (MATTAR; OLIVEIRA; MOTTA, 2014) dos clientes a serem medidos, no período de fevereiro de 2017 a junho de 2017 e realizados procedimentos



de verificação através do software SPSS 25 para Windows 10 e MacOS 10.3.3 (PESTANA; GAGEIRO, 2003).

População e amostra

Foi escolhida a amostra por conveniência, pois a amostra foi o total de clientes presentes na carteira. A classificação foi realizada de acordo com a utilização dos canais de atendimento. Dividiram-se em três grupos: Canais Tradicionais, Canal Híbrido e Canais Digitais. Assim, foi verificado em separado cada canal. O Canal Híbrido oferece comunicação direta com o respectivo Gerente de Contas através do mobile bank. Os grupos de usuários dos Canais Digitais são aqueles clientes que utilizam o mobile bank pelo celular ou tablete para ter acesso à sua conta-corrente. Já os Canais Tradicionais são aqueles que utilizam o atendimento presencial na agência e/ou o ATM. Dessa forma, foram avaliados o comportamento dos clientes tanto na utilização desses canais quanto a qual grupo pertenciam.

A amostra utilizada foi a dos clientes da carteira em



estudo. Foram capturados apenas os clientes pertencentes à carteira do segmento Exclusivo, ou seja, que tinham em evidência o Canal Híbrido à disposição para uso. O total de clientes era inicialmente de 432, incluídos em fevereiro de 2017. A fonte de dados secundários apresentava o código interno desses clientes, gravado para verificar o comportamento no período de fevereiro a julho de 2017. No entanto, ao fazer um filtro mais apurado, foi constatado que muitos clientes haviam transferido suas contas para outras agências ou efetivado o encerramento de suas operações. Além disso, vários foram desencarteirados¹ (retornaram para um grupo sem gerenciamento). Portanto, de um total inicial de 432 clientes, restaram 282 clientes como para

1 Para o Banco do Povo, o encarteiramento (ato de direcionar um cliente para ser atendido em um grupo que concentre perfis semelhantes) segue alguns critérios escolhidos pelo banco, como renda mínima, aquisição de produtos, rentabilidade do cliente, valores em aplicações. Há um período de maturação do cliente onde ele é trabalhado. No entanto, caso não apresente o resultado esperado, o cliente é devolvido para um grupo negocial onde pode ficar até apresentar os pré-requisitos desejados e ser novamente encarteirado. Caso apresente resultado superior ele poderá ser encarteirado em um grupo ainda mais refinado de clientes.



serem analisados.

Essa carteira seguiu a premissa de oferecer serviços diferenciados baseados em recursos digitais como o Canal Híbrido, o mobile bank e o internet banking. O atendimento digital estendido possui como proposta o acesso do cliente a um gerente das 8 as 22 horas.

Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de dados secundários. Esses dados possuíam os dados de cada cliente da carteira como a margem de contribuição, sexo masculino ou feminino, idade, utilização dos canais tradicionais, digitais e híbrido, tempo de relacionamento com o banco e escolaridade. A primeira variável foi o sexo seguido, pelo tempo de conta, período que o cliente iniciou seu relacionamento com o Banco. Em seguida tem-se a idade dos clientes e a renda de cada demonstrada em R\$ (reais). Logo em seguida, foi observada a escolaridade do cliente, dividida em ensino fundamental (1), ensino médio



(2), ensino superior em andamento (3), ensino Superior completo (4), pós-graduação (5) e mestrado/doutorado (6). Depois é apresentada cada transação que o cliente realizou e em qual canal, se foi uma transação online via computador, TC ou tablete, ou chat.



Figura 2: Variáveis medidas – período de fevereiro a julho de 2017

Variáveis	Sigla	Forma de medir	período
Sexo	sexo	Masculino ou feminino	captura de dados
Cliente desde	tempo de conta	Tempo de conta com o BP	captura de dados
Idade	age	Em anos	captura de dados
Escolaridade	esc	Escolaridade dos clientes, do ensino fundamental ao doutorado	captura de dados
Renda	renda	Renda do cliente Em reais (R\$)	captura de dados
Margem de Contribuição	marmed	Margem Média de Contribuição	captura de dados de fev/2017 a jul/2017
Canal Internet	netmed	Acesso BP pelo canal Internet (computador ou notebook)	captura de dados de fev/2017 a jul/2017
Canal Celular	celmed	Acesso ao BP do canal celular	captura de dados de fev/2017 a jul/2017
Canal Híbrido	hibmed	Média de utilização do canal híbrido	captura de dados de fev/2017 a jul/2017
Atendimento Humano	hummed	Média de utilização do atendimento presencial	captura de dados de fev/2017 a jul/2017
Terminal de Autoatendimento	taamed	Média de utilização do Terminal de Autoatendimento	captura de dados de fev/2017 a jul/2017
Clientes Digitais	cd	Se a utilização de transações digitais são maiores que transações tradicionais	captura de dados de fev/2017 a jul/2017
Clientes Tradicionais	ch	Se utilizaram o chat entre fevereiro a julho de 2017	captura de dados de fev/2017 a jul/2017
Preferência média canais	prefmed	Preferência dos clientes em relação aos canais Trad, Hib ou Dig.	captura de dados de fev/2017 a jul/2017
Preferência média digital e híbrido	prefmedhd	Preferência dos clientes comparando canal Híbrido e Digitais	captura de dados de fev/2017 a jul/2017

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A variável margem de contribuição é estabelecida conforme o consumo de produtos por cliente e se o mesmo possui o referido produto no mês em que está sendo medido. A atribuição de um valor ou percentual por produto é definida pelas diretorias, sem haver uma maior abertura do que é levado em consideração para as demais áreas. Ela é atribuída em R\$ (reais) e de forma bruta, sem descontar impostos ou outra forma de medida.

A variável canal internet é medida em número de acessos ao canal durante o mês de verificação através do computador ou notebook. Independente do cliente ter realizado 10 ou apenas 1 transação quando logado, ela é medida por acesso ao canal. O cliente pode acessar mais de uma vez durante o dia, mas a quantidade de transações estabelecidas após logado não é medida.

A variável canal celular é igual à variável canal internet, porém ela é medida quando o cliente acessa o canal internet pelo celular ou tablete. São medidos o número de acessos ao canal e não o número de transações, seguindo a mesma premissa do canal internet.



A variável Canal Híbrido é medida pela quantidade de acessos ao referido canal, após logado no canal internet. Não há como saber se o cliente entrou no canal híbrido através do celular ou pelo computador. Também não tem como saber o número de interações com o gerente de contas. O cliente pode acessar o canal diversas vezes durante o dia.

A variável canal humano refere-se ao número de visitas presenciais que o cliente realizou a determinada agência física, não sendo necessário que ele acesse a sua agência de relacionamento. Ele pode dirigir-se a qualquer agência da rede do Banco do Povo. Também é verificado o acesso ao canal e não a quantidade de transações realizadas quando em atendimento dentro do BP.

A variável TAA ou ATM é quantificada pelo acesso ao canal depois que o cliente insere o cartão da conta no ATM. O ATM pode ser da rede própria do BP ou de rede terceirizada, como a rede de ATM do Banco 24 horas, compartilhada por inúmeras instituições financeiras.

Cada variável de transação em canais foi medida individualmente, assim como a margem de contribuição de



cada cliente, no período de fevereiro a julho de 2017.

Dados Estatísticos

Os dados coletados foram processados utilizando inicialmente o Excel 2016 para fazer as médias de cada variável nominal. Após a verificação de cada variável, foram excluídas as fórmulas das células que porventura foram utilizadas, copiadas e coladas no formato numeral, para não interferir nas análises com o SPSS. Após, foi utilizado o software SPSS 25, para realizar os seguintes procedimentos: estatísticas descritivas (média, moda, mediana, mínimo e máximo e desvio padrão), análise de comparativos de média e análise de regressão linear.

Para facilitar o entendimento, foram recodificadas as variáveis através do SPSS e criado um novo grupo com especificação de amplitude e assim, ter a possibilidade de geração de gráfico ou tabela para apresentação dos resultados. A forma de recodificação das variáveis foi efetuada pelo software SPSS 25 na opção transformar,



recodificar em variáveis diferentes e foram escolhidas as opções correspondentes a cada nova variável a ser recodificada, sem que houvesse mudança ou alteração nos dados primários. Em seguida, as seguintes variáveis foram recodificadas: faixa de tempo de conta, em que foram agrupados os clientes com até 1 ano de conta, entre 1 e 5 anos, de 6 a 10 anos, de 11 a 20 anos e acima de 21 anos de conta-corrente.

A variável faixa de idade também foi criada com base na idade dos clientes e foi agrupada em clientes com até 24 anos de idade, de 25 a 30 anos, de 31 a 40 anos, de 41 a 50 anos, de 51 a 60 anos e acima de 61 anos.

Também foi criada a variável faixa de renda e agrupados clientes com até R\$ 1500,00 de renda, entre R\$ 1.501 e R\$3.000, R\$ 3.001 e R\$ 4.500, de R\$ 4.501 à R\$ 10.000 e acima de R\$ 10.001.

A variável faixa de margem média foi criada e agrupou os clientes por faixa de margem de contribuição. Na primeira faixa, clientes com até R\$ 50,00 de margem média, de R\$ 51,00 a R\$ 100,00, de R\$ 101 a R\$ 200, de R\$



201 a R\$ 300, de R\$ 301 a R\$ 400 e acima de R\$ 401.

Foi efetuada a tabela de referência cruzada entre o tempo de conta e a faixa de utilização do canal híbrido. Foi criada a média de utilização mensal de até 0,5 utilizações, entre 0,6 e 1, de 1,1 a 2 utilizações, de 2,1 a 3 utilizações e acima de 3,1 utilizações e cruzado pela faixa de tempo de conta, já categorizada anteriormente.

Foi verificado também a faixa de utilização do Canal Híbrido e a faixa de idade dos clientes da amostra. Também verificado a faixa de margem média e a faixa de utilização do canal híbrido. Além disso, verificou-se também o perfil de sexo feminino ou masculino e a utilização do Canal Híbrido. A relação entre a escolaridade e a utilização do Canal Híbrido também foi comparada.

