Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

IMPACTOS DOS BANCOS DIGITAIS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PÚBLICO

Dirceu José Couto

Pedro Leopoldo
2021

Dirceu José Couto

IMPACTOS DOS BANCOS DIGITAIS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PÚBLICO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e estratégia em Organizações

Linha de Pesquisa: Gestão estratégica e mercados

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Ester Eliane Jeunon

Pedro Leopoldo

Fundação Pedro Leopoldo
2021

658.1511 COUTO, Dirceu José
C871i Impactos dos bancos digitais na fidelização de clientes de instituições financeiras tradicionais : um estudo de caso no setor público / Dirceu José Couto. - Pedro Leopoldo: FPL, 2021.

202 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro
Leopoldo, 2021.
Orientadora: Profª. Dra. Ester Eliane Jeunon

1. Banco Digital.
2. Impactos.
3. Serviços Financeiros.
4. Instituições Financeiras Públicas Tradicionais.
I. JEUNON, Ester Eliane, orient. II. Título.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: **"IMPACTOS DOS BANCOS DIGITAIS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS: Um estudo de caso no Setor Público".**

Nome do Aluno: **Dirceu José Couto**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelas professoras:

Profa. Dra. Ester Eliane Jeunon – Orientadora - FPL Educacional

Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura - FPL Educacional

Profa. Dra. Lousanne Cavalcanti Barros Resende – FAMINAS BH

Pedro Leopoldo (MG), 30 de dezembro de 2021.

DECLARAÇÃO DE REVISÃO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada: **IMPACTOS DOS BANCOS DIGITAIS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS: Um estudo em uma instituição do setor público**, de autoria de **Dirceu José Couto**, sob a orientação da Prof.a Dra. **Ester Eliane Jeunon**, apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo Educacional (FPL) para obtenção do título de mestre em Administração. A revisão foi elaborada de acordo com 0 estilo da APA - American Psychological Association e as instruções do Manual para Editoração/Formatação de trabalhos académicos do Mestrado Profissional em Administração, da FPL, sob autoria das Prof.a Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães e Vera L. Cançado, editado em março de 2020.

Dados da Revisão:

- Apresentação gráfica
- Organização da capa e folha de rosto
- Estrutura do texto - elementos pré-textuais
- Estrutura do texto (Referencial Teórico)
- Titulação
- Citações e Referências
- Tabelas e Figuras

Belo Horizonte, 26 de dezembro de 2021.

Edna Generoso
Revisar Consultoria

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado "IMPACTOS DOS BANCOS DIGITAIS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS", de autoria de Dirceu José Couto, sob a orientação da professora doutora Ester Eliane Jeunon, apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo Educacional.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 21 de fevereiro de 2022.

Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

Agradecimentos

A Deus, por estar sempre presente em minha vida, me protegendo, iluminando e guiando meus caminhos e me ajudando a tomar decisões com sabedoria.

A minha orientadora, professora e doutora Ester Eliana Jeunon, por aceitar este desafio e pela orientação, compreensão, confiança e paciência. Sempre com sabedoria e excelência, você me mostrou os caminhos do conhecimento, com serenidade.

A todo corpo docente de professores do mestrado profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, por, de forma exemplar, ter contribuído para meu crescimento profissional, acadêmico e pessoal.

A todos os funcionários da Fundação Pedro Leopoldo, pela simpatia, presteza e profissionalismo.

A minha querida mãe, pelos primeiros ensinamentos, que, pacientemente, me ensinou a soletrar as primeiras letras.

A meu saudoso pai, que sempre enxergava na educação qualidades que me engrandecessem e que, realmente, pudessem fazer diferença na vida das pessoas. Sua inesquecível e sábia frase “O estudo é a única riqueza que, se quiser adquirir, ninguém poderá retirar de você, a não ser você mesmo” sempre me motivava nos momentos difíceis. Continuo sentindo sua energia positiva a todo tempo, sempre me incentivando a continuar esta caminhada.

A minha querida esposa, Ângela, por toda compreensão, apoio, incentivo e parceria em toda minha trajetória; e a meus filhos, Álvaro e Nina, pela compreensão nos momentos de ausência. Espero que me vejam como exemplo em suas futuras trajetórias estudantis.

As minhas duas primeiras professoras primárias, Zinha e Niba, que, com apoio no lendário livro *O barquinho amarelo*, souberam, de forma tão serena e com muita sabedoria, despertar em mim o gosto pela leitura, hábito crucial para que eu chegasse até aqui.

A todos aqueles que, mesmo não sendo citados aqui, de forma direta ou indireta, contribuíram para a construção e conclusão deste almejado Mestrado Profissional.

A Deus, por sua infinita bondade, e a minha família, por todos os momentos de apoio e compreensão.

“Você não sabe o quanto eu caminhei pra chegar até aqui.”
(Da Gama/ Toni Garrido)

“Tudo que me tranquiliza me afasta do sucesso.”
(Leandro Karnal)

Resumo

Couto, Dirceu José. **IMPACTOS DOS BANCOS DIGITAIS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS: estudo realizado em uma instituição do setor público**. 204 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo Educacional (FPL). Pedro Leopoldo (MG).

As instituições bancárias, tem sido impactada pelo surgimento dos novos bancos digitais como concorrentes, os quais, por sua vez capturam milhares de clientes, principalmente aqueles pertencentes à nova geração de consumidores. Tais instituições atuam, na maioria das vezes, com estruturas enxutas, o que permite proporcionar a seus clientes serviços com menor custo e maior comodidade, além de menos burocracia. Nesse contexto esse estudo tem por objetivo analisar os impactos dos bancos digitais na fidelização de clientes de uma instituição financeira pública tradicional. Bancos públicos e privados têm por objetivo promover a intermediação financeira conhecida como "*spread* bancário". Entretanto, esse cenário tem mudado em função das tendências e exigências dos clientes em relação à presença dos bancos digitais no mercado bancário brasileiro portanto um tema de relevância de modo geral. Quanto a metodologia este estudo, foi realizado por meio de pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, tendo como método a pesquisa de campo. O método de coleta de dados foi entrevista, mediante o uso de um roteiro semiestruturado e aplicação de um questionário de pesquisa no Google forms. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo e adoção de métodos estatísticos, desenvolveu-se para tal um modelo estatístico para examinar as relações entre os construtos a partir do modelo original ACSI. Os resultados apontaram que os clientes se caracterizam por exigência em relação à qualidade dos serviços bancários prestados, maior volume de dinheiro aplicado e que, diante de qualquer dificuldade envolvendo negociação, isenção de tarifas ou acesso a algum tipo de serviço, já mostram sinais de mudança de banco. Quando os gerentes se dão conta dessa evasão silenciosa, tais clientes já não pertencem mais à instituição. Como considerações finais aponta-se o crescimento de investimentos bancários para tecnologia da informação. Ao longo dos últimos dois anos, o volume de transações realizadas por meio dos canais digitais superou aquele realizado por meio dos canais tradicionais. Os bancos digitais causaram impacto significativo em especial em uma instituição financeira pública tradicional que, ao longo dos anos, realizou investimentos, contudo sem haver um planejamento estratégico específico para identificar onde e quais setores necessitavam de intervenções. Como contribuições gerenciais este estudo contribui para mostrar aos gestores a necessidade de uma instituição financeira pública tradicional promover ações orientadas para melhorar o atendimento aos clientes e para capacitar sua equipe com vistas a melhorar a realização de tarefas, mediante a adequação de seus sistemas. Esta pesquisa atende aos requisitos de um mestrado profissional, na medida em que procura aproximar a academia do meio empresarial, por meio de estudos aplicados. Também, relaciona-se à linha de pesquisa Gestão estratégica e mercados do Mestrado Profissional em Administração" da FPL Educacional.

Palavras-chave: Banco Digital, Impactos, Serviços Financeiros, Instituição Financeira Pública Tradicional.

Abstract

Couto, Dirceu José. **IMPACTS OF DIGITAL BANKS ON CUSTOMER LOYALTY IN TRADITIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS: A study in a public sector institution**. 204 pages Dissertation (Master's in Administration) – Professional Master's Course in Administration at Fundação Pedro Leopoldo Educacional (FPL). Pedro Leopoldo (MG).

Banking institutions have been impacted by the emergence of new digital banks as competitors, which, in turn, capture thousands of customers, especially those belonging to the new generation of consumers. Such institutions operate, most of the time, with lean structures, which allows them to provide their clients with services at a lower cost and greater convenience, in addition to less bureaucracy. In this context, this study aims to analyze the impacts of digital banks on customer loyalty of a traditional public financial institution. Public and private banks aim to promote financial intermediation known as “banking spread”. However, this scenario has changed due to trends and customer requirements in relation to the presence of digital banks in the Brazilian banking market, therefore a topic of relevance in general. As for the methodology, this study was carried out through descriptive research, with a quantitative and qualitative approach, using field research as a method. The method of data collection was interview, using a semi-structured script and application of a survey questionnaire on Google forms. The data were analyzed through content analysis and the adoption of statistical methods. A statistical model was developed to examine the relationships between the constructs based on the original ACSI model. The results showed that customers are characterized by demand in relation to the quality of banking services provided, greater volume of money applied and that, in the face of any difficulty involving negotiation, exemption from fees or access to some type of service, they already show signs of change. of bank. When managers become aware of this silent evasion, such customers no longer belong to the institution. As final considerations, the growth of banking investments for information technology is pointed out. Over the past two years, the volume of transactions carried out through digital channels has surpassed that carried out through traditional channels. Digital banks had a significant impact, especially on a traditional public financial institution that, over the years, made investments, however without a specific strategic plan to identify where and which sectors needed interventions. As managerial contributions, this study helps to show managers the need for a traditional public financial institution to promote actions oriented to improve customer service and to train its team with a view to improving the performance of tasks, by adapting its systems. This research meets the requirements of a professional master's degree, as it seeks to bring academia closer to the business world, through applied studies. It is also related to the Strategic Management and Markets research line of the Professional Master's in Administration” at Educational FPL.