Outro dado cruzado foi a utilização do canal híbrido versus utilização do canal celular e internet. A recodificação das variáveis utilização de internet e canal celular obedeceram à mesma classificação da utilização do canal híbrido, ou seja, até 05, utilizações mensais, de 0,6 a 1, de 1,1 a 2, de 2,1 a 3 e acima de 3,1 utilizações



mensais. Para análise dos dados, foi verificada a utilização dos clientes entre os Canais Tradicionais, Canais Digitais e Canal Híbrido. Foi medida a moda no Excel 2016 e, após, criada uma célula para verificar o canal mais utilizado por sexo dos clientes, escolaridade, faixa de margem média, faixa de tempo de conta, faixa de idade e faixa de renda.

Em complemento à estatística descritiva, foi efetuado o comparativo de médias ANOVA com a utilização do SPSS 25, visando comparar as margens médias dos diferentes canais de relacionamento utilizados (HAIR et al., 2005).

Também foi realizada uma regressão linear (HAIR et al., 2005) para verificar se havia existência de relação entre as variáveis na tentativa de explicar a margem dos clientes.



BAPTUCE
OIRTATER
BANKS

ΣΥΜΒΕΛΕΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ

121

Capítulo

3

RESULTADOS

Νέοι οριζόντιοι

Os resultados encontrados na análise descritiva serão descritos a seguir. Dos entre os 282 respondentes, a variável “sexo” apresentou 66% no sexo masculino. Isso demonstra ainda que a carteira tem uma forte predominância masculina, enquanto a presença feminina representou 34%. As condições para encarteiramento são de renda acima de R\$ 4.500 (quatro mil e quinhentos reais) ou investimentos acima de R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

Quanto à variável “faixa de tempo de conta” (Tabela 1), a mesma classifica os clientes conforme o tempo que possuem de relacionamento com a instituição e divide em estágios de relacionamento, sendo até 1 ano o estágio inicial de relacionamento. Mais de 70% dos respondentes têm relacionamento com o Banco há 11 anos. Isso se traduz em uma carteira de clientes que tem um conhecimento prévio dos produtos e serviços e relação de confiança conquistada pelo Banco. Por outro lado, novos clientes com até 1 ano de conta apresentaram apenas 5 clientes do total de 282. Pode ser um sinal de que a instituição deve atentar para a entrada de novos clientes com o requerido perfil para manter ou



crescer a estratégia de atuação através da proposta digital de relacionamento através da proposta do canal híbrido e dos canais tecnológicos, os quais são o objeto da abertura desse modelo de negócios.

O tempo mínimo de conta apresentado foi de 1 ano de conta-corrente, enquanto o cliente com mais tempo de conta apresentou 44 anos de relacionamento. A média de tempo de conta foi de 16,69 anos. A mediana ficou em 17 anos. Já a moda, em 26 anos.

Há forte presença de clientes com um tempo considerável de conta-corrente no Banco do Povo. Clientes com conta acima de 6 anos representaram 260 do total de 282 clientes, ou seja, é uma carteira de clientes com um relacionamento longo com o Banco do Povo. Preocupa, no entanto, os clientes com pouco tempo de conta. Pode-se considerar que a carteira tem a necessidade de captar novos clientes com as características da carteira, pois no momento tem apenas clientes com tempo de relacionamento. A carteira deve também buscar a alternância e a composição de novos clientes para manter a quantidade de clientes



mínima e trazer sustentação à carteira.

Tabela 1: Informações sobre as contas por faixa de tempo da conta

Tempo de conta	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Até 1 ano	5	1,8	1,8
De 1 a 5 anos	15	5,3	7,1
De 6 a 10 anos	61	21,6	28,7
De 11 a 20 anos	100	35,5	64,2
Acima de 21 anos	101	35,8	100,0
Total	282	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto à variável “faixa de idade” dos clientes, a Tabela 2 apresenta os dados da idade dos clientes da carteira. A idade indica o estágio médio que o cliente pode ter em relação a uma possível relação com o banco e seguiu os parâmetros criados pelo BP.

Até 24 anos de idade, quando os clientes, em média, costumam ter uma profissão já iniciada de formação,



apresentou apenas 3 clientes na carteira. Já de 25 a 30 anos, 18 clientes ou 6,4% dos clientes. De 31 a 40 anos de idade, 74 clientes ou 26,2%. De 41 a 50 anos de idade, 56 clientes ou 19,9% dos clientes da carteira. De 51 a 60 anos, 60 clientes ou 21,3% dos respondentes.



Tabela 2: Faixa de idade dos clientes analisados.

Utilizações	Faixa de idade x utilizações por mês						Total
	Até 24 anos	De 25 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Acima de 61 anos	
Até 0,5	3	14	44	31	41	63	196
De 0,6 a 1	0	0	6	14	6	1	27
De 1,1 a 2	0	2	14	8	6	5	35
De 2,1 a 3	0	2	7	2	6	1	18
Acima de 3,1	0	0	3	1	1	1	6
Total	3	18	74	56	60	71	282

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto à idade média dos respondentes, foi de 50 anos de idade. A moda ficou em 58 anos, enquanto a mediana 49 anos. A idade mínima dos respondentes foi de 18 anos e a máxima foi de 97 anos. O desvio padrão ficou em 15,84.

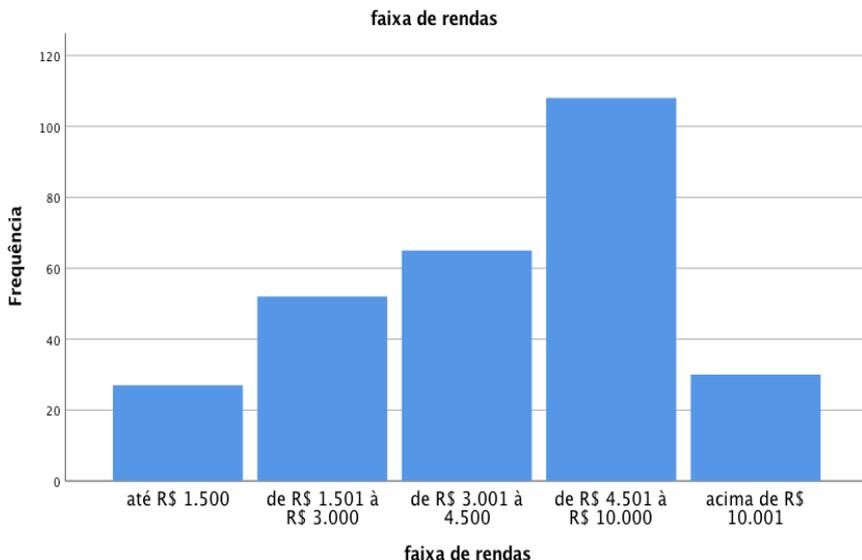
Já a variável “faixa de renda”, apresentada na Figura 3, foi classificada conforme os critérios definidos pelo Banco. Até R\$ 1.500, representou 9,6% ou 27 clientes da carteira. A outra faixa de clientes, que vai de R\$ 1.501,00 a R\$ 3.000,00, teve 52 clientes ou 18,6% dos clientes. Os clientes que tiveram renda de R\$ 3.001 a R\$ 4.500 reais representaram 23% dos clientes ou 65 clientes do total dos 282 clientes. O foco da carteira são clientes com renda acima de R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais) até R\$ 10.000. Nessa faixa de renda, a carteira apresentou 108 clientes, ou 38,3% do total de 282. Clientes com renda acima de R\$ 10.000, foram 10,6% do total de respondentes, ou seja, 30 clientes.

A renda média dos clientes foi de R\$ 5.580,27. A mediana foi de R\$ 4.415,00. Já a moda foi de R\$ 908,00. A



renda mínima apresentada foi de R\$ 350,00 e a máxima de R\$ 34.647,00.

Figura 3: Gráfico de Faixa de rendas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto à variável “escolaridade”, foi classificado o nível de escolaridade conforme o disposto no regulamento de cadastramento interno da instituição financeira. Os níveis vão de ensino fundamental, médio, superior em andamento, superior completo, pós-graduação *latu-sensu* e mestrado/



doutorado.

Os resultados, conforme apresentado na Tabela 3, apresentaram que o nível superior completo foi o mais significativo, sendo o de clientes com grau superior completo, com 50% do total estudado. Ensino fundamental apresentou 26 respondentes, ou 9,2% do total. O ensino médio foi o segundo mais significativo, com 90 clientes, ou 31,9% do total abordado. O superior em andamento teve 14 clientes ou 5% dos 282 clientes da carteira. O nível de pós-graduação teve 8 clientes, ou 2,8% do total. E o nível de mestrado e doutorado, apenas 3 respondentes, foi o que menos representou do todo, com somente 1,1% do total.

Tabela 3: Escolaridade dos clientes da carteira X

Escolaridade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Ensino fundamental	26	9,2	9,2
Ensino médio	90	31,9	41,1
Superior em andamento	14	5,0	46,1
Superior completo	141	50,0	96,1
Pós-graduação	8	2,8	98,9
Mestrado/Doutorado	3	1,1	100,0
Total	282	100,0	



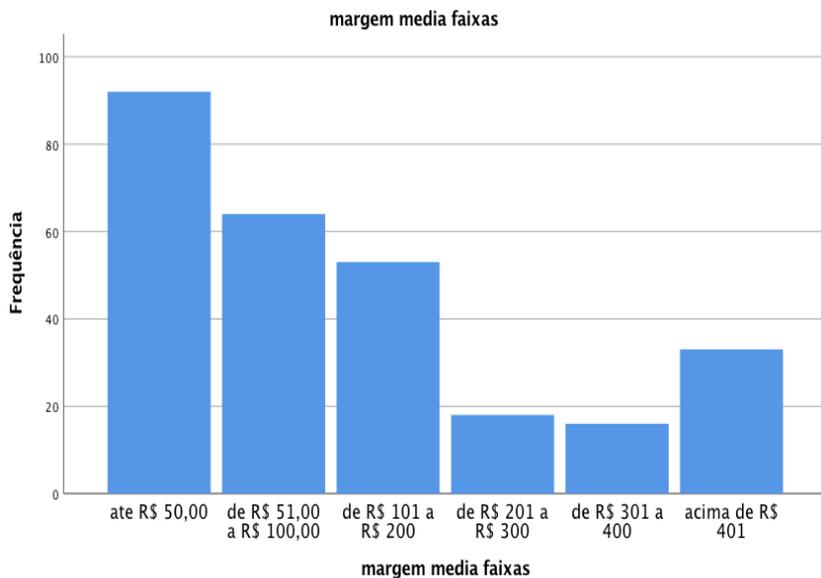
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Já quanto à margem média – calculada entre os meses de fevereiro e julho–, a variável foi recriada seguindo os parâmetros que o BP estabelece. Começando com clientes com margem de até R\$ 50,00, de R\$ 51,00 a R\$ 100,00, de R\$ 101,00 a R\$ 200,00, e assim até a margem acima de R\$ 400,00. O objetivo da carteira é obter rentabilidade superior a R\$ 300,00, pelo pacote de atratividade oferecida pela instituição financeira.