Keywords: Digital Bank, Impacts, Financial Services, Traditional Public Financial Institution

Lista de Tabelas

Tabela 1 Comparativo: Maior reajuste de preço de pacote de tarifas dos grandes bancos (2019-2020) – Valores em R$.....47
Tabela 2 Relação dos produtos ofertados gratuitamente e respectivas quantidades mensais.....48
Tabela 3 Serviços ofertados por bancos digitais e suas respectivas variações nos valores das tarifas. 49
Tabela 4 Determinantes da satisfação do cliente.....55
Tabela 5 Níveis passíveis de expectativas do cliente bancário.....66
Tabela 6 Fases da lealdade do consumidor.....72
Tabela 7 Constructos e autores de referência.....93
Tabela 8 Roteiro de entrevista e objetivos específicos 95
Tabela 9 Síntese da metodologia.....102
Tabela 10 Perfil sociodemográfico dos clientes 104
Tabela 11 Tipo de cliente da instituição financeira pública 105
Tabela 12 Tempo de cliente na instituição financeira pública 106
Tabela 13 Movimentação de conta na instituição financeira pública.....106
Tabela 14 Principal instituição financeira pública de relacionamento.....106
Tabela 15 Motivos para ser cliente instituição financeira pública.....107
Tabela 16 Principal instituição de relacionamento do cliente no banco digital 107
Tabela 17 Tempo de cliente no banco digital.....108
Tabela 18 Dados ausentes ou faltosos 108
Tabela 19 Análise dos critérios de qualidade do modelo 109
Tabela 19 Critérios de qualidade do modelo.....110
Tabela 20 Atributos de um banco físico para um banco digital 114
Tabela 22 Verificação das hipóteses.....116
Tabela 23 Atributos de um Banco Físico para um Banco Digital.....117
Tabela 24 Obtenção dos mesmos serviços e benefícios bancários quando se utiliza conta de banco tradicional em comparação com conta em banco digital 119
Tabela 25 Preferência do cliente por manter conta em banco digital ou banco tradicional.....119
Tabela 26 Serviços prestados pelo banco tradicional em comparação com o banco digital (Sim) 120
Tabela 27 Serviços prestados pelo banco tradicional em comparação com o banco digital (Não).....121
Tabela 28 Preferência dos clientes banco digital ou pelo banco tradicional 124
Tabela 27 Resultado NPS Banco Tradicional e Banco Digital por grupos 128
Tabela 28 Pontuação do NPS Banco Tradicional e Banco Digital 128
Tabela 29 Alinhamento dos objetivos específicos e roteiro de entrevista 202

Lista de Figuras

Figura 1 Entidades que estão sob a supervisão do Banco Central do Brasil. 40
Figura 2 Fórmula do cálculo do índice de reclamação 41
Figura 3 Desempenho dos bancos durante o exercício de 2020 44
Figura 4 Composição do orçamento de tecnologia por setor em 2020 (em % do total) 45
Figura 5 Fatores influentes na formação das percepções de desempenho pelo cliente. 52
Figura 6 Modelo original SCSB (Barômetro sueco de satisfação do cliente). 57
Figura 7 Modelo ACSI (índice Americano de Satisfação). 58
Figura 8 Novo modelo norueguês de satisfação do cliente 59
Figura 9 Modelo europeu de satisfação 60
Figura 10 Modelo de hierarquia de valor para o cliente 61
Figura 11 Modelo de relacionamento de preço, qualidade e valor 62
Figura 12 Níveis de serviços desejados 64
Figura 13 Proposta de um modelo para instituição bancária 65
Figura 14 Percepção do cliente na satisfação, motivador da lealdade.....68
Figura 15 Segmentação perfil do cliente 69
Figura 16 Segmentação perfil do cliente 71
Figura 17 Net promoter Score fórmula detalhada 73
Figura 18 Net promoter Score fórmula de cálculo percentual 74
Figura 19 Net promoter Score cálculo e zona de classificação 75
Figura 20 Comparação entre clientes fiéis e clientes não fieis. 84
Figura 21 Escala de fidelidade de cliente. 84
Figura 22 Segmentação perfil do cliente 86
Figura 23 Diferença entre programa de fidelização e promoções 88
Figura 25 Caracterização da pesquisa 90
Figura 25 N amostral ideal 92
Figura 26 Análise do coeficiente Alfa de Cronbach 97
Figura 27 Principais métricas utilizadas na etapa de modelagem via algoritmo PLS. Origem 100
Figura 28 Modelo adotado para pesquisa 102
Figura 30 Modelo detalhado de equações estruturais.....115
Figura 31 Modelo simplificado dos construtos da pesquisa 118
Figura 31 Mapa de categorização: Atual cenário do setor bancário.....130
Figura 32 Mapa de categorização: Variedade de produtos disponibilizados pela instituição financeira tradicional para atender às necessidades dos clientes 134
Figura 33 Mapa de categorização: Variedade de produtos disponibilizados pelo banco digital para atender às necessidades e demandas de seus clientes. 135

Figura 34 Mapa de categorização: Exigências dos clientes em relação à qualidade dos serviços bancários prestados e disponíveis. 137
Figura 35 Mapa de categorização: Satisfação dos clientes com os valores cobrados pelos serviços bancários prestados pela instituição financeira tradicional. 139
Figura 36 Mapa de categorização: Principais atributos geradores de satisfação e insatisfação 141
Figura 37 Mapa de categorização: Principais impactos proporcionados pela concorrência dos bancos digitais 143
Figura 38 Mapa de categorização: Carteiras de clientes mais suscetíveis a migrar da instituição financeira tradicional.....145
Figura 39 Mapa de categorização: Aspectos determinantes para fidelização dos clientes de uma instituição financeira pública tradicional 147
Figura 40 Mapa de categorização: Tendências dos clientes a migrarem para os bancos digitais.....148
Figura 41 Mapa de categorização: Qualidade de serviços dos canais digitais e remotos disponíveis por uma Instituição financeira pública tradicional. 152
Figura 42 Mapa de categorização: Instituição financeira pública tradicional incomodada pela concorrência com os bancos digitais 153
Figura 43 Mapa de categorização: Tendência do setor bancário tradicional de investir em tecnologias e em processos voltados para suprir as exigências demandada pelos atuais clientes 155
Figura 44 Mapa de categorização: Comentários.....158
Figura 45 Comentários da entrevistada [E-LOS].....159
Figura 46 Comentários da entrevistada [E-LLY].....159
Figura 47 Comentários da entrevistada [E-IKA] 159
Figura 48 Comentários do entrevistado [E-COS] 160

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCOMM	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
ABEMF	Associação Brasileira de Empresas do Mercado de Fidelização
ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
BACEN	Banco Central do Brasil
CMN	Conselho Monetário Nacional
CONTRAF-CUT	Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro da CUT
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FP	Fundo Previdência
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
IDEC	Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor.
NPS	Net Promoter Score
PIB	Produto Interno Bruto.
SEEB-BH	Sindicato dos Empregados em Estabelecimento Bancários de Belo Horizonte e Região
SFN	Sistema Financeiro Nacional.

Sumário

1 INTRODUÇÃO 16
1.1 Problematização 18
1.2 Objetivos 25
1.2.1 Objetivo geral 25
1.2.2 Objetivos específicos 25
1.3 Justificativa 25

2 REFERENCIAL TEÓRICO 28
2.1 Serviços: Conceitos e características 28
2.1.2 Gestão de serviços 36
2.1.3 Serviço bancários 38
2.2 Qualidade percebida em serviços 50
2.3 Satisfação em serviços 53
2.3.1 Modelos índice de satisfação do cliente 57
2.3.1.1 Modelo sueco 57
2.3.1.2 Modelo norte-americano 57
2.3.1.3 Modelo norueguês 59
2.3.1.4 Modelo europeu 60
2.4 Valor percebido em serviços 60
2.5 Expectativas em serviços 63
2.6 Confiança em serviços 66
2.7 Lealdade em serviços 67
2.7.1 Lealdade em serviços e suas diferentes fases 70
2.7.2 Net Promoter Score mensurando lealdade & satisfação 72
2.7.3 Fidelização de clientes 76
2.7.4 Fidelização e marketing de relacionamento 78
2.7.5 Construtos influenciadores da fidelização 81
2.7.6 Modelos de fidelização de clientes 83
2.8 Contribuições do referencial teórico para a pesquisa 89

3 METODOLOGIA 90
3.1 Caracterização da pesquisa 90
3.2 População e amostra 91
3.2.1 Estimativa amostral 91
3.3 Procedimentos para coleta dos dados 92
3.3.1 Pesquisa quantitativa 92
3.3.1.2 Instrumentos para a coleta dos dados quantitativos 93
3.3.2 Pesquisa qualitativa 94
3.3.2.1 Instrumentos de coletas de dados qualitativos. 95
3.4 Procedimentos para a análise dos resultados 96
3.5.1 Pesquisa quantitativa 96
3.5.1.1 Limpeza dos dados – Verificação de missing e outlier 97
3.5.1.2 Análise de confiabilidade 97
3.5.1.3 Estatística descritiva das escalas 98
3.5.1.4 modelagem de equações estruturais 98
3.5.2 Pesquisa qualitativa 101
3.6 Modelo da pesquisa 101
3.7 Síntese da metodologia 102

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 104
4.1 Resultados da etapa quantitativa 104
4.1.1 Caracterização dos clientes 104
4.1.2 Análise estatísticas da amostra e das escalas 108
4.1.2.1 Análise de dados ausentes (missing) e faltosos (outlier) 108
4.1.2.2 Análise dos Critérios de Qualidade do Modelo 108
4.1.2.3 Estatísticas descritivas para as variáveis do modelo 110
4.1.2.4 Estatísticas descritivas para os atributos de um banco físico para um banco digital 114
4.1.3 Modelagem de equações estruturais 115
4.1.3.1 Modelo e Hipóteses 115
4.1.3.2 R^2 – Coeficiente de determinação para as variáveis latentes centrais.....117
4.1.4 Resultados das questões abertas do questionário de pesquisa.....119
4.1.5 Análise dos resultados do Net Promoter Score 128
4.2 Resultados da etapa qualitativa 129
4.2.1 Caracterização dos colaboradores da instituição financeira.....129
4.2.2 Apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa.....130
4.2.3 Discussão dos resultados.....160

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 171
5.1 Considerações gerenciais 174

REFERÊNCIAS.....177

APÊNDICES 187
Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido 187
Apêndice B – Questionário de pesquisa-Clientes bancários.....188
Apêndice C – Roteiro de Entrevista semiestruturado.....198
Apêndice D – Alinhamento dos objetivos específicos da pesquisa 200

1 Introdução

As constantes mudanças decorrentes das necessidades, comportamentos e desejos dos consumidores impactados pelo atual cenário evolutivo tecnológico têm influenciado os setores empresariais, Assim para as organizações, de um modo geral, compreender os fatores relacionados ao comportamento do consumidor tornam-se cada vez mais relevantes. especialmente, para o setor bancário pois os gestores que nele atuam também buscam entender de que maneira as mudanças tecnológicas influenciam o comportamento e a percepção dos clientes em relação aos produtos e serviços ofertados (Nascimento & Silva (2020).

Machado (2018) reconhece que os clientes têm suas particularidades, são diferentes e podem demandar tipos de serviços inovadores e atendimento diferenciado. Qualquer insatisfação pode, no futuro, torná-los menos fidelizados e acarretar a interrupção da relação comercial cliente-empresa.

Para Silva et al. (2016) o comportamento do consumidor é de fundamental relevância para uma empresa preocupada com o marketing de relacionamento. Segundo os autores, é através da observação das necessidades e desejos do consumidor que a organização empresarial busca ferramentas para atendê-los de modo eficiente, com consequente aumento de vendas, mesmo em momentos críticos. Assim, o processo de decisão de compra do consumidor pode ser positivamente influenciado pela empresa, com reversão dos efeitos de uma crise econômica, e fidelização do cliente à marca.

A popularização da internet, o desenvolvimento do comércio eletrônico e a convergência das tecnologias da computação e das telecomunicações favoreceram todos os setores organizacionais, mas principalmente o setor bancário, que passou a ter oportunidade de ofertar seus produtos e serviços por meio de plataformas digitais e remotas, a um custo mais reduzido (Federação Brasileira de Bancos [FEBRABAN], 2021). Ressalta-se que, especialmente nos últimos dois anos, a pandemia da Covid-19, de certa forma, contribuiu para intensificar esse processo (FEBRABAN, 2020).

A indústria financeira vem sendo testada pelas mais variadas inovações e o surgimento dos novos bancos digitais como concorrentes. Estes, por sua vez capturam milhares de clientes, principalmente aqueles pertencentes à nova geração de consumidores. Os bancos convencionais, cada vez mais vulneráveis e ameaçados, viram-se obrigados a concorrer com bancos digitais/Fintechs, os que em termos de competição os diferencia especialmente por atuarem, na maioria das vezes, com estruturas enxutas, possibilitando fornecer aos clientes serviços com custos menores, maior comodidade e menor burocracia Diniz (2019).

Empresas inseridas no setor bancário comercial, para operarem de forma sustentável frente a um mercado em que a competição tem sido cada vez mais acirrada precisam entender que, à medida que os avanços tecnológicos galgam novos patamares, o perfil dos clientes também se altera. Desse modo, toda a atenção deve estar voltada para as características dos novos consumidores digitais (Magnus, 2018).

Constitui o objetivo geral desta pesquisa: Analisar os impactos dos bancos digitais na fidelização de clientes de uma instituição financeira pública tradicional. Como metodologia, adotou-se a pesquisa quantitativa e qualitativa, da modalidade descritiva, tendo como método o pesquisa de campo. A amostra da pesquisa quantitativa foi composta por clientes de doze agências bancárias de uma instituição financeira tradicional pública, das quais cinco estão sediadas na cidade de Betim (MG) e as demais nas seguintes cidades circunvizinhas: Sarzedo, Brumadinho, Igarapé, Itatiaiuçu, Juatuba e Mateus Leme. Ressalta-se que tais clientes necessariamente também deveriam ser clientes simultaneamente de bancos digitais. Para a pesquisa qualitativa, promoveu-se uma entrevista com seis gerentes pertencentes às agências de Betim (MG), Brumadinho, Itaguara e Itatiaiuçu.

A presente dissertação contém cinco capítulos, incluindo esta Introdução, em que se evidenciam o tema da pesquisa, a problematização, os objetivos, geral e específicos, e a justificativa do estudo. No segundo, expõe-se o referencial teórico que sustenta o arcabouço teórico da pesquisa. No terceiro, enfatiza-se a metodologia utilizada, com destaque para os meios de coleta e análise dos dados.

No quarto, procede-se à apresentação e discussão dos resultados. No quinto, formulam-se as considerações finais, compreendendo as considerações gerenciais, a limitação da pesquisa e a sugestão para a realização de estudos futuros..

1.1 Problematização

A redução dos níveis inflacionários, a abertura da economia e as exigências de desenvolvimento de produtos e serviços mais ágeis revelaram a ineficiência de algumas instituições bancárias, que não conseguiram em tempo hábil promover ajustes rápidos em seus processos para sobreviverem no novo ambiente econômico competitivo (Diniz, 2019). Com a expansão dos bancos em variedades de produtos ofertados, o crescente número de clientes e a chegada da internet, criou-se um cenário perfeito para o desenvolvimento de novas tecnologias. Isso proporcionou a redução de custos e a melhoria da eficiência operacional, possibilitando aos bancos, cada vez mais, atender seus clientes via meios digitais e a adoção dos autosserviços bancários, o que reduziu o tempo da modalidade presencial, tradicional nas agências físicas (FEBRABAN, 2021).

As instituições financeiras públicas, sempre pressionadas pela competição, tiveram que investir em melhorias na segurança e em seus processos internos. Tais investimentos têm sido aprimorados e intensificados a cada dia, no intuito de melhorar o atendimento a seus clientes (Banco Central do Brasil [BACEN], 2021).

Os bancos privados, em função de sua flexibilidade, conseguiram se ajustar melhor às mudanças quando comparados aos bancos públicos, mais lentos em suas tomadas de decisões, por conta de suas amarras legais e políticas. Todavia, os fatores burocráticos não impediram que estes últimos também inovassem e reinventassem no sentido de atender às exigências demandadas pela nova geração de clientes (Magnus, 2018). Diniz (2019) afirma que, de 2008 até os dias atuais, as grandes inovações no setor de serviços financeiros – ou seja, as transformações na tecnologia da informação – provocaram alterações irreversíveis no comportamento e no estilo de vida do consumidor bancário.

Pesquisa realizada pela Febraban (2021) sobre tecnologia bancária no ano base de 2020 mostrou que os investimentos em tecnologia cresceram 8%, destacando-se como prioridades: inteligência artificial, segurança cibernética e trabalho remoto. A partir de ferramentas de treinamento a distância, foi possível treinar mais pessoas a um custo mais baixo e maior eficiência; as transações bancárias cresceram 20%, maior aumento dos últimos anos; o *Mobile banking* tornou-se o canal dominante, responsável por mais da metade das transações bancárias; os canais digitais passaram a concentrar 9 em cada 10 contratações de crédito e 8 em cada 10 pagamentos de contas; os canais físicos revelaram sua importância no caso das transações mais complexas, como, renegociação de dívida e câmbio; e o Pix ganhou espaço nas transferências (DOC/TED) e pagamentos via POS, sendo que, além de proporcionar concorrência e inovação, impactou os serviços bancários como um todo. O relatório aponta que o Pix, combinado com a pandemia, aumentou o nível de bancarização digital: clientes que não faziam TED ou pagamento online, apenas saque, passaram a adotar esta modalidade. Com isso, ocorreu uma redução significativa no saque, 75% em decorrência da pandemia e 25% do aumento de transações bancárias via Pix. Concomitantemente, o *Open Banking* trouxe desafios ao ecossistema do setor e demandou a entrega de serviços de maior valor ao cliente bancário (FEBRABAN, 2021).

A composição e as alternâncias das transações bancárias ocorridas no período 2019-2020, demonstradas no relatório Febraban (2021) ano base 2020, registraram para o Mobile Banking (2019 – 37,0 bi e 2020 – 52,9 bi), pela primeira vez, mais da metade do total das transações bancárias. O crescimento do número de transações foi tão expressivo que correspondeu ao total das transações de um canal relevante como o Internet Banking. Isso expressa que o crescimento à adesão dos clientes bancários aos meios digitais disponíveis por essas instituições tornou-se uma realidade sem retorno. O acesso ao Internet Banking por pessoa física reduziu drasticamente, enquanto o acesso pelo aplicativo, que já vinha em uma crescente, acelerou ainda mais com a pandemia. As transações com movimentação financeira no Mobile Banking tiveram um salto de 64% em 2020, impulsionado pelo contexto da pandemia e do auxílio emergencial. Em relação ao Internet Banking (2019 – 16,0 bi e 2020 – 15,8 bi), os canais digitais seguem em

expansão, enquanto os canais tradicionais perdem espaço na composição do total de transações: ATM-Autoatendimento (2019 – 9,1 bi e 2020 – 8,3 bi), Pós-pontos de venda no comércio (2019 – 13,6 bi e 2020 – 14,9 bi), Agências (2019 – 4,6 bi e 2020-3,3 bi), Correspondentes (2019 – 4,5 bi e 2020 – 5,8 bi) e Contact Centers (2019 – 1,0 bi e 2018 – 2,5 bi). O total de transações bancárias registrou crescimento de 20%, o maior dos últimos anos (FEBRABAN, 2021).

Magnus (2018) reconhece que mudanças tecnológicas resultaram no distanciamento da antiga relação entre banco e cliente nos bancos tradicionais, tornando-se um terreno fértil para a atuação dos bancos digitais, que passaram a povoar o sistema financeiro com extremo foco no cliente, prometendo uma experiência de prestação de serviço financeiro prático, rápido e seguro, a um custo mais baixo.

Para o Sindicato dos Bancários de Belo Horizonte (SEEB-BH), de modo geral, nos últimos anos, a maioria das instituições financeiras tradicionais, incluindo as públicas, vem se adaptando ao novo cenário, reduzindo seu quadro funcional, mediante a troca de funcionários por tecnologia da informação, objetivando quase que exclusivamente o corte de custos operacionais, deixando de priorizar a qualidade de atendimento de seus clientes (SEEB-BH, 2020).

Diniz (2019) salienta que os bancos tradicionais, ao deixarem de priorizar a qualidade do atendimento a seus clientes, promoveram a insatisfação deles em relação aos serviços prestados. Descontentes, eles migraram para concorrentes de menor porte, criando um cenário perfeito para que as Fintechs/bancos digitais passassem a oferecer seus serviços a um público carente de bom atendimento e de acesso fácil a um serviço de qualidade. Sobreviver nesse mercado tão competitivo como o de serviços bancários tornou-se, então, um grande desafio.

Os bancos convencionais, tanto públicos quanto privados, estão cada vez mais ameaçados e obrigados a concorrer com os bancos digitais/Fintechs, instituições baseadas em alta tecnologia, atuantes no mercado financeiro, que trazem muito diferencial competitivo e atuam, na maioria das vezes, com base em estruturas enxutas, o que lhes permite proporcionar serviços a custos financeiros mais

baixos, além de permitir maior comodidade e menor burocracia no acesso a seus serviços (Magnus, 2018).

Diniz (2019) explica que a expansão atual dos bancos digitais teve seu início efetivo no mercado financeiro do Brasil em 2016, quando o Conselho Monetário Nacional passou a regulamentar a abertura e o fechamento de contas bancárias por meio exclusivamente eletrônicos, via Lei 4.480, de 25/04/2016 (Brasil, 2016).