No entanto, pode-se verificar na Figura 4:



Figura 4: Faixas de margem média



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Apenas 16 clientes tiveram margem acima de R\$ 301,00 e abaixo de R\$ 400,00 e 33 clientes com margem média acima de R\$ 401,00. Ainda na carteira, foram observados 6 clientes com margem bruta negativa de lucro, o que pode ter ocorrido devido a solicitação de liquidação de um contrato de empréstimo ou ainda o cancelamento de algum produto, ou serviço. 92 clientes estavam com margem



de até R\$ 50,00, ou 33% do total de clientes. 64 clientes tiveram margem observada de R\$ 51,00 a R\$ 100,00, ou 22% do total de 282 clientes.

Do total de 282 clientes (Tabela 4), 196 clientes utilizam o Canal Híbrido até 0,5 vezes durante o período de 6 meses. Acima de 1 utilização, 59 clientes apresentaram tal comportamento. Entre os clientes das faixas de 6 a 10 anos, de 11 a 20 anos, de 20 a 30 anos, foi observado o comportamento de utilização de no mínimo 1 vez ao mês do canal de atendimento híbrido.



Tabela 4: Tabela cruzada entre faixa de uso do canal híbrido e o tempo de conta no banco

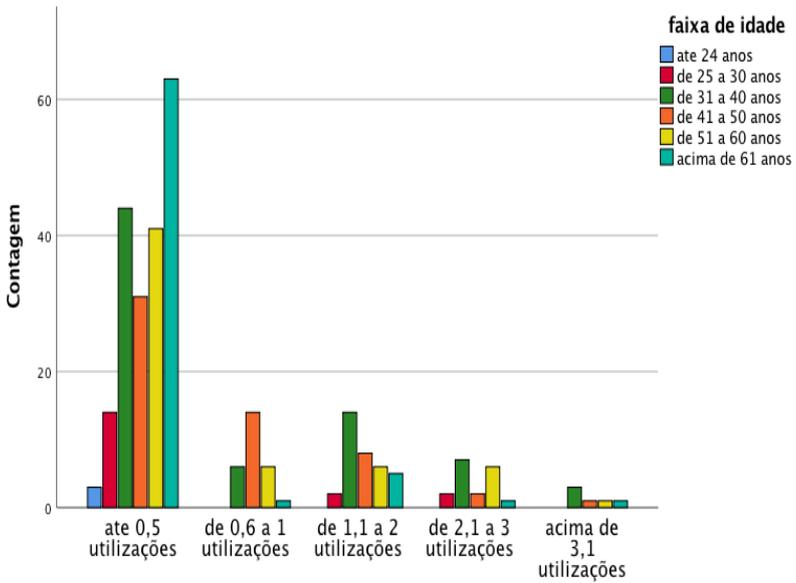
Faixas de utilização do canal Híbrido	Faixas de tempo de conta							Total
	Até 1 ano	De 2 a 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 20 anos	De 20 a 30 anos	Acima de 31 anos		
Até 0,5	5	10	34	73	67	7	196	
De 0,6 a 1	0	2	9	12	4	0	27	
De 1,1 a 2	0	1	11	10	13	0	35	
De 2,1 a 3	0	1	7	4	5	1	18	
Acima de 3	0	1	0	1	3	1	6	
Total	5	15	61	100	92	9	282	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Do total de 282 clientes, quando a utilização do Canal Híbrido foi comparada à idade dos clientes, os clientes que mais utilizam são os que possuem de 31 a 40 anos de idade e o usam de 1,1 a 2 vezes no mês. Os que menos utilizam ou que não utilizam são os clientes acima de 61 anos de idade, até 0,5 vezes no mês durante o período medido. Os que utilizam acima de 3,1 vezes no mês foram os clientes de 31 a 40 anos de idade. Nota-se que o canal ainda é subutilizado e necessita de maior apelo ao uso, além de ter clientes com propensão ao uso.



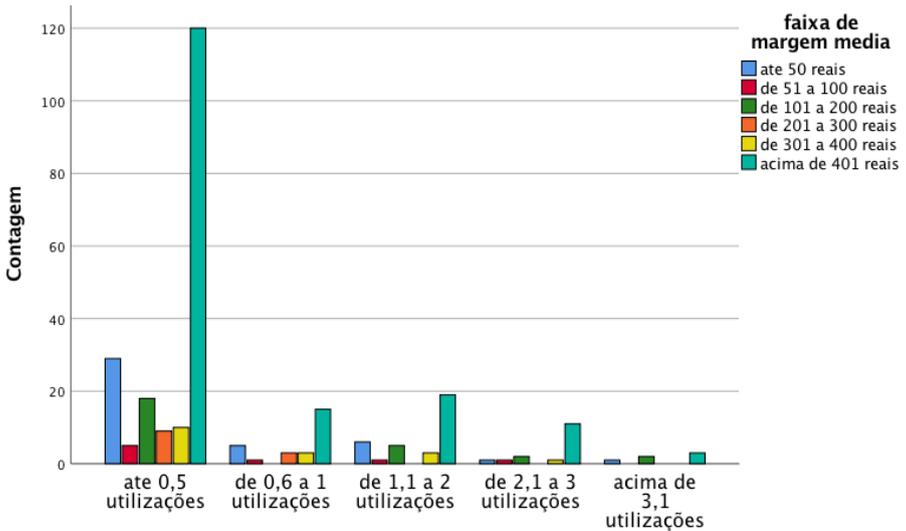
Figura 5: Faixas de utilização do Canal Híbrido por idade
- média



Fonte: Dados da pesquisa (2017).



Figura 6: Faixas de utilização do Canal Híbrido por margem de contribuição – média



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quando foi realizada a verificação entre o Canal Híbrido e a margem de contribuição, os clientes que mais produzem margem ainda são os que menos usam (figura 6). Até 0,5 utilizações estão os clientes com margem acima de R\$ 401,00.

Mesmo assim, esses clientes apresentaram maior utilização em cada faixa de uso, de 0,6 a 1, de 1,1 a 2 vezes,



de 2,1 a 3 meses e acima de 3,1 utilizações.

Na tabela 3, a tabela cruzada de Canal Híbrido e sexo, os indivíduos do sexo masculino utilizam mais o canal, até por serem maioria dentro da carteira de clientes. Mesmo assim, de 2,1 utilizações a 3 no mês, o sexo masculino e feminino quase se igualam em utilização, sendo 8 utilizações do Canal Híbrido pelo sexo feminino e 10 utilizações pelo sexo masculino.

Mesmo assim, 196 clientes ainda utilizam o canal até 0,5 utilizações por mês, ou seja, ainda é incipiente a utilização do Canal Híbrido ofertado pelo Banco do Povo. Quanto às variáveis “escolaridade” e uso do Canal Híbrido, conforme demonstrado na figura 15, os clientes que mais utilizam o canal híbrido são os que possuem curso superior completo. Em quase todas as opções, exceto nas utilizações acima de 3,1 no mês, os que possuem curso superior completo são os que mais utilizam o canal híbrido. Os clientes com ensino médio também utilizam, em seguida, os de curso superior completo, ficando em terceiro lugar os clientes com curso superior em andamento.



Tabela 5: Faixas de utilização do canal híbrido por escolaridade – média

Faixa de utilização do canal híbrido - média de utilizações mensais	Escolaridade						
	Fundamental	Médio	Sup. Andamento	Superior	Pós-graduação	Mest. Doutorado	Total
Até 0,5	23	67	9	91	3	3	196
De 0,6 a 1	2	6	1	15	3	0	27
De 1,1 a 2	0	9	3	21	2	0	35
De 2,1 a 3	1	5	1	11	0	0	18
Acima de 3,1	0	3	0	3	0	0	6
Total	26	90	14	141	8	3	282



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto aos clientes que usam o canal celular e o Canal Híbrido, nota-se que o uso do celular e do Canal Híbrido está bem desalinhada. Em uso do canal celular, acima de 3,1 utilizações, foram identificados 101 clientes. No entanto, apenas 6 clientes utilizam o Canal Digital e o Canal Híbrido acima de 3,1 vezes no mês. Ou seja, há muito a ser trabalhado para que os clientes venham a falar com seus Gerentes de Contas através do Canal Híbrido.

Já a utilização do canal internet e o Canal Híbrido demonstrou que, do total, 217 clientes utilizam a internet como canal até 0,5 vezes no mês. O Canal Híbrido é utilizado por 196 clientes até 0,5 vezes no mês. O canal internet, comparado ao canal celular, só é mais utilizado na faixa de 1,1 a 2 utilizações no mês. Nas outras faixas, todo o canal celular se sobrepõe ao canal internet. É um fato curioso, e que vem comprovar as expectativas do BP em tornar o canal celular o mais utilizado dentre todos os oferecidos. Portanto, há grande chance de futuramente o CH ter sua utilização estendida por seus usuários.

Quanto à utilização de canais, as opções entre



Canais Tradicionais, Canais Digitais e Canal Híbrido, foram verificados o perfil dos clientes entre sexo, renda, escolaridade, margem de contribuição e a utilização predominante entre os canais. Para isso, foi verificado, na média, qual o canal mais utilizado pelo cliente, utilizando a função moda do Excel 2016. A partir daí, foi realizado no SPSS a tabela de referência cruzada para ver qual o perfil de utilizador do canal.

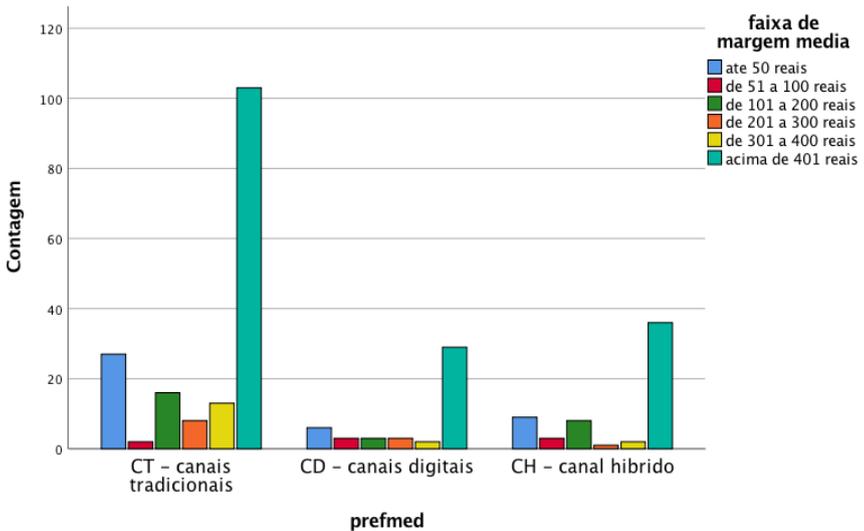
Tanto o sexo masculino quanto o feminino têm utilização pelos canais tradicionais. A utilização dos canais digitais e do canal híbrido está praticamente empatado com a leve utilização do canal híbrido.