Segundo a Febraban (2021), bancos com formato digital atendem a alguns pré-requisitos. Agências com esse formato disponibilizam a seus clientes a abertura de contas e soluções para eventuais demandas de forma não presencial e oferecem atendimento inteiramente via multicanais informatizados, o que dispensa a resolução de problemas por meio do comparecimento à agência física. Apesar de as Fintechs começarem seus processos digitais no final da década de 1990, somente em 26 de abril de 2018 é que o Banco Central do Brasil expediu a Resolução 4.656, que dispunha sobre as sociedades de crédito direto e a sociedade de empréstimo entre pessoas e disciplinava a realização de operações de empréstimo e financiamento entre pessoas por meio de plataforma digital (Brasil, 2018). Essa expansão teve como principal fator motivador o rápido avanço tecnológico, o que resultou na mudança do perfil dos consumidores de serviços bancários, que passam a demandar as novidades tecnológicas, tarifas mais baixas e maior comodidade, atraindo principalmente o público mais jovem aberto à interação com novas tecnologias (FEBRABAN, 2021).

Diniz (2019) afirma que, que se os bancos tradicionais tivessem focado em investimentos tecnológicos, priorizando a maximização da eficiência operacional, mas também a qualidade dos serviços prestados aos clientes, atentos a suas expectativas de mudança de atendimento, certamente, estariam mais bem preparados para lidar com a concorrência com os bancos digitais. O autor explica, ainda, que, trimestralmente, o Bacen divulga o ranking de reclamações e de ouvidorias e que, com base nessas informações, os clientes podem conhecer as instituições financeiras mais reclamadas, assim como os assuntos mais demandadas.

De acordo com o Bacen (2021), o ranking de reclamações, pode auxiliar os usuários de serviços bancários na escolha da instituição que melhor atenda a suas expectativas . A classificação leva em conta um índice que avalia o prazo e a qualidade das respostas apresentadas às reclamações registradas nas instituições financeiras. O último ranking apontou uma instituição tradicional e bancos digitais com elevado número de reclamações. O resultado referente ao primeiro trimestre de 2021 mostra em primeiro lugar o Banco Pan, com 245,28 pontos, seguido do Banco Inter, de Minas Gerais, com 129,26 pontos. Na sequência, aparecem a Caixa Econômica Federal (CEF), com 36,20 pontos. Ou seja, o banco digital Inter, com 6,5% dos clientes da instituição tradicional Caixa Econômica Federal, apresenta um número expressivo de reclamações (BACEN, 2021).

Outro fator que tem acirrado a concorrência no setor bancário nos últimos anos é a portabilidade bancária. Antes das Resoluções sobre portabilidade bancária 3.401 e 3.402, ambas de 6/9/2006, estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional e Banco Central, a concorrência no setor financeiro era dificultada, pois os custos financeiros recaíam sobre o cliente/funcionário que desejasse efetuar a transferência de seu recebimento salarial do banco onde a empresa pagadora mantinha o contrato de folha de pagamento para outra instituição de sua escolha. Depois, isso foi superado, na medida em que possibilitaram a transferência de recebimento salarial, a liquidação antecipada e as transferências interbancárias de operações de empréstimos e outros recursos para a instituição de preferência do cliente/funcionário, sem custos adicionais. As condições das novas operações passaram a ser negociadas entre o próprio cliente e a instituição que concederá o novo crédito (BACEN, 2021).

Reichheld e Markey (2018) argumentam que as empresas, de modo geral, devem deixar de enfatizar o marketing conquistador de clientes, passando a enfatizar o marketing, retentor de cliente. Os bancos que almejam reter seus clientes são motivados a desenvolver orientações no sentido de valorizar e melhor entender os construtos inerentes à satisfação do cliente, como, Lealdade, confiança, valor percebido e qualidade percebida, pois, ao longo dos anos, atrair novos clientes para agências bancárias pode ser tarefa fácil, mas a real dificuldade incide em convertê-los em clientes fiéis. O foco na fidelização (lealdade) em manter a atual

carteira de cliente vem crescendo muito. No setor bancário não é diferente. É mais lucrativo manter o cliente do que conquistar novos clientes, principalmente em situação de alta competição. Ademais, o potencial destrutivo de um cliente insatisfeito é muito superior ao potencial construtivo de um cliente satisfeito (Corrêa & Caon, 2012).

Para Gordon (2002), as organizações nunca devem deixar de investir no relacionamento de seus clientes. O sentimento de lealdade deles surge quando sentem apreciados e valorizados pelas instituições. Nessa situação, eles raramente migram para a concorrência. Clientes leais são mais lucrativos e promovem positivamente a imagem da empresa por meio da propaganda boca a boca, além de estarem dispostos a pagar mais pelos serviços e produtos fornecidos.

Reichheld e Markey (2018) asseveram que criar o sentimento de lealdade é uma caminhada longa, que envolve vários fatores, todos ligados às mudanças culturais das instituições. Por isso, é importante estimular e perceber determinados conceitos, como, satisfação, qualidade percebida, valor percebido e confiança. Ao entender compreendê-los, cada vez mais o processo de adaptar produtos e serviços de acordo com a expectativa do cliente torna-se mais dinâmico, facilitando a adoção de estratégia sustentável de fidelização.

Corrêa e Caon (2012) explicam que o grau de lealdade do cliente está diretamente ligado a sua satisfação na aquisição e/ou contratação de serviços. A satisfação do cliente é consequência do valor que percebe e das expectativas sobre ele. Se o desempenho não atende às expectativas, a consequência será um consumidor insatisfeito. Ao contrário, será um consumidor satisfeito quando as expectativas são superadas positivamente, resultando em um cliente altamente satisfeito, encantado. Por isso, após cada serviço prestado o cliente lhe atribui determinado nível de satisfação ou insatisfação e usa essas informações para promover sua percepção da qualidade de serviços (Zouari & Abdelhedi, 2021).

O construto confiança é outro fator importante que vem sendo objeto de estudo. Faz parte dos pilares que contribuem para a sustentabilidade de um

relacionamento promissor. Reflete o sentimento gerado por uma expectativa positiva, em que uma parte acredita que a outra irá se comportar de maneira previsível em determinada situação negocial. Entender a harmonia dos construtos satisfação, qualidade percebida, valor percebido e confiança é fator crucial para melhor entender o comportamento que pode influenciar a lealdade a ponto de inibir a migração súbita de clientes para outras instituições concorrentes (Carlzon, 2005).

Para Carlzon (2006), as instituições financeiras, tanto públicas quanto privadas, inseridas nesse mercado altamente dinâmico e competitivo, que ambicionem um relacionamento contínuo, fidelizado com seus clientes, devem considerar *comodidade* como a palavra-chave para melhor compreender o comportamento do atual consumidor bancário, pois atualmente estes anseiam por fazer do seu cotidiano financeiro uma experiência prática, rápida, segura e com menor custo. Ainda, faz-se necessário realizar pesquisas voltadas para melhor traduzir e entender as expectativas e mudanças no comportamento dos clientes das instituições financeiras públicas que se façam necessárias, possibilitando sobressair perante a concorrência dos bancos digitais.

Diante desse cenário complexo, tecnológico e competitivo, no qual as instituições financeiras públicas que ainda atuam por meio de abordagem tradicional estão inseridas, torna-se pertinente aprofundar sistematicamente neste tema de pesquisa, objetivando enriquecer o conhecimento a respeito do estudo, que ainda é escasso e novo no mercado acadêmico. Ademais, espera-se que, ao conhecer estatisticamente o grau de satisfação e fidelidade de seus atuais clientes, esse resultado possa contribuir com a tomada de decisão para a instituição financeira pública evidenciada nesta pesquisa.

Nesse contexto, formula-se assim a questão norteadora desta pesquisa: Quais são os impactos dos bancos digitais na fidelização de clientes de uma Instituição financeira pública tradicional?

1.2 Objetivos

Neste tópico, apresentam-se os objetivos delineados para esta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os impactos dos bancos digitais na fidelização de clientes de uma instituição financeira pública tradicional.

1.2.2 Objetivos específicos

Objetivos específicos

- Analisar os principais aspectos determinantes na fidelização dos clientes da instituição financeira pública tradicional, como, satisfação, valor percebido, qualidade percebida e confiança;
- Identificar satisfação dos clientes da instituição financeira pública em relação à qualidade dos serviços dos canais digitais e remotos, disponíveis;
- Identificar as carteiras de clientes, física ou jurídica, mais susceptíveis a migrar da instituição financeira pública.

1.3 Justificativa

A realização desta pesquisa no setor financeiro converge com o momento em que o setor bancário tradicional se encontra, diante de um cenário crescente e altamente competitivo, motivado pela entrada dos bancos digitais.

Para Diniz (2019), as atividades bancárias exercidas pelos bancos tradicionais até os dias atuais foram muito importantes para o desenvolvimento econômico da sociedade brasileira, mas estão sendo substituídas gradualmente por algoritmos, novas tecnologias que priorizam e beneficiam cada vez mais os usuários.

Embora existam vários matérias que abordem a fidelização e a lealdade de clientes em diferentes segmentos empresariais, não foram identificados estudos que abordassem especificamente os impactos que os emergentes bancos digitais podem proporcionar em termos de fidelização dos clientes dos bancos comerciais tradicionais. Pesquisas foram realizadas no primeiro semestre de 2021 nos principais sites de busca de trabalhos acadêmicos, como: S*cientific Periodicals Electronic Library* (SPELL)*, Scientific Electronic Librar*y Online (SciELO), Revista Gestão & Tecnologia – FPL, Periódicos PUC Minas, Rausp Management Journal, Revista de Administração Contemporânea, Revista Eletrônica de Administração – SEER UFRGS, Catálogo de Teses & Dissertações –CAPES, Revista USP e Banco de Teses da UFMG. Igualmente, não foi encontrada pesquisa que buscasse identificar a percepção desses clientes em relação a qualidade dos serviços, confiança e valor percebido dos serviços prestados pelos bancos digitais, ao ponto de adotá-los como sua principal instituição financeira de relacionamento. Esse estudo contribui de forma singular quando apresenta resultados importantes a partir da pesquisa realizada e que poderão ser utilizados por outros pares no sentido de orientar procedimentos e diretrizes voltadas para o cliente a instituição bancária.

Empresas que priorizam a necessidade de conhecer com maior intensidade os indutores da fidelização e os principais construtos influenciadores do comportamento do cliente podem adquirir maior diferencial competitivo, principalmente no setor bancário, em que os produtos e os serviços ofertados apresentam características semelhantes. Portanto, atentar-se a esses fatores pode gerar maior eficiência na adequação e inovação dos serviços ofertados e inseridos no atual cenário de bancário comercial. A percepção do cliente em relação aos serviços prestados pode ser o divisor de águas na escolha da instituição.