Quanto aos canais utilizados e à renda (Figura 7), os Canais Tradicionais também se sobrepõem ao Canal Híbrido e aos Canais Digitais, no entanto, os clientes com maior margem de contribuição fazem o maior uso de todos os canais, tanto os Canais Tradicionais, quanto os Canais Digitais e o Canal Híbrido. Em seguida, clientes com margem até R\$ 50,00 utilizam os Canais Tradicionais, Canais Digitais e o Canal Híbrido.



Figura 7: Utilização dos canais por margem de contribuição

– média

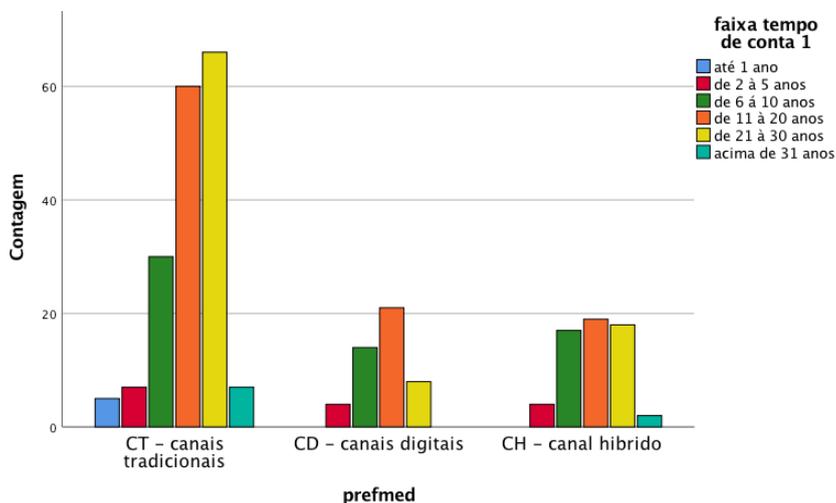


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Já o tempo de conta e a utilização de canais demonstram que, na utilização dos Canais Tradicionais, ainda clientes com todas as faixas de tempo utilizam esse canal. Em seguida, o Canal Híbrido é utilizado por clientes de 6 a 10 anos, de 11 a 20 anos e de 21 a 30 anos de conta (Figura 8).



Figura 8: Utilização dos canais por tempo de conta - média

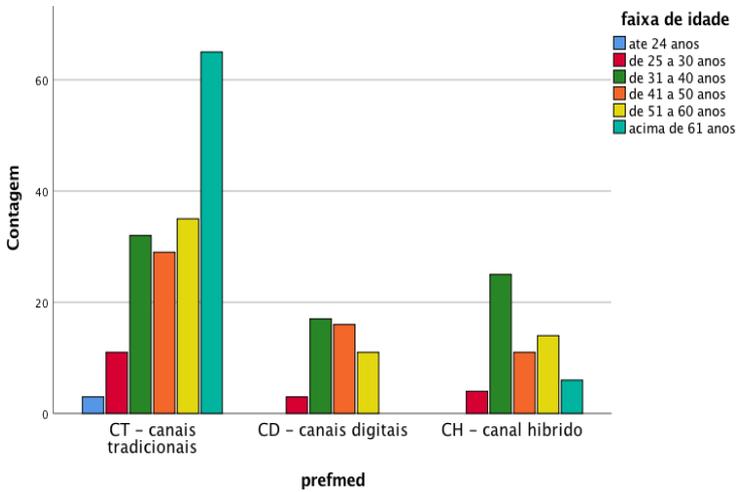


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A seguir, o Canal Híbrido é o canal predominante de clientes que têm de 6 a 10 anos, 11 a 20 anos, de 21 a 30 anos de conta. Os Canais Digitais são predominantes entre os clientes entre 11 a 20 anos de conta. De 6 a 10 anos também utilizam pelos canais digitais (Figura 9).



Figura 9: Utilização dos canais por idade - média

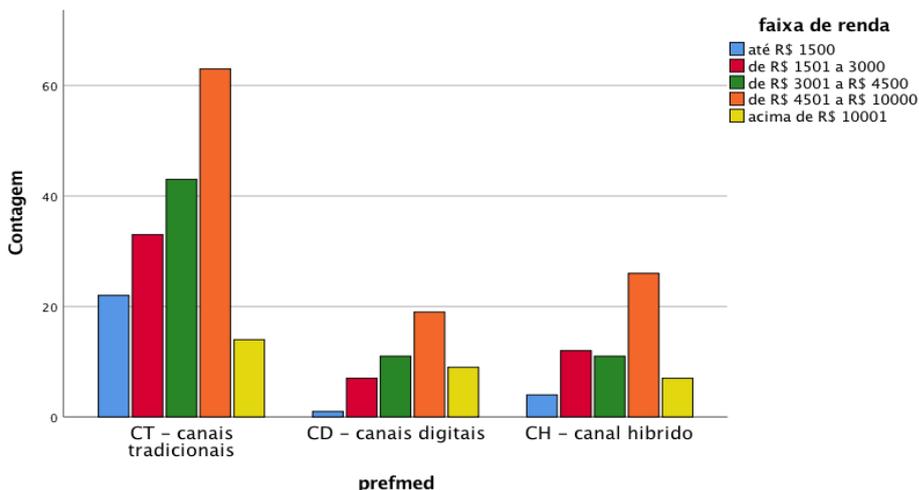


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto à idade, os clientes entre 31 a 40 anos de idade apresentam a maior utilização do Canal Híbrido (Figura 10). Os acima de 61 anos utilizam os Canais Tradicionais. Os Canais Digitais também apresentam clientes entre 31 a 40 anos de idade.



Figura 10: Utilização dos canais por faixa de renda - média



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto à faixa de renda, clientes com renda dentro da faixa da carteira Exclusiva, entre R\$ 4.500 e R\$ 10.000, apresentam a maior utilização de todos os canais. Os que mais utilizam o Canal Híbrido são os dessa faixa de renda. Em seguida, os com R\$ 1.500 e R\$ 3.000.

Quanto a um dos objetivos da pesquisa, os clientes que utilizam o Canal Híbrido têm possível aumento da margem de contribuição, foram verificadas através de regressão e não houve significância para os testes. Ou seja,



ainda não é possível afirmar que o canal híbrido aumenta a margem de contribuição dos clientes.

Dentre todos os testes realizados para apurar significância na utilização do Canal Híbrido, houve apenas significância entre o aumento da margem de contribuição e uma maior renda e o atendimento presencial. Quanto maior a renda e o atendimento humano, presencial, mais a margem de contribuição aumenta. Em nenhuma outra análise, foi verificada significância quanto ao aumento da margem média dos clientes.

Estes resultados podem ser visualizados nas tabelas 6, 7 e 8, em que foi utilizada a regressão linear testando as variáveis renda, media de atendimento do canal humano (presencial), media de acesso ao canal internet do computador, media de acesso ao canal internet do celular, media de acesso ao canal hibrido, media de acesso ao canal Terminal de Autoatendimento, sexo dos respondentes, escolaridade e media de utilização dos canais. No entanto, as que estiveram associadas à renda e ao atendimento humano foram as únicas positivas e representativas para o



acrécimo na margem de contribuição.

Tabela 6: Análise de regressão

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Significância do quadrado	F	Sig.
1	Regressão	232801,928	1	232801,928	8,351	,004b
	Residual	7554980,576	271	27878,157		
	Total	7787782,504	272			
	Regressão	353462,119	2	176731,059	6,419	,002c
2	Residual	7434320,385	270	27534,520		
	Total	7787782,504	272			
a. Variável Dependente: marmed (margem de contribuição média)						
b. Preditores: (Constant), renda						
c. Preditores: (Constant), renda, hummed						

Fonte: Dados da pesquisa (2017).



Tabela 7: Modelos de análise de regressão

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	
	B	Desvio Padrão	Beta			
1	(Constant)	110,532	15,831		6,982	,000
	renda	,006	,002	,173	2,890	,004
2	(Constant)	95,698	17,255		5,546	,000
	Renda	,006	,002	,167	2,805	,005
	Hummed (atend.pessoal)	50,342	24,048	,125	2,093	,037

a. Variável dependente: marmed (margem de contribuição media)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).



Tabela 8: Variáveis excluídas dos modelos de regressão

	Modelo	Beta	t	Sig.	Correlação Parcial	Estatísticas de Colinearidade Tolerância
1	netmed	,039b	,629	,530	,038	,954
	celmed	-,035b	-,557	,578	-,034	,926
	hibmed	,037b	,610	,543	,037	,990
	hummed	,125b	2,093	,037	,126	,998
	taamed	,030b	,498	,619	,030	1,000
	hum	,065b	1,083	,280	,066	,999
	SEXO	-,016b	-,270	,787	-,016	,993
	Esc	-,050b	-,828	,409	-,050	,966
	prefmed	,014b	,236	,814	,014	,984
	prefmehd	-,056b	-,928	,354	-,056	,972
2	Netmed	,051c	,833	,406	,051	,946
	celmed	-,014c	-,220	,826	-,013	,901
	hibmed	,044c	,740	,460	,045	,987
	taamed	,020c	,342	,732	,021	,994
	hum12	-,113c	-1,087	,278	-,066	,330
	SEXO	-,024c	-,393	,695	-,024	,989
	Esc	-,055c	-,905	,366	-,055	,965
	prefmed	,034c	,565	,572	,034	,961
	prefmehd	-,039c	-,638	,524	-,039	,951
a. Variável dependente: marmed						
b. Preditores no modelo: (Constant), renda						
c. Preditores no modelo: (Constant), renda, hummed						

Fonte: Dados da pesquisa (2017).



BAPTUCE
OIRTATER
BANKS

UNIVERSITY OF LONDON

UNIVERSITY OF LONDON

121

Capítulo

4

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neon of
HOTEL OF CITY

Segundo Mullan, Bradley e Loane (2017), a adoção de novos canais de atendimento, pelos bancos iniciou em 1970 com os ATMs, em 1980 com o Internet Banking, entre 1990 e 2000 com o mobile banking. Os mesmos autores estimam que, em 2019, cerca de 1.8 bilhões de pessoas estarão utilizando o mobile banking no mundo.

Os autores Barnes e Corbitt (2003) usaram um quadro de competitividade para investigar o mobile banking. Eles concluíram que a existência de canais de distribuição, condições de mercado e percepções dos consumidores foram importantes para a adoção pelos usuários desse novo canal. Também afirmaram que a utilização pelos consumidores fez diferença para o resultado financeiro dos bancos. Já Pires e Costa Filho (2008) fizeram um estudo teórico sobre a Teoria da Aceitação da Tecnologia (TAM) de Davis, como demonstra a Figura abaixo, bem como o Índice de Prontidão da Tecnologia (TRI) para avaliar o quanto um usuário está disposto a utilizar uma nova tecnologia, no caso, o, internet banking. Os resultados demonstraram que, em relação ao otimismo em utilizar uma nova tecnologia e



à comodidade em ter maior controle das transações, e o que leva os usuários a adotarem-na. Enquanto, a insegurança em relação ao uso de tecnologia também ficou evidenciado, pois os usuários tiveram receio de que, numa hora em que mais precisariam de usar a tecnologia, ela poderia falhar ou causar constrangimentos perante outras pessoas.

Os canais de relacionamento também são conhecidos como canais de marketing e se referem as possibilidades de acesso dos clientes aos produtos e serviços que uma empresa pode oferecer (COBRA, 2009). Os canais de marketing podem se relacionar também com o acesso dos clientes a serviços disponibilizados pelas empresas (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013).

No varejo, tanto de comércio quanto de serviços, os canais são essenciais para disponibilizar e potencializar o consumo dos produtos e serviços a mais clientes (LAS CASAS, 2000). Os bancos de varejo disponibilizam diversos canais para o acesso dos clientes (SCHOENBACHLER; GORDON, 2002), tanto eletrônicos quanto pessoais (HIBBARD; KUMAR; STERN, 2001).



A oferta de novos canais de relacionamento aos clientes é realizada com base em pesquisas e tendências mundiais de utilização (CHENG; LI; JIANG, 2016; FÜRST; LEIMBACH; PRIGGE, 2017). Além disso, a segurança para o cliente e para a organização é fundamental para atender o interesse de ambos, além das regulamentações necessárias (ALVES, 2016; GALLAO; JUNIOR, 2016; KLETTENBERG, 2016) exigidas pelo Banco Central do Brasil (KATZ, 2016; SCHNEIDER; SOUZA, 2017).

Apesar do Canal Híbrido ser um canal em que há uma certa expectativa positiva da organização BP em relação ao seu uso (KAWALEK; SALEHNEJAD; BAYAT, 2016) e resultados (FARIA; MAÇADA, 2011; BITTENCOURT et al., 2017), em potencializar o seu uso fazendo com que os clientes fiquem mais próximos de seus gerentes (KLUSKA; LIMA; COSTA, 2015), os resultados apresentaram dados inconclusivos para o aumento de margem de contribuição com relação ao uso do Canal Híbrido (BITTENCOURT et al., 2017).

Muito embora o CH tenha sido ofertado



recentemente (SUN et al., 2006; NAGAKAWA; GOUVÊA; OLIVEIRA, 2013), um dos fatores que podem contribuir para os resultados apurados, são o fato de uma agência (BEHLAU, 2015; MARTINS; BRAZ; NERY, 2017) do interior do Rio Grande do Sul ainda ter uma predominância de clientes que utilizam o atendimento pessoal (ALBERGONI; PEREIRA, 2016) ao invés de utilizar as soluções digitais para relacionamento e consumo (TAVARES et al., 2016).

A organização precisa atender e entender (ALBERGONI; PEREIRA, 2016; BADESCU; GARCÉS-AYERBE, 2009; MARTINS; OLIVEIRA; POPOVIČ, 2014), ouvir os clientes e consumidores sobre a relevância de suas necessidades (BERRONE et al., 2013). Muitas vezes, o que o cliente quer não chega a ser grandes inovações (DUARTE; CERDAN; VALADÃO, 2015) na área tecnológica (CHEN; POPOVICH, 2003), mas sim, um atendimento que condiz com a sua necessidade de atendimento pessoal (NAGAKAWA; GOUVÊA; OLIVEIRA, 2013).

Entretanto, como existem organizações com muitos departamentos e filiais (FÜRST; LEIMBACH;



PRIGGE, 2017), as soluções propostas são massificadas, caracterizando os clientes como se todos tivessem a mesma atitude de consumo (ANTONI; BASSO, 2016). Dessa forma, pode ocorrer de soluções apresentadas não terem a efetividade desejada pela empresa (CAMPELO; PINTO, 2010).

Os dados apresentaram também uma carteira de clientes muito homogênea, com predominância de clientes do sexo masculino, nível superior, idade dos clientes acima de 41 anos e que ainda não utilizam efetivamente as ferramentas digitais (COSTA; GASSI, 2017; FERNANDES; BOTURA JÚNIOR; PASCHOARELLI, 2017; VIANNA; VILLEGAS; FERRARI, 2015).

Os resultados apresentados ainda, falam que os canais tradicionais (KAWALEK; SALEHNEJAD; BAYAT, 2016) são mais utilizados e que o banco digital, está mais para um assunto futuro do que presente (MARTÍNEZ, 2016). O que está evidente é que o canal de atendimento humano ainda é o que faz a diferença para o cliente da presente carteira (PIRES; COSTA FILHO, 2001).



Mais um fator que ficou demonstrado é a relação entre geração de margem de contribuição e a renda do cliente. Ou seja, faz diferença em termos de resultados o Banco investir em clientes de maior renda (ISÍDIO et al., 2016; GARCIA, 2016; GOUVÊA; MASANO; MANTOVANI, 2017). Sabe-se que há um investimento no segmento de alta renda nos bancos brasileiros, como o segmento Prime do Bradesco, o Estilo do Banco do Brasil, o Select do Santander, Van Gogh do Itaú (AUGUSTIN, 2016; CARDOSO, 2016), dentre outros que são criados e geridos pelos bancos, onde os clientes que podem acessar essas carteiras apenas são os clientes convidados. A presente carteira estudada é um patamar abaixo dos segmentos citados anteriormente, seria uma pré-entrada para um possível encarteiramento nesses segmentos de maior renda (CASTRO, 2016; NETO; MESQUITA; MUYLDER, 2016). Segundo os autores Hernandez e Mazzon (2007), os bancos ampliam os canais bancários para aumentar a possibilidade de atendimento dos clientes bancários.

Os mesmos autores também afirmam que o



internet banking é um canal que tem ganho muita atenção das instituições financeiras brasileiras.

O canal mobile não apenas foi uma evolução do internet banking, mas é a melhor escolha para o consumidor e relevante entre os canais existentes na atualidade (PÜSCHEL; MAZZON; HERNANDEZ, 2010). Os autores também afirmam que, devido à penetração dos celulares na vida das pessoas, o mobile tem sido optado com grande velocidade por novos usuários.



BAPTUCE
OIRTATER
BANKS

UNIVERSITY OF LONDON

UNIVERSITY OF LONDON

121

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Next of
University of London

O objetivo principal do presente foi verificar a relação de canais de atendimento bancário e a margem de contribuição dos clientes. Foi identificado através da regressão que apenas há significância entre o atendimento humano (presencial) e a renda em relação à margem de contribuição do cliente. Ou seja, quanto maior a renda do cliente, maior a margem de contribuição. Quanto mais intensificado é o atendimento presencial, mais o cliente compra e mais ele reverte, para a organização, em evolução na margem de contribuição.

Como objetivo principal foi verificar os canais e o relacionamento dos clientes da carteira Exclusiva, verificou-se que a transição do tradicional para o Digital e o Híbrido ainda pode evoluir. Os canais internet e celular ainda são os canais que podem se desenvolver ainda mais, assim como o Canal Híbrido. No entanto, o tradicional ainda é um importante canal de relacionamento com o cliente e o BP não deveria simplesmente migrar os clientes ou fazer com que o cliente adote os CDs sem que haja uma forte razão partindo do cliente. Portanto, é importante continuar o trabalho de



divulgação dos novos canais, mas sem descuidar do trivial canal tradicional para o atendimento ao cliente. Forçar um cliente a aderir a um canal novo, sem que esse esteja preparado, pode forçá-lo a ir para outra instituição que entenda essa transição necessária para o cliente se adequar a esse novo mundo.

Implicações acadêmicas

Como contribuição acadêmica, o tema é novo, relevante, e tem muito ainda a ser explorado. A indústria bancária traz subsídios para que os estudos apontem se o rumo das tomadas de decisão dos gestores estratégicos do Banco do Povo estão corretos ou apresentam necessidades de ajustes. Pessoas dependem de um sistema financeiro forte e eficiente. Por isso, o estudo do Canal Híbrido traz uma nova maneira dessa indústria consolidar as novas ferramentas para atender a demanda de seus clientes. Entretanto, as ferramentas, como novos canais de relacionamento, continuam sujeitos à aceitação desses



clientes, de acordo com suas crenças, desejos, necessidades e particularidades. Querer massificar o atendimento através de canais relativamente novos pode criar barreiras ao invés de pontes para o pleno atendimento das necessidades dos clientes.

Implicações gerenciais

Como contribuição gerencial, o trabalho apresenta uma conclusão de que, mesmo que o digital possa empolgar alguns usuários e criadores, ainda o método tradicional de se relacionar com o cliente é o mais efetivo.

Não basta o gestor lançar uma solução inovadora se o consumidor não a achar relevante para seu dia-a-dia. Ou se para utilizar é necessário mais conhecimento de novos dispositivos como os smartphones. Ou ainda, se a confiança no canal é insuficiente para a tomada de decisão na escolha do canal. Também a cultura do lugar onde as pessoas moram possa ter uma postura mais inclinada para transações pessoais.