O arcabouço teórico desenvolvido nesta pesquisa teve por finalidade aprofundar estudos na questão do relacionamento com o cliente e apresentar e explicar os construtos satisfação, confiança, qualidade percebida, comprometimento, lealdade e fidelização dos clientes, contribuindo para o enriquecimento acadêmico sobre o tema. Para a instituição financeira pública objeto de estudo, esta pesquisa buscou

servir de referência para eventuais tomadas de decisões sobre estratégias comerciais para os construtos satisfação, lealdade, confiança, qualidade percebida e valor percebido, para influenciar a fidelização de seus clientes, a ponto de impossibilitar ou retardar a migração e adoção dos bancos digitais por parte destes como seu principal banco de relacionamento.

Como contribuição acadêmica, esta dissertação procurou, com base no aprimoramento do estudo em questão, servir como fonte de pesquisa para eventuais estudos e novos trabalhos acadêmicos inerentes a este assunto.

Para o setor bancário, de modo geral, este estudo tem a pretensão de ser útil, no sentido de melhor esclarecer os anseios e valores percebidos pelos seus clientes em relação à qualidade dos serviços prestados.

Para os atuais e futuro gestores, este estudo procurou ser útil, no sentido que estes profissionais possam melhor conhecer e valorizar os construtos influenciadores da lealdade do cliente e utilizá-los como vantagem competitiva em um mercado crescente e exigente.

Para o pesquisador, esta dissertação contribuirá para o desenvolvimento de sua capacidade de pesquisa. A constante busca pelo conhecimento do tema pesquisado possibilitou melhor identificar e entender a visão do cliente, permitindo propor à empresa investigada estratégias comerciais com maior possibilidade de assertividade nas atividades diárias dos atendimentos prestados aos clientes, resultando no crescimento profissional.

2 Referencial teórico

Neste capítulo, a fundamentação teórica utilizada apoia-se na evolução e definição do conceito de serviços, em sua relação com a fidelização do cliente, considerando as dimensões satisfação do cliente, qualidade percebida, confiança e valor percebido, em concordância com os principais estudos realizados sobre o tema.

2.1 Serviços: Conceitos e características

A importância das atividades de serviços é reconhecida desde a Grécia antiga. Na baixa Idade Média foi responsável pela riqueza de cidades como Veneza, chegando a constituir-se na atividade econômica mais importante de países como Portugal e Holanda, com suas companhias de navegação. No século XVIII, durante a Revolução Industrial, os serviços perderam sua importância econômica, que só viria a ser retomada em meados do século XX, de maneira crescente até a atualidade (Corrêa & Caon, 2012). Em todos os países desenvolvidos, o setor de Serviços ocupa posição de destaque na economia. O principal indicador utilizado para medir tal percentual é sua participação no Produto Interno Bruto (Corrêa e Caon, 2012).

Machado (2018) define como serviços as atividades integrantes da sociedade presentes no cerne da economia, sendo fundamentais para sua sustentação eficiente e saudável. Representam a força vital de uma economia integrada com o mundo. O autor enfatiza que, quanto maior o poder aquisitivo da população, maior a transferências de tarefas consideradas rotineiras para os prestadores de serviços externos. Para Zeithaml, Bitner, Gremler (2009), o setor de Serviços é considerado de peso e destaque na economia de vários países desenvolvidos, mas isso não aconteceu de maneira súbita, e, sim, evolutiva e contínua. Citam como exemplo os Estados Unidos: em 1929 absorvia 55% de sua população economicamente ativa, em 1948 gerava 54% do PIB e em 2006 era responsável por 80% do PIB e 80% do nível de emprego do país. Pesquisa do IBGE realizada em 2012 revela que o setor representava quase que 70% do PIB brasileiro.

Sandhusen (1998) conceitua serviços como, atividades interativas, ofertadas como vendas para satisfazer às necessidades nos mercados consumidores e organizacionais.

Abbade (2014) reconhece nos serviços um processo, ou recurso, desempenhado por uma parte e ofertado por outra. Apesar de poder ligar um produto físico a seu desempenho, este é essencialmente intangível. Assim, serviços são atividades econômicas que criam valores e fornecem benefícios em tempos e lugares específicos.

Definir serviços é um grande desafio, em função da variedade de atividades incluídas. Além disso, é difícil distinguir serviços "puros" e produtos "puros", pois a aquisição de um produto está, geralmente, acompanhada de algum serviço e a compra de um serviço, na maioria dos casos, está associada a bens físicos. Produto "puro" é aquele que, uma vez adquirido pelo consumidor, é levado embora com ele para consumo ou uso Já serviço "puro" é aquele benefício oferecido ao consumidor que não está relacionado a bens físicos e, portanto, não pode ser consumido ou usado (Tinoco e Ribeiro, 2007).

Segundo Akbar e Parvez (2009), muitas empresas deram evidência ao setor de Serviços e começaram a investir em iniciativas que promovessem a qualidade dos serviços, o que, de certo modo, tornou-se a base de sucesso de várias empresas em todos os setores. Isso reforça a ideia de que as estratégias de serviços, quando adotadas apropriadamente, podem ser bastante lucrativas.

As empresas que verdadeiramente ambicionam competir no setor de prestação de serviços e obter sucesso devem entender que as opções estratégicas pressupõem um constante monitoramento da percepção do cliente e da qualidade do serviço oferecido. Dessa forma, torna-se necessário identificar as causas das possíveis deficiências e tomar medidas apropriadas para eliminá-las (Cobra, 2004).

Os serviços fornecem às empresas a oportunidade para competir pelos clientes. A base dos serviços de marketing é a qualidade e o desempenho dos serviços prestados, ao passo que o desempenho e a qualidade são o produto. É isso que

os clientes compram. O bom desempenho do conceito de serviços consolida a competição, atraindo a confiança do cliente e promovendo reforço à marca (Akhtar, Ali & Sadaqat, 2011)

Zouari e Abdelhedi (2021) advertem que em uma economia em que os meios de produção deixam de ser uma prioridade a prestação de serviços emerge como uma nova oportunidade de negócios e que a busca de diferenciação desses serviços promove e aprimora o setor, com o objetivo de atender a um mercado altamente competitivo e cada vez mais exigente por qualidade.

Chiguvi e Guruwo (2017) interpretam a qualidade dos serviços como um conceito multidimensional, geralmente, relacionado à entrega de um produto capaz de atender a seis características: confiabilidade, capacidade de resposta, receptividade, tangibilidade, segurança e empatia. Alegam que a qualidade do serviço pode ser mensurada pela diferença entre a dimensão do serviço percebido pelo cliente e a expectativa deste pelo serviço demandado, podendo ser mensurada à medida que as necessidades e expectativas dos clientes são contempladas.

Na Idade Média, os serviços caracterizavam-se pelo transporte de especiarias, configurando uma das atividades econômicas mais expressivas da época. Durante a Revolução Industrial, em meados do século XVIII perderam parte da importância de cunho econômico. A partir do século XX, recuperou sua importância, tendência que se mantém de modo crescente até os dias atuais, principalmente nos países desenvolvidos (Corrêa & Caon, 2012).

No Brasil, segundo informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021) disponíveis em sua pesquisa mensal de serviços, o setor de Serviços cresceu 2,4% em 2021, na passagem de outubro para novembro, após dois meses de taxas negativas, recuperando a perda acumulada de 2,2%. Com o resultado de novembro, ficou 4,5% acima do patamar pré-pandemia, registrado em fevereiro de 2020, mas 7,3% abaixo do recorde alcançado em novembro de 2014.

Lobo (2021 p. 1) esclarece que

> [...] esta recuperação do mês de novembro coloca o setor no maior patamar dos últimos seis anos, igualando-se ao nível de dezembro de 2015. Das últimas 18 informações divulgadas, na comparação mês contra mês anterior, 15 foram positivas e 3 foram negativas: março, devido à segunda onda de Covid, e setembro e outubro, por conta de aumentos de preços em telecomunicações e passagens aéreas (Lobo, 2021).

Quatro das cinco atividades investigadas avançaram no mês de novembro, com destaque para serviços de informação e comunicação (5,4%), que recuperaram a perda de 2,9% verificada nos dois meses anteriores. Com isso, a atividade se coloca em um patamar 13,7% acima de fevereiro de 2020.

Lobo (2021) ressalta que o setor de Tecnologia da Informação sobressai, em especial, nos segmentos de portais, provedores de conteúdo e ferramentas de busca da internet, desenvolvimento e licenciamento de softwares e consultoria em tecnologia da informação. Cresceu 10,7% de outubro para novembro, maior taxa desde janeiro de 2018 (11,8%), ficando 47,4% acima do patamar pré-pandemia. Após o período mais agudo da pandemia, desde junho de 2020, mostrou uma rápida recuperação, acelerando o ritmo de crescimento das receitas (Lobo, 2021).

O segundo impacto positivo no índice do novembro refere-se às atividades de transportes. Com o crescimento de 1,8%, praticamente recuperou a perda de 1,9% observada entre setembro e outubro. Com isso, a atividade está operando em um patamar 7,2% acima de fevereiro de 2020.

Lobo (2021) ressalta que na área de Transportes os destaques foram: transporte aéreo de passageiros, correio e transporte rodoviário de carga.

A prestação de serviços às famílias registrou alta de 2,8%, representando o terceiro impacto positivo no mês e a oitava taxa positiva seguida, acumulando um crescimento de 60,4%, mas ainda insuficiente para voltar ao patamar pré-pandemia. O segmento está operando em um nível 11,8% abaixo de fevereiro de 2020.

Para Lobo (2021), quando comparado a novembro de 2020, o volume de serviços progrediu 10,0%, registrando a nona taxa positiva seguida, crescimento em quatro das cinco atividades, com destaque para transportes e serviços de informação e comunicação.

O relatório explicita que o acumulado de janeiro a novembro de 2021 registrou taxa de 10,9%. Em doze meses, com expansão de 9,5% em novembro, o setor manteve a trajetória ascendente iniciada em fevereiro de 2021 (-8,6%) e alcançou a taxa mais intensa da série iniciada em dezembro de 2012 (Lobo, 2021).

Segundo Al-Hawari (2015), o setor de Serviços vem evoluindo e se destacando na idade Moderna. À medida que os clientes se tornam mais exigentes, pressionam as empresas a desenvolverem novos produtos e serviços em prazos cada vez mais curtos. Por sua vez, as empresas, almejando aumentar sua rentabilidade, acabam sobressaindo em relação a seus concorrentes. Como consequência, o setor torna-se cada vez mais sofisticado.

Para Nascimento e Silva (2020), o setor de Serviços está sendo impulsionado pela ocorrência de fenômenos relacionados à necessidade de buscar novas oportunidades no mercado. As novas condições socioeconômicas decorrentes do status do consumidor moderno buscam suprir as melhorias de sua qualidade de vida e oferecer maior acesso a lazer e melhor infraestrutura. Tudo isso pode ter sido influenciado pelo aumento da urbanização e pelas mudanças tecnológicas.

De acordo com Zeithaml, Bitner, Gremler (2009), no princípio do desenvolvimento do marketing e da gestão de serviços, observa-se uma evolução maior nos setores Bancário, de Transporte e de Saúde. À medida que tais setores tradicionais iam se desenvolvendo e tornando-se mais competitivos, continuaram demandando estratégias eficazes de gestão de marketing de serviços. No entanto, hoje empresas atuantes nos setores de Manufatura e Tecnologia passaram a reconhecer a necessidade de oferecer serviços de qualidade e capazes de gerar mais receita, tornando-as mais competitivas.

Em um contexto de mercados competitivos e diversificados, em que o setor de Serviços vem ocupando uma posição de destaque na economia mundial, as empresas têm procurado estabelecer políticas estratégicas direcionadas para o consumidor e para o mercado, no intuito de conquistar e manter clientes e garantir sua sobrevivência.

A crescente consciência de que a melhoria da qualidade dos serviços prestados era boa para os negócios e necessária para a competição eficaz passou a alavancar uma importante mudança em relação à forma de buscar progresso positivo da qualidade dos serviços ofertados. Um grande número de organizações começou a investir em pesquisas, para determinar o que os clientes desejam em cada dimensão dos serviços, em programas de aperfeiçoamento da qualidade destinados a entregar aquilo que os clientes almejam, além da avaliação contínua do grau de satisfação dos clientes em relação à qualidade dos serviços recebidos Dettmer, Socorro e Katon (2002, p. 3).

Dettmer, Socorro e Katon (2002, p. 3) explicam que

> [...] a disciplina de marketing teve seu foco sobre o marketing de bens e produtos durante muito tempo. Apenas por volta de 1953 é que se tem registro de estudos em relação à natureza do marketing de serviços. Durante um longo período, estudiosos discutiram a existência de diferença sobre o conceito de marketing de bens e produtos e marketing de serviços. Na década de 80, definiu-se um conceito para marketing de serviços e, portanto, diferenciou-o do marketing de bens e produtos.

Dettmer, Socorro e Katon (2002) discorrem sobre as primeiras pesquisas relativas aos serviços, diferenciando-as dos bens e concentrando-se especialmente em quatro diferenças genéricas: intangibilidade, heterogeneidade ou variabilidade, perecibilidade e simultaneidade. A atividade de comercializar produtos industrializados subentende quatro elementos: Preço, Praça (Distribuição), Produto e Promoção (Comunicação). No caso dos serviços, o envolvimento do cliente na produção e a importância do fator tempo são elementos que exigem a inclusão de outros aspectos.

Para Zeithaml, Bitner, Gremler (2009), a principal característica dos serviços é a intangibilidade, na medida em que são resultantes das execuções e ações, não

sendo objetos. Serviços não podem ser vistos, sentidos, experimentados e, mesmo, tocados, exatamente como um objeto tangível. A intangibilidade inerente aos serviços proporciona alguns desafios à execução de seu marketing, uma vez que não podem ser armazenados.

As características inerentes aos serviços podem dificultar a mensuração de sua qualidade, haja vista que sua qualidade depende de vários fatores incontroláveis.

Corrêa e Caon (2012) explicam que, do ponto de vista gestão de operação e qualidade, deve-se atentar para uma importante questão de simultaneidade: Como os produtos físicos são produzidos, para, depois, serem consumidos? Às vezes, existe uma probabilidade de se estabelecer um controle de qualidade sobre o produto final. No caso dos serviços geralmente prestados e consumidos simultaneamente, a única alternativa é atuar no controle de qualidade dos processos. Assim, os serviços precisam, basicamente, da presença do cliente para serem produzidos, ao contrário dos produtos. De modo geral, na prestação de serviços existem maior intensidade e extensão de contato com o cliente, sendo interessante entender o grau de interação e extensão, para melhor desenhar e atuar no controle dos processos. Uma vez que os serviços apresentam características intangíveis e os produtos características tangíveis, torna-se importante que o gestor de operações evidencie a avaliação da qualidade e o valor da compra, mostrando-se aberto a uma maior sensibilidade quando se trata de gestão de serviços.

Parasuraman e Berry (1995) apontam que a intangibilidade se caracteriza pelas atividades que não podem ser vistas, sentidas, ouvidas ou provadas antes de serem adquiridas. A inseparabilidade traduz a simultaneidade em que os serviços são produzidos e consumidos. Os profissionais encarregados de prestar o serviço são parte dele e a interação com os usuários é uma característica especial dos serviços. A variabilidade diz respeito a quem, onde e quando os serviços são fornecidos. A perecibilidade reforça que os serviços não podem ser previamente armazenados. Portanto, é preciso que estratégias sejam estabelecidas para que ocorra o equilíbrio entre a demanda existente e a prestação dos serviços.

Corrêa e Caon (2012) assinalam que, independentemente do setor, os serviços carregam certas características comuns em termos de posicionamento e variáveis passíveis de serem tratadas. Esses estágios são importantes no desenho gerencial estratégico, citando-se:

1) Serviços de massa – grande número de clientes é atendido por dia, de forma padronizada, visando obter ganhos de escala, como, transportes de massa, grandes bancos de varejo e fornecimento de energia elétrica;
2) Serviços profissionais – prestados de forma completamente customizada e personalizada, atendendo ao desejo de cada cliente, limitando o número de atendimento por dia, como, salão de beleza e serviços jurídicos.

Morgan e Hunt (1994) entendem que uma das principais características do setor de Serviços prende-se a sua intangibilidade, particularidade que proporciona vários desafios aos gestores envolvidos, em decorrência da difícil tarefa de administrar. Serviços não são passiveis de serem armazenados. Flutuações na demanda, muitas vezes, são difíceis de serem controladas. Na maioria das vezes, os serviços não podem ser expostos, transportados e apresentados rapidamente ao cliente. Isso dificulta a avaliação de sua qualidade e revela a complexidade de mensurar uma justa definição do custo de uma unidade de serviço no que tange a preço e qualidade.

Abbade (2014) argumenta que heterogeneidade é outra característica complexa inerente aos serviços, na medida em que não existem dois exatamente idênticos. Os serviços envolvem várias particularidades. Em sua grande maioria, são executados por funcionários que estão diante do cliente e são passiveis de apresentar níveis diferentes de desempenho a cada dia ou, até, a cada hora. Ademais, os clientes também não são iguais, pois possuem particularidades e exigências exclusivas, o que configura uma experiência única a cada serviço prestado.

Akbar e Parvez (2009) explicam que, como os serviços têm a característica de, normalmente, serem gerados e consumidos simultaneamente, sua produção em massa torna-se praticamente impossível. A qualidade dos serviços e a satisfação do cliente vão depender das ações do funcionário e da interação entre este e o cliente em tempo real. Em suma, vários fatores influenciam o comportamento do consumidor de serviço. Serviços são dotados de muitas propriedades de experiência específicas, as quais proporcionam desafios, mas também oferecem a oportunidade de novos negócios aos gestores. Para melhor compreender o comportamento do cliente, é necessário que os gestores envolvidos no processo utilizem técnicas que possam melhor avaliar a percepção da qualidade dos serviços prestados, sempre aperfeiçoando e almejando a excelência.

2.1.2 Gestão de serviços

As constantes mudanças verificadas no mercado têm gerado para os gestores responsáveis pelo setor de Serviços a necessidade de melhor compreender a importância da gestão dos serviços para a organização. Uma das principais razões para tal atitude é influenciada pelas mudanças drásticas do comportamento dos consumidores nos últimos tempos (Bhat, Darzi & Parrey, 2018). Como exemplo de mudança de comportamento do consumidor no atual cenário econômico de serviços, segundo levantamento da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM), alguns setores tiveram aumento de 100% das vendas pela internet em 2020. Compreender a importância de uma gestão eficaz do setor de Serviços para uma organização torna-se fator crucial no sentido de melhor adequar os processos e as dinâmicas necessárias para mantê-la competitiva mesmo em momentos de instabilidades.

De forma prática, a gestão de serviços pode ser definida como o conjunto de todos os procedimentos envolvidos na produção de uma mercadoria ou na prestação de uma atividade/serviços, no intuito de atender à demanda dos clientes. A principal missão de uma boa gestão de serviços é potencializar a experiência do cliente com a empresa, desde o fechamento da compra até o recebimento de uma avaliação dele (Sayani, 2015).

Pereira e Bastos (2017) reconhecem como gestão dos serviços tudo o que envolve a organização no sentido de influenciar positivamente a entrega de seus serviços, almejando garantir a satisfação de seus clientes. Argumenta, ainda, que fazer gestão é acompanhar, organizar e estar atento aos negócios de qualquer setor organizacional que necessite ser gerenciado. Toda essa junção de fatores combinados agrega valor e faz com que a empresa entregue resultados positivos, o que influencia a fidelização dos clientes quando elaborada de forma assertiva. Todavia, quando mal administrada, a gestão de serviços pode impactar negativamente a satisfação dos consumidores, levando à perda de clientes e, até mesmo, o ganho de detratores.

Para Gomes (2019), na gestão de serviços é primordial evidenciar o fator qualidade na relação entre clientes e empresas. As organizações devem elevar o compromisso de direcionar esforços no sentido de suprir as necessidades e expectativas do cliente. É na satisfação do cliente que se deve consolidar a principal meta da empresa. Assim, a gestão de serviços, além de fundamental para as organizações, deve ser disseminada em todos os seus setores. Tais ações impactam positivamente toda a corporação, permitem a tomada de decisões mais assertivas e contribuem para seu fortalecimento cultural. Ademais, as melhorias na gestão de serviços provocam uma evolução positiva no relacionamento com o cliente, viabilizando melhorias no atendimento a ele (Hawkings, Mothersbaugh e Best, 2007).

Moura, Lima, Souki, (2015) sustentam que a qualidade dos serviços leva à satisfação do cliente, podendo ser considerada a diferença entre os serviços percebidos e os serviços prestados. Apesar dessa relevância, ainda existem muitos gestores que desconhecem e não executam na prática o planejamento e a gestão de serviços. O planejamento objetiva organizar e distribuir as tarefas dentro das equipes, para que todas as solicitações sejam atendidas com qualidade, padronização e eficiência, promovendo a satisfação do cliente, além de constituir-se em fator crucial para alcançar as metas das empresas.