Outro fator importante demonstrado no presente trabalho foi que a idade dos clientes que mais apresentam margem de contribuição e tempo de conta demonstra que, para eles, as relações pessoais são ainda mais expressivas. É essencial entender que esses clientes querem o apreço do atendimento presencial. Desejam olhar nos olhos do Gerente de Contas, ter a confiança despertada através de um aperto de mão ou por uma explicação presencial, sem meios alternativos de contato. Os clientes do interior do RS têm essa necessidade, principalmente se pertencerem ao setor do agronegócio. Eles confiam na pessoa. A marca reforça o atributo de segurança, mas é com o Gerente de Contas que ele, através da fala e olhar, traduz seus planos de investimento, de crescimento, relata acerca das dificuldades, procurando ir além de uma assessoria financeira, e sim, trazendo para o Gerente de Contas confidências de suas necessidades, aumentando o conteúdo do diálogo e transpassando a fronteira entreposta de cliente/organização para uma amizade em relação à pessoa do Gerente de Contas.



O perfil do novo atendente precisa se adequar a utilização da tecnologia para atender ao consumidor dessa nova era, que usa tecnologia, quer atendimento personalizado, precisa entender de vários assuntos não apenas dos produtos do banco, mas do que acontece no cotidiano do mercado financeiro, para ter capacidade de resposta as necessidades dos clientes.

Limitações da pesquisa

Como limitações na pesquisa, ressalta-se que o pequeno grupo de clientes da carteira exclusiva digital, por estarem com essa ferramenta recentemente à sua disposição, teriam que ser novamente estudados, para verificar se houve evolução no uso da ferramenta Canal Híbrido. Carteiras pertencentes a outras regiões do país, como São Paulo, Porto Alegre, Rio de Janeiro, enfim grandes capitais, podem ter outro comportamento em relação ao Canal Híbrido e Canais Digitais ofertados pelo Banco do Povo.

Além disso, o interior do estado do Rio Grande



do Sul não tem tanta familiaridade com uso de tecnologia ou aplicativos digitais para se relacionar com bancos. Especialmente o público estudado, de maior idade e com predominância de receberem o atendimento presencial no Banco do Povo. A insegurança em realizar transações financeiras e o desconhecimento do novo podem criar uma forte resistência a utilização desses canais, pois, os clientes têm medo de serem fraudados, terem seus dados hackeados ou mesmo fazerem algum comando errado que possa culminar em prejuízo.

Sugestões de pesquisas futuras

A conveniência é um fator importante de argumentação para que os clientes usem os novos canais. No entanto, sem a segurança devida e simplicidade de utilização, mesmo o Canal Híbrido buscando ter particularidades do WhatsApp, pode resultar em relutância em adoção pelos clientes. Por isso, uma sugestão de pesquisa futura seria para verificar se a interface do aplicativo oferecido hoje



pode ser aprimorada para que a experiência seja mais rápida e simples. Além disso, outra sugestão seria aplicar a pesquisa em cidades de maior porte como São Paulo, Porto Alegre, Curitiba, Brasília ou Rio de Janeiro para verificar o comportamento desses clientes em relação a esses canais, principalmente os Canais Digitais e o Canal Híbrido.



BAPTUCE
OIRTATER
BANKS

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

121

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Νέοι οριζώντες

AGARWAL, R.; MEHROTRA, A. An analysis of adoption pattern of alternative banking channels by Indian customers. *IUP Journal of Marketing Management*, v. 16, n. 1, p. 65–80, fev. 2017.

ALALWAN, A. A.; DWIVEDI, Y. K.; RANA, N. P.; WILLIAMS, M. D. Consumer adoption of mobile banking in Jordan: Examining the role of usefulness, ease of use, perceived risk and self-efficacy. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 29, n. 1, p. 118–139, 2016.

ALALWAN, A. A.; DWIVEDI, Y. K.; RANA, N. P. Factors influencing adoption of mobile banking by Jordanian bank customers: Extending UTAUT2 with trust. *International Journal of Information Management*, v. 37, n. 3, p. 99–110, 2017.

ALBERGONI, L.; PEREIRA, C. Automação bancária x atendimento pessoal: a preferência dos clientes em Curitiba. *Revista da FAE*, v. 12, n. 2, 2016.

ALMEIDA, M. C. The territorial strategies of contact center companies: specialization of services provided and the search for new locations. *Sociedade & Natureza*, v. 27, n. 3, p. 379–392, 2015.

ALVES, C. A. Confiança e comprometimento e sua



relação com o desempenho e a intenção de recompra do varejista dentro do canal de marketing (The function of trust and commitment and its relation to the performance and the retailer repurchase intention within the marketing channel). *Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences*, v. 22, n. 1, p. 100, 2016.

AMARAL, T.; CAMARGO JUNIOR, J. de; PIZZINATTO, A.; PITOMBO, T. Influências do Comércio Eletrônico B2B no Processo de Atendimento de Pós-Vendas no Segmento de Bens de Capital: Estudo de Caso em uma Empresa Representante de Equipamentos Pesados. *REMark*, v. 14, n. 2, p. 223, 2015.

ANTONI, V. L.; BASSO, K. Expectativas em relação ao varejo: um estudo com as consumidoras de confecções e calçados na base da pirâmide social. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 18, n. 62, p. 593–608, out. 2016.

ARGAÑARAZ, A.; MAÇADA, A. C. G.; ALBANESE, D. E.; LÓPEZ, M. L. Impacto de las inversiones en TI en la eficiencia de los bancos argentinos. *Revista de Administração*, v. 48, n. 1, p. 128-144, 2013.

AUGUSTIN, A. C. O neoliberalismo e seu impacto na política cultural brasileira. II Seminário Internacional de Políticas Culturais. 2016.



BADESCU, M.; GARCÉS-AYERBE, C. The impact of information technologies on firm productivity: Empirical evidence from Spain. *Technovation*, v. 29, n. 2, p. 122-129, 2009.

BARCELLOS, M. A. R. Avaliação da eficiência de comunicação em Redes Sociais Digitais: Uma análise exploratória do cenário de empresas no Brasil. Dissertação (Mestre em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 2010.

BARNES, S. J.; CORBITT, B. Mobile banking: concept and potential. *International Journal of Mobile Communications*, v. 1, n. 3, p. 273–288, 2003.

BASARIR-OZEL, B.; MARDIKYA, S. Factors affecting E-commerce adoption: A case of Turkey. *International Journal of Management Science & Technology Information*, n. 23, p. 1–11, jan. 2017.

BERGAMO, F.; DANTAS, J. S.; SILVA, J. S. da; SILVA, I. M. da; JÚNIOR, I. G. An exploratory analysis of the growth of the Brazilian banking cyberspace. In: *Proceedings of the 11th International Conference on Information Systems and Technology Management. CONTECSI. Anais...2014*



BERRONE, P.; FOSFURI, A.; GELABERT, L.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Necessity as the mother of 'green' inventions: institutional pressures and environmental innovations. *Strategic Management Journal*, v. 34, n. 8, p. 891-909, 2013.

BERSSANETI, F. T.; CARVALHO, M. M. DE; MUSCAT, A. R. N. Impacto dos modelos de referência e maturidade no gerenciamento de projetos: estudo exploratório em projetos de tecnologia da informação. *Produção*, v. 22, n. 3, p. 404-435, 2012.

BHAT, A. L.; BHAT, B. J. Automated Teller Machines (ATMs): The Changing Face of Banking in India. *IUP Journal of Bank Management*, v. 12, n. 4, p. 16–28, nov. 2013.

BITTENCOURT, W. R. BRESSAN, V. G. F.; GOULART, C. P.; BRESSAN, A. A., COSTA, D. R. de M.; LAMOUNIER, W. M. Rentabilidade em Bancos Múltiplos e Cooperativas de Crédito Brasileiros. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 2017.

BOWEN, J. T.; CHEN, S.-L. The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International journal of contemporary hospitality management*, v. 13, n. 5, p. 213–217, 2001.



CAMPELO, J. D. S.; PINTO, R. S. Proposta de implantação de um sistema informatizado para o gerenciamento dos processos de solicitação de aproveitamento de disciplinas no departamento de registros acadêmicos da universidade federal de pelotas. X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur. Anais... Mar del Plata, 2010.

CATEORA, P. R.; GILLY, M. C.; GRAHAM, J. L. Marketing internacional. AMGH Editora, 2013.

CARDOSO, J. DA S. A análise envoltória de dados na avaliação da eficiência dos fundos de investimento de renda fixa ofertados pelos bancos comerciais. Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas) - Departamento de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

CASTRO, A. A. Análise de reposicionamento de uma Instituição Financeira no segmento de varejo bancário. Monografia (Pós-graduação Lato Sensu em Marketing e Cadeia de Valor) - Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, 2016.

CAVA, P. B.; SALGADO JUNIOR, A. P.; BRANCO, A. M. de F. Evaluation of Bank Efficiency in Brazil: A



Dea Approach. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA BANCARIA BRASILEÑA: UN ENFOQUE DEA, v. 17, n. 4, p. 62–84, 7 ago. 2016.

CERRI, R. N.; BRITTO, P. A. P. de. Fatores do índice e spread bancário em carteiras de financiamentos com recursos do BNDES. Credit Risk and Bank Spreads in Loan Portfolios of with Funds of the BNDES, v. 13, n. 2, p. 214–234, abr. 2014.

CHEN, I. J.; POPOVICH, K. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. Business process management journal, v. 9, n. 5, p. 672–688, 2003.

CHEN, Y.; LIANG, L.; YANG, F.; ZHU, J. Evaluation of information technology investment: a data envelopment analysis approach. Computers & Operations Research, v. 33, n. 5, p. 1368–1379, 2006.

CHENG, Y.; LI, B.; JIANG, Y. Optimal Choices for the E-Tailer with Inventory Rationing, Hybrid Channel Strategies, and Service Level Constraint under Multiperiod Environments. Mathematical Problems in Engineering, p. 1–12, 19 jan. 2016.

COBRA, M. Administração de marketing no Brasil. 3.ed.



Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2009.

COMIOTTO, F. D.; COSTA, J. I. P. da; SANTOS, A. R.; MONDO, T. S. Comprei Meu Carro, o que vem Depois? Análise da Percepção e da Importância Atribuídas por Clientes em Serviços de Pós-Venda. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 06, p. 80–93, 1 dez. 2014.

CÓRDOVA, R.; DINIZ, E. H.; GONZALEZ, L. Inclusão Financeira E Correspondentes Bancários. *GV-executivo*, v. 13, n. 1, p. 58–59, jan. 2014.

COSTA, L. A.; GASSI, D. B. B. Fintechs e os bancos brasileiros: um estudo regulatório à luz da Lei 12.865. *ETIC-Encontro de Iniciação Científica - ISSN 21-76-8498*, v. 13, n. 13, 2017.

CRESWELL, J. W. *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora, 2014.