2.1.3 Serviço bancários

Banco é toda instituição financeira especializada em intermediar o dinheiro entre poupadores e aqueles que precisam de empréstimos. Além de custodiar (guardar) esse dinheiro, providencia serviços financeiros para os clientes, como, saques, empréstimos, financiamentos e investimentos. Caixas econômicas são empresas públicas que exercem atividades típicas de banco comercial, com prioridade institucional para a concessão de empréstimos e financiamentos de programas e projetos de natureza social (Bacen, 2021).

Os bancos são supervisionados pelo Banco Central (BC), que trabalha para que as regras e regulações do Sistema Financeiro Nacional (SFN) sejam seguidas por eles. Para que os serviços prestados por uma instituição bancária tradicional cheguem aos clientes, uma série de fatores – alguns considerados externos ao banco, como políticas macroeconômicas e indicadores econômicos – se une ao longo do processo. A burocracia existente e inerente ao setor bancário é considerada um dos fatores mais prejudiciais, capaz de gerar desgaste muito grande na relação entre instituição e consumidor durante a prestação dos serviços por parte dos bancos (Akhtar; Ali, & Sadaqat, 2011).

Segundo Diniz (2019), no início do período colonial, as transações comerciais no Brasil eram realizadas exclusivamente mediante a troca entre mercadorias (escambo). O País ainda não possuía moeda própria. O Banco do Brasil foi a primeira instituição financeira a ser criada, isso em 12 de outubro de 1808, pelo então príncipe regente D. João de Bragança (Silva, 2019).

Silva (2019) esclarece que foi apenas a partir de 1838 que se iniciou o desenvolvimento de um sistema bancário cujo objetivo real era incentivar a economia, mediante a captação de recursos e da concessão do crédito.

O Banco Comercial do Rio de Janeiro, primeira instituição bancária privada do País, idealizada pelos comerciantes mais ricos da cidade naquela época, contribuiu muito para a melhoria do cenário econômico e financeiro da região (Pitangueira, 2020).

Em 12 de janeiro de 1861, D. Pedro II assinou o Decreto 2.723, que instituía a Caixa Econômica da Corte, instituição financeira pública, cujo propósito era incentivar a poupança e conceder empréstimos sobre penhor, atendendo as camadas sociais mais populares da época, inclusive escravos que economizavam recursos para a compra de suas cartas de alforria. Atua até os dias de hoje, mantendo como um de seus objetivos principais promover o desenvolvimento sustentável, gerando valores aos clientes e à sociedade (Brasil, 1861).

Em 1920, criou-se a Inspetoria Geral dos Bancos, primeiro órgão fiscalizador dos bancos, substituída, em dezembro de 1964, pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e pelo Banco Central do Brasil (BACEN), que vigoram até os dias de hoje (Anbima, 2019).

O SFN é formado por um conjunto de entidades e instituições que promovem a intermediação financeira entre credores e tomadores de recursos, sendo organizado por agentes normativos supervisores e operadores. Criado pela Lei 4.595, de 31/12/1964, o CMN é a autoridade máxima do SFN, atuando por intermédio de vários agentes regulatórios. Os principais agentes financeiros regulatórios e normativos atuantes no Brasil são: Ministério da Fazenda, Conselho Monetário Nacional, Banco Central do Brasil, Comissão de Valores Imobiliários e Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA). Por meio de inúmeros decretos, leis e resoluções, esses agentes assumem, fomentam e regulam o SFN.

Toledo (2014, citado em Busquets, 2017 p. 14) discute

> [...] sobre o modelo mais indicado ao Brasil para organizar a estrutura de entes regulatórios e a supervisão do sistema financeiro, com ênfase em regulação e supervisão de conduta. Seu estudo mostra que, mais importante do que reorganizar a estrutura do sistema regulatório de acordo com as características de cada país, é fundamental prover as autoridades competentes com ferramentas mais eficazes, que permitam fornecer suporte efetivo ao consumidor, além de equipar a agência reguladora com instrumentos adequados ao exercício de seu papel, muitos deles voltados para a proteção do consumidor.

O Bacen controla a inflação, autoriza a emissão do dinheiro (papel moeda), conduz a política de câmbio de crédito e regula as relações financeiras do Brasil

com o exterior. Além disso, fiscaliza as instituições financeiras do sistema financeiro brasileiro.

A Figura 1, melhor ilustra as entidades sob a supervisão do Banco Central do Brasil.

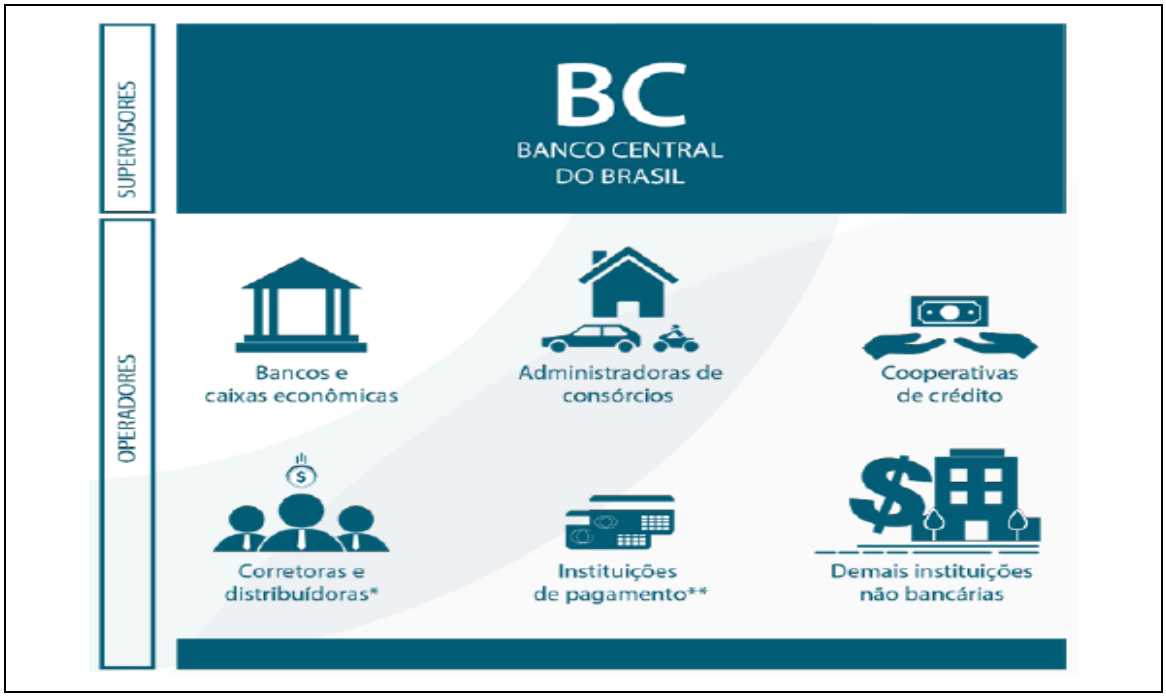


Figura 1
Entidades que estão sob a supervisão do Banco Central do Brasil.
Fonte: Site do Banco Central do Brasil – Cartilha Bacen (2019).

Os bancos, as caixas econômicas e as demais instituições financeiras são fiscalizadas pelo Bacen, que, trimestralmente, disponibiliza em seu site o ranking de reclamações, no qual constam as instituições que tiveram no período maior número de reclamações. Tais informações permitem que os clientes conheçam as instituições financeiras mais reclamadas, assim como os assuntos mais reclamados frequentemente, contribuindo para que possa mensurar a qualidade de serviços que oferecem (Bacen 2019).

A Figura 2 mostra, de forma simplificada, como o Bacen estrutura o índice de reclamação bancária.

Figura 2
Fórmula do cálculo do índice de reclamação
Fonte: Site do Banco Central do Brasil – Cartilha Bacen (2019).

O cálculo do índice de reclamação considera apenas as demandas procedentes para o descumprimento da regulamentação do Banco Central. O ranking de reclamações também pode ser útil para auxiliar os usuários de serviços bancários na escolha da instituição que melhor atenda a suas expectativas.

Segundo Diniz (2019), a grande mudança no cenário do sistema bancário nacional ocorreu em 1988, quando diversos serviços financeiros foram permitidos aos bancos múltiplos – instituições que devem ser constituídas como sociedade anônima e possuir ao menos duas carteiras, sendo que uma delas, obrigatoriamente, deve ser comercial ou de investimento. Até então, o sistema bancário estava restrito apenas a determinadas operações, o que limitava a quantidade de produtos e serviços financeiros a serem ofertados e fornecidos aos clientes.

Barbosa (2018) reforça que, sustentado pelas novas tecnologias digitais, o sistema bancário e financeiro global passa por grandes e crescentes transformações, as quais possibilitaram aos bancos brasileiros a criação de produtos e serviços que os levaram a aumentar a oferta de um amplo portifólio de novos produtos e serviços. Isso possibilitou a seus clientes aumentar e diversificar suas fontes de receitas. Ademais,

> [...] a crescente automatização e a evolução das telecomunicações e da tecnologia de informação impactaram fortemente o setor nas últimas décadas. O cenário atual do setor bancário e financeiro brasileiro é resultado de diversos desdobramentos ocorridos ao longo dos anos. O crescimento e a importância dos bancos públicos, a longa operação baseada em receitas inflacionárias e altos juros, o plano Real e as reformas implantadas, a entrada de capital estrangeiro, a crise financeira internacional e os processos de fusões e aquisições são fatores relevantes neste processo de desenvolvimento do setor (Barbosa, 2018 p. 14).

As instituições financeiras públicas tradicionais se adequaram às exigências propostas para atuarem como Bancos Múltiplos, passando a concorrer com os bancos privados. Ao longo dos anos, as alterações mercadológicas refletiram o perfil e o comportamento de consumo do cliente, gerando a necessidade de adotarem estratégias na segmentação dos clientes com base na renda e no volume de negócios (Magnus, 2018).

Diniz (2019) explica que a globalização, a abertura econômica e o Plano Real provocaram melhorias nas regulamentações e nos avanços no sistema bancário brasileiro, como a adesão ao acordo da Basileia – iniciativa que regulamenta o funcionamento das instituições financeiras em todo o mundo. Criou-se, assim, mais segurança ao setor bancário, fator que, juntamente com a revolução da tecnologia da informação, mudou completamente os métodos e as práticas das atividades bancárias do País, influenciando a redução e o controle dos custos operacionais e a universalização dos serviços.