DANTAS, J. A.; MEDEIROS, O. R. de; CAPELLETTO, L. R. Determinantes Do Spread Bancário Ex Post No Mercado Brasileiro. *Determinants of the ex-post Bank Spread in the Brazilian Market*, v. 13, n. 4, p. 48–74, ago. 2012.

DAVENPORT, T. H. *Missão crítica: obtendo vantagem*



competitiva com os sistemas de gestão empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DEMO, G.; PONTE, V. marketing de relacionamento (Crm): estado da arte e estudo de casos. Editora Atlas SA, 2000.

DUARTE, M. N. M.; CERDAN, N. R.; VALADÃO, R de S. Qualidade no atendimento: um estudo na franquia O Boticário de Pereira Barreto. Revista Interatividade, v. 3, n. 2, p. 96–113, 2015.

FARIA, F. de A.; MAÇADA, A. C. G. Impacto dos investimentos em TI no resultado operacional dos bancos brasileiros. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 5, 2011.

FARIA, L. H. L.; GIULIANI, A. C.; PIZZINATTO, N. K.; SPERS, V. R. E. 20 Anos de Publicações sobre Marketing de Relacionamento no Brasil: Uma Análise da Produção Acadêmica de 1992 a 2012. Revista Brasileira de Marketing, v. 13, n. 1, 2014.

FERNANDES, F. R.; BOTURA JÚNOR, G.; PASCHOARELLI, L. C. Complexidade visual da interface digital e satisfação de uso: uma análise em websites de caráter informacional. Infodesign, v. 14, n.1, p. 67-88, 2017.



FREITAS, A. F. de. Organizações de microfinanças: inovações e desafios para a inclusão financeira. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 1, p. 39–54, 2013.

FLEET, G. J. Evidence for stalled ict adoption and the facilitator ecommerce adoption model in SMEs. *International Journal of the Academic Business World*, v. 6, n. 2, p. 7–18, Fall 2012.

FONSECA, J. da. Metodologia da pesquisa científica [Material didático]. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, 2002.

FÜRST, A.; LEIMBACH, M.; PRIGGE, J. K. Organizational Multichannel Differentiation: An Analysis of Its Impact on Channel Relationships and Company Sales Success. *Journal of Marketing*, v. 81, n. 1, p. 59–82, jan. 2017.

GADAM, M. A.; NG, C. K.; NORDIN, N. K.; SALI, A.; HASHIM, F. Hybrid channel gain prioritized access-aware cell association with interference mitigation in LTE-Advanced HetNets. *International Journal of Communication Systems*, v. 29, n. 18, p. 2650– 2668, 12/1/2016 2016.

GALLAO, R. V.; JUNIOR, A. M. Segurança do Internet Banking no Brasil. *Revista Tecnológica da Fatec Americana*, v. 1, n. 1, p. 15, 2016.



GARCIA, R. Segmentação de mercado, estilos de vida, hábitos e valores pessoais: uma abordagem com público de alta renda. Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, v. 8, n. 1, 2016.

GHAZIAN, A.; HOSSAINI, M. H.; FARSIJANI, H. The effect of customer relationship management and its significant relationship by customers' reactions in LG Company. *Procedia Economics and Finance*, v. 36, p. 42–50, 2016.

GOH, K. H.; KAUFFMAN, R. J. Firm Strategy and the Internet in U.S. Commercial Banking. *Journal of Management Information Systems*, v. 30, n. 2, p. 9–40, Fall 2013.

GONÇALVES, N. M. B. O futuro da comunicação no setor bancário: os desafios do modelo de agência digital. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas: Rio de Janeiro, 2016.

GOUVÊA, M. A.; MASANO, A. C. R.; MANTOVANI, D. M. N. Avaliação de serviços bancários no segmento de alta renda na cidade de São Paulo. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 10, n. 1, 2017.



GRIGORIAN, D. A.; MANOLE, V. Determinants of commercial bank performance in transition: an application of data envelopment analysis. *Comparative Economic Studies*, v. 48, n. 3, p. 497–522, 2006.

GUPTA, V. S.; GARG, R. Technology Readiness Index of E-Banking Users: Some Measurement and Sample Survey Evidence. *IUP Journal of Bank Management*, v. 14, n. 4, p. 43–58, nov. 2015.

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed, 2005.

HEALY, M.; HASTINGS, K.; BROWN, L.; GARDINER, M. The old, the new and the complicated-A trilogy of marketing relationships. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 1/2, p. 182–193, 2001.

HERNANDEZ, J. M. C.; MAZZON, J. A. Adoption of internet banking: proposition and implementation of an integrated methodology approach. *International journal of bank marketing*, v. 25, n. 2, p. 72–88, 2007.

HIBBARD, J. D.; KUMAR, N.; STERN, L. W. Examining the impact of destructive acts in marketing channel



relationships. *Journal of marketing research*, v. 38, n. 1, p. 45– 61, 2001.

ISÍDIO, J. de O.; CAVALCANTI, F. C.; MAIA, K. de F.; SILVA, S. S. F. da; ALVES, A. C. Internet banking e a satisfação dos clientes do segmento personalizado: o caso de uma Agência do Banco do Brasil no Estado da Paraíba. *Revista Espacios*, v. 37, n 08, p. 14, 2016.

JAYO, M.; DINIZ, E. H. Um mapeamento descritivo dos modelos de gestão de redes de correspondentes bancários no Brasil. *A descriptive mapping of banking correspondent network management models in Brazil*, v. 48, n. 3, p. 621–634, jul. 2013.

JORGENSON, D. W.; VU, K. Information technology and the world growth resurgence. *German Economic Review*, v. 8, n. 2, p. 125-145, 2007.

KARUNARATNA, A. Service Quality and Customer Loyalty: Adequacy of Servqual Model. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, v. 3, n. 4, p. 20– 26, 2014.

KATERATTANAKUL, P.; LEE, J. J.; HONG, S. Effect of business characteristics and ERP implementation on business outcomes: An exploratory study of Korean



manufacturing firms. *Management Research Review*, v. 37, n. 2, p. 186–206, 2014.

KATZ, B. A concentração do setor bancário brasileiro nos últimos 20 anos e uma análise de eficiência das quatro principais instituições do setor. 2016. 46 f. Trabalho de Conclusão de curso (Bacharel em Ciências Econômicas) Faculdade de Ciências Econômicas da, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016.

KAUR, K.; GUPTA, V. A survey of topic tracking techniques. *International Journal* 2, v. 5, 2012.

KAWALEK, P.; SALEHNEJAD, R.; BAYAT, A. Exponentially available intelligence: AI, data and the dramatic digitization of traditional industry/inteligencia disponible exponencialmente: inteligencia artificial, datos y la digitalización de la industria tradicional. *Boletín de Estudios Económicos*, v. 71, n. 219, p. 527, 2016.

KLETTENBERG, J. Segurança da informação: um estudo sobre o uso da engenharia social para obter informações sigilosas de usuários de instituições bancárias. 2016. 160 f. Dissertação (Mestre em Ciência da Informação) Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.



KLUSKA, R. A.; de LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. da. Uma proposta de estrutura e utilização do gerenciamento de processos de negócio (BPM)/A proposal of structure and use of business process management (BPM). Revista Produção Online, v. 15, n. 3, p. 886, 2015.

KUBOTA, L. C.; DOMINGUES, E.; MILANI, D. Diferenças de escala no mercado de equipamentos de telecomunicações. Radar: Tecnologia, Produção e Comércio, n. 10, p. 25–30, 2010.

KUMBHAR, V. M. Alternative Banking Channels and Customers' Satisfaction: An Empirical Study of Public and Private Sector Banks. 2011.

LAS CASAS, A. L. Marketing de Varejo. São Paulo: Editora Atlas SA, 2000.

LIMA, A. C. Análise Prospectiva da Indústria Bancária no Brasil: Regulação, Concentração e Tecnologia. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 20, n. 5, p. 546-567, 2016.

LONGO, L.; MEIRELLES, F. de S. Impacto dos investimentos em tecnologia de informação no desempenho financeiro das indústrias brasileiras. REAd-Revista Eletrônica de Administração, v. 22, n. 1, 2016.



MAÇADA, A. C. G. Impacto dos investimentos em tecnologia da informação nas variáveis estratégicas e na eficiência dos bancos brasileiros. 2001.

MAIA, L. R.; COELHO, M. das G. P. O Canal Maspoxavida e a relação entre fãs e microcelebridades no YouTube. The Maspoxavida Channel and the relationship between fans and microcelebrities on YouTube, v. 18, n. 1, p. 96–106, jan. 2016.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman Editora, 2012.

MARTINS, C.; OLIVEIRA, T.; POPOVIČ, A. Understanding the Internet banking adoption: A unified theory of acceptance and use of technology and perceived risk application. International Journal of Information Management, v. 34, n. 1, p. 1–13, 2014.

MARTINS, C. M.; RODRIGUES, F. da S. Satisfação No Atendimento E Pós-Venda: Pesquisa Com Clientes Organizacionais De Uma Empresa De Representações. Caderno de Administração, v. 21, n. 2, p. 79–89, jul. 2013.

MARTINS, M. V.; BRAZ, H.; NERY, M. B. M. A satisfação no atendimento ao clientes que buscam



serviços de mensuração em organizações governamentais. *Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, 2017.

MARTÍNEZ, D. A. Transformación de la forma tradicional de banca hacia el mundo digital. 2016. 49 f. Trabalho de Conclusão de curso (Bacharel em Administração e Direção de Empresas) Faculdade de Ciencias de la Empresas, Universiad Politécnica de Cartagena, 2016.

MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. Elsevier Brasil, 2014. v. 7

MCKENNA, R. Marketing de relacionamento. Elsevier Brasil, 2005.

MEHRAD, D.; MOHAMMADI, S. Word of Mouth impact on the adoption of mobile banking in Iran. *Telematics and Informatics*, 2016.

MULLAN, J.; BRADLEY, L.; LOANE, S. Bank adoption of mobile banking: stakeholder perspective. *International Journal of Bank Marketing*, v. 35, n. 7, p. 1154–1174, 2017.

MUNIZ, A. M.; O'GUINN, T. C. Brand community. *Journal of consumer research*, v. 27, n. 4, p. 412–432, 2001.



NAKAGAWA, S. S. Y.; GOUVÊA, M. A.; OLIVEIRA, B. A lealdade ao canal de comercialização e ao fornecedor nas compras em ambientes físico e online. *Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 4, p. 6-37, 2013.

NETO, A. L. L. R.; MESQUITA, J. M. C. de; MUYLDER, C. F. de. Fatores de influência na adoção do internet banking por clientes bancários da terceira idade. *Revista Tecnologia e Sociedade*, v. 12, n. 25, 2016.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic & Social Research*, v. 3, n. 2, 2001.

PATSIOTIS, A.; HUGHES, T.; WEBBER, D. J. Consumer resistance to internet-based services: Implications for real estate customer service. *Keller Centre Research Report*, v. 7, n. 2, 2014.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 2003.

PIRES, P. J.; COSTA FILHO, B. A. da. O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos. *Revista da FAE*, v. 4, n. 1, p. 59-67, 2001.



PIRES, P. J.; COSTA FILHO, B. A. da. Fatores do índice de prontidão à tecnologia (TRI) como elementos diferenciadores entre usuários e não usuários de internet banking e como antecedentes do modelo de aceitação de tecnologia (TAM). RAC- Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 2, 2008.

PÜSCHEL, J.; MAZZON, J. A.; HERNANDEZ, J. M. C. Mobile banking: proposition of an integrated adoption intention framework. International Journal of bank marketing, v. 28, n. 5, p. 389–409, 2010.

RAJPUT, N.; GUPTA, M. Impact of IT on indian commercial banking industry: DEA analysis. Global Journal of Enterprise Information System, v. 3, n. 1, p. 17–31, 2011.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. European journal of marketing, v. 30, n. 2, p. 19–30, 1996.

REICHHELD, F. F.; SASSER, J. W. Zero defections: Quality comes to services. Harvard business review, v. 68, n. 5, p. 105–111, 1990.

SCHNEIDER, J.; SOUZA, A. R. L. de. A importância da Segurança da Informação e dos Controles Internos na Prevenção de Riscos à Estabilidade Financeira de uma



Instituição Bancária. *Pensar Contábil*, v. 19, n. 69, p. 30-39, 2017.

SCHOENBACHLER, D. D.; GORDON, G. L. Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. *Journal of Consumer Marketing*, v. 19, n. 1, p. 42–53, 2002.

SCORTEGAGNA, G.; HENRIQUE, J. L. Canal comunicação eletrônica (chat): percepção do cliente bancário. 2017.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. *International business review*, v. 4, n. 4, p. 397–418, 1995a.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 255–271, 1995b.

SILVA, V. L. dos S.; SOUZA, R. de C.; SILVA, A. A. P. da; SAES, M. S. M Estratégia de gestão de múltiplos canais de distribuição: um estudo na indústria brasileira de alimentos. *Production Journal*, v. 26, n. 1, p. 115–128, 2015.



SINHA, K.; JOSHI, D.; SINHA, G. K. K. Consumers' Attitude and Perception towards Doing Cashless Transactions: An Empirical Study in Vadodara. *SIES Journal of Management*, v. 13, n. 1, p. 18–28, jun. 2017.

SOUZA, F. da C. de; OLIVEIRA, D. de L.; CUSTÓDIO, E. M. O. Efeitos e características da consumerização de ti nas micro e pequenas empresas: um estudo exploratório. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, v. 6, n. 1, 2017.

SUN, T. YOUN, S.; WU, G.; KUNTARAPORN, M. Online word-of-mouth (or mouse): An exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Computer-Mediated Communication*, v. 11, n. 4, p. 1104–1127, 2006.

TAN, Q.; SOUSA, C. M. International marketing standardization. *Management international review*, v. 53, n. 5, p. 711–739, 2013.

TANDON, K.; MALHOTRA, N. A Comparative Evaluation of Efficiency in the Indian Banking Industry Using Data Envelopment Analysis. *IUP Journal of Bank Management*, v. 13, n. 2, p. 33–46, maio 2014.

TAVARES, J. D. P.; MACIEL, S. L.; ALMENDROS, J. G.; PRADO, M. H. P. do; SILVA, D. R. da; ROMANO, R. Estratégias De Marketing Em Canais Eletrônicos De



Atendimento Bancários. Revista UniVap, v. 22, n. 40, p. 21–21, 2 dez. 2016.

VAN DER BOOR, P.; OLIVEIRA, P.; VELOSO, F. Users as innovators in developing countries: The global sources of innovation and diffusion in mobile banking services. *Research Policy*, v. 43, n. 9, p. 1594–1607, 2014.

VERGARA, S. C.; PECCI, A. Escolhas metodológicas em estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, v. 10, n. 27, p. 13–26, 2003.

VIANNA, E. M.; VILLEGAS, G.; FERRARI, P. Interfaces digitais responsivas e o usuário da terceira idade. A busca na melhora da usabilidade e legibilidade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. 28. 2015. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2015

WALKER, G. Financial Technology Law - A New Beginning and a New Future. *International Lawyer*, v. 50, n. 1, p. 137–215, mar. 2017.

ZACHARIAS, M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F.; ALMEIDA, V. M. C. de Determinantes Da Satisfação Dos Clientes Com Serviços Bancários. THE DETERMINANTS



OF CUSTOMER SATISFACTION WITH BANKING SERVICES., v. 7, n. 2, p. 1–1, jul. 2008.

ZHU, X. D.; LI, B. Y.; WANG, Z. A study on the manufacturing decision-making and optimization of hybrid-channel supply chain for original equipment manufacturer. *Advances in Production Engineering & Management*, v. 12, n. 2, p. 185–195, jun. 2017.



Do autor



Rafael Desconsi

Rafael Desconsi nasceu em uma família humilde, em uma cidade do interior, onde desde cedo aprendeu o



valor do esforço e da dedicação. Criado em um ambiente simples, estudou em escola pública e sempre teve o incentivo dos pais para buscar um futuro melhor, apesar das dificuldades financeiras. Seus pais, embora não tivessem tido a oportunidade de cursar uma graduação, sempre enfatizaram a importância da educação como caminho para o crescimento pessoal e profissional.

Determinando-se a mudar sua realidade, Rafael dedicou-se aos estudos e, com muito empenho, ingressou no Banco do Brasil, onde construiu uma carreira sólida como bancário. Ao longo dos anos, destacou-se pela sua capacidade de adaptação, liderança e visão estratégica, características que o levaram a assumir posições de responsabilidade dentro da instituição.

Paralelamente à sua trajetória no setor bancário, Rafael investiu na formação acadêmica, tornando-se um pesquisador na área da administração. Com uma inquietude intelectual constante, buscou aprimorar seus conhecimentos, alcançando o título de mestre e, posteriormente, doutor em Administração. Suas pesquisas se concentram em temas



como gestão operacional, marketing de relacionamento e automação de processos, com diversas publicações acadêmicas reconhecidas no meio.

Atualmente, Rafael combina sua experiência prática no setor bancário com sua expertise acadêmica, contribuindo para a formação de novos profissionais e para o avanço do conhecimento na área da administração. Sua trajetória é um exemplo de superação, mostrando que, com determinação e estudo, é possível transformar sonhos em realidade, independentemente das circunstâncias iniciais.



Política e Escopo da Coleção de ebooks Humanas em Perspectiva



A Humanas em Perspectiva (HP) é uma coleção de livros publicados anualmente destinado a pesquisadores das áreas das ciências humanas. Nosso objetivo é servir de espaço para divulgação de produção acadêmica temática sobre essas áreas, permitindo o livre acesso e divulgação dos escritos dos autores. O nosso público-alvo para receber as produções são pós-doutores, doutores, mestres e estudantes de pós-graduação. Dessa maneira os autores devem possuir alguma titulação citada ou cursar algum curso de pós-graduação. Além disso, a Coleção aceitará a participação em coautoria.

A nossa política de submissão receberá artigos científicos com no mínimo de 5.000 e máximo de 8.000 palavras e resenhas críticas com no mínimo de 5 e máximo de 8 páginas. A HP irá receber também resumos expandidos entre 2.500 a 3.000 caracteres, acompanhado de título em



inglês, abstract e keywords.

O recebimento dos trabalhos se dará pelo fluxo contínuo, sendo publicado por ano 10 volumes dessa coleção. Os trabalhos podem ser escritos em português, inglês ou espanhol.

A nossa política de avaliação destina-se a seguir os critérios da novidade, discussão fundamentada e revestida de relevante valor teórico - prático, sempre dando preferência ao recebimento de artigos com pesquisas empíricas, não rejeitando as outras abordagens metodológicas.

Dessa forma os artigos serão analisados através do mérito (em que se discutirá se o trabalho se adequa as propostas da coleção) e da formatação (que corresponde a uma avaliação do português e da língua estrangeira utilizada).

O tempo de análise de cada trabalho será em torno de dois meses após o depósito em nosso site. O processo de avaliação do artigo se dá inicialmente na submissão de artigos sem a menção do(s) autor(es) e/ou coautor(es) em nenhum momento durante a fase de submissão eletrônica.



A menção dos dados é feita apenas ao sistema que deixa em oculto o (s) nome(s) do(s) autor(es) ou coautor(es) aos avaliadores, com o objetivo de viabilizar a imparcialidade da avaliação. A escolha do avaliador(a) é feita pelo editor de acordo com a área de formação na graduação e pós-graduação do(a) professor(a) avaliador(a) com a temática a ser abordada pelo(s) autor(es) e/ou coautor(es) do artigo avaliado. Terminada a avaliação sem menção do(s) nome(s) do(s) autor(es) e/ou coautor(es) é enviado pelo(a) avaliador(a) uma carta de aceite, aceite com alteração ou rejeição do artigo enviado a depender do parecer do(a) avaliador(a). A etapa posterior é a elaboração da carta pelo editor com o respectivo parecer do(a) avaliador(a) para o(s) autor(es) e/ou coautor(es). Por fim, se o trabalho for aceito ou aceito com sugestões de modificações, o(s) autor(es) e/ou coautor(es) são comunicados dos respectivos prazos e acréscimo de seu(s) dados(s) bem como qualificação acadêmica.

A nossa coleção de livros também se dedica a publicação de uma obra completa referente a monografias, dissertações ou teses de doutorado.



O público terá terã acesso livre imediato ao conteúdo das obras, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.



Indice remissivo



B

Banco

página 20

página 28

página 37

página 93

C

Canal

página 58

página 72

página 86

página 94



M

Mobile

página 30

página 73

página 74

página 90

T

Tecnología

página 36

página 38

página 39

página 96



Esse novo ebook produzido apresenta uma discussão essencial sobre a digitalização das relações de consumo bancárias, permitindo uma conexão das mudanças práticas no processo de atendimento por meio dos diversos canais utilizados pelos bancos.



BANKS