Magnus (2018) explica que as inovações e os desdobramentos ocorridos nos últimos anos resultaram na alteração do atual cenário bancário e financeiro brasileiro. Enfatiza, ainda, a importância do crescimento dos bancos públicos, os altos juros, o Plano Real, as reformas bancárias, a entrada do capital estrangeiro e as fusões e aquisições como fatores relevantes do processo de desenvolvimento deste setor.

O período de estabilidade econômica e a abertura do mercado facilitaram a entrada de capital estrangeiro no sistema bancário brasileiro, o que contribuiu para solucionar problemas de instituições que estavam com a capacidade de sobrevivência ameaçada (Bacen, 2019).

Na atualidade, o sistema financeiro nacional encontra-se bem capilarizado, contando 1.400 instituições, que competem e atuam em segmentos distintos e nichos específicos: 13 bancos públicos, 54 bancos privados nacionais, 63 bancos privados estrangeiros, 1.004 cooperativas de crédito e 262 financeiras e mercado de capitais (Bacen, 2019).

Lemos (2019) ressalta que, quando se trata de instituições bancárias com carteira comercial, as atividades ficam muito concentradas nos cincos maiores bancos brasileiros: Itaú, Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal e Santander, os quais, juntos, detêm 84.8% do sistema bancário brasileiro. Este fator evidencia a existência de baixa concorrência, o que pode contribuir para a oferta de serviços com preços elevados e sua baixa qualidade.

Segundo o Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região, os cinco maiores bancos do País citados anteriormente lucraram R$ 80 bilhões em 2019, registrando um aumento de 23,6% em relação ao mesmo período de 2018. Essas instituições financeiras representam 90% do total de empregos no setor bancário.

Informações divulgadas pelo Dieese dão conta que em 1990 o setor bancário brasileiro empregava 732 mil trabalhadores, contra 450 mil em 2018. Ou seja, um corte de 282 mil vagas de emprego em 28 anos. (Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região, 2019)

O estudo “Desempenho dos Bancos”, produzido pelo Dieese, mostra que em 2020 os cinco maiores bancos do País lucram R$ 79,3 bilhões durante a pandemia, em razão da aceleração da digitalização e do fechamento de postos de trabalho e agências. (Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região, 2019).

O Itaú Unibanco permaneceu como o maior banco do País. Seus ativos superaram R$ 2 trilhões em 2020, refletindo uma alta de 21,5% em doze meses (a maior observada no período entre os cinco bancos). Seguiram-se o Banco do Brasil, com R$ 1,7 trilhão e alta de 16,5%; o Bradesco, que obteve crescimento de 17,1% em seus ativos, que atingiram R$ 1,6 trilhão ao final de 2020; o Santander, cujos ativos registraram um montante de R$ 1,0 trilhão, com alta de 16,9% no período; e a Caixa Econômica, que apresentou a menor variação, com aumento nos ativos de 12,1%, totalizando R$ 1,5 trilhão. (Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região, 2019).

A Figura 3 descreve o total de ativos dos cinco maiores bancos do País no período 2019-2020.

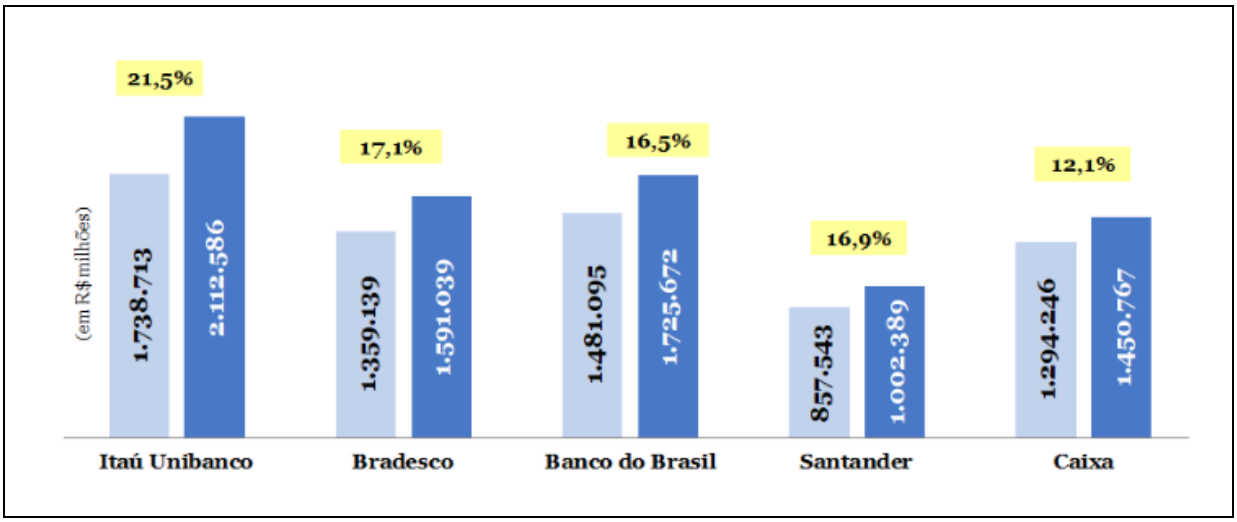


Figura 3
Desempenho dos bancos durante o exercício de 2020
Fonte: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconómicos DIEESE (2020). Demonstrações financeiras dos bancos, Rede Bancários. Recuperado de https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2021/desempenhoDosBancos2021.html

Apesar das dificuldades econômicas decorrentes de uma quarentena que se estendeu até o final do ano – que se perpetua até os dias atuais –, com diversas restrições impostas ao combate da pandemia, esse processo acelerou o uso dos canais digitais nos bancos (via mobilee internet Banking). Com isso, observou-se que o setor seguiu em forte reestruturação, com o fechamento de muitas agências e postos de trabalho. O avanço dos canais digitais parece resultar em ganhos cada vez mais significativos para os bancos. Esses são os principais destaques da 17ª edição do estudo “Desempenho dos Bancos”, produzido pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) – Rede Bancários. (DIEESE, 2021).

Segundo a Febraban (2019), o setor Bancário foi o que apresentou os maiores investimentos em tecnologias, somando R$ 118,7 bilhões entre 2012 e 2017. Em 2018, somaram R$19,6 bilhões, com destaque para investimentos em big data/analytics e inteligência artificial/ computação cognitiva.

A Figura 4 detalha os gastos com tecnologia em vários setores diferenciados. As informações foram obtidas de pesquisa realizada pela Febraban em 2019.

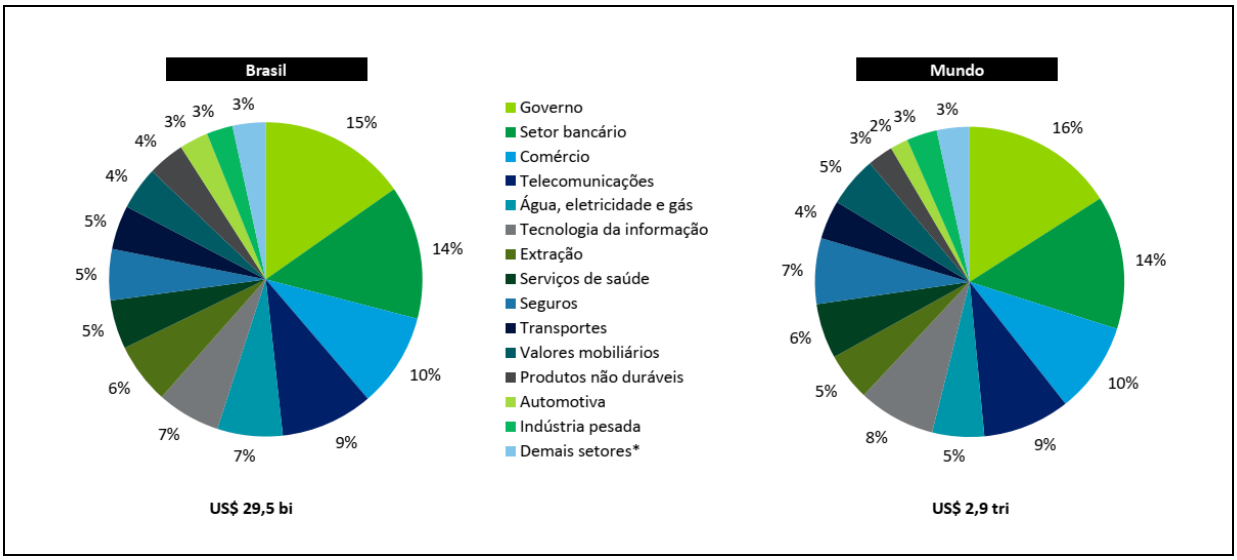


Figura 4

Composição do orçamento de tecnologia por setor em 2020 (em % do total)

Fonte: FEBRABAN (2021) Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2021, ano base 2020. Recuperado de https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-relatorio.pdf

Constatou-se que o crescimento em investimento privado em tecnologia promovido pelos bancos brasileiros em 2019 seguiu a tendência mundial. Ademais, entre os vários segmentos do mercado, o Bancário está entre os que mais investem em tecnologia. Em virtude do surgimento de nova geração imersa no ambiente digital e do maior acesso à informação, o comportamento do consumidor atual tem sido amplamente influenciado e alterado. O surgimento de novas tecnologias favorece a evolução dos bancos digitais/fintechs, o que induz o setor bancário a desenvolver várias soluções voltadas para melhorar e amparar seus clientes, atuando de acordo com suas preferências e necessidades. Uma nova tendência vem sendo desenvolvida c om base naquilo que o cliente espera, com o intuito de manter sua conta e de não perder para a concorrência (Nascimento e Silva, 2020).

Todos os setores da economia vêm sendo fortemente influenciados pela nova era digital e pela mudança nos hábitos dos consumidores. Com o setor Bancário não é diferente. A web vem proporcionando enormes mudanças nos desejos e comportamentos dos clientes, demandando das empresas uma nova forma de atuarem, pavimentando o caminho para que os bancos digitais/fintechs possam atuar (Febraban, 2019).

Segundo Diniz (2019), uma das primeiras utilizações do termo *fintech* foi em um artigo escrito nos anos de 1980, por Peter Knight para o jornal britânico *Sunday Times*, para passar a impressão clara de atuação no mercado financeiro mediante o uso de tecnologia.

Diniz (2019) relata que no Brasil os primeiros movimentos de fintech surgiram em meados dos anos 2000, quando o sistema digital brasileiro dava os primeiros passos. Em 1998, o empreendedor Sergio Kulikovsky fundou a NetTrade, primeira corretora de valores online do País.

Esse cenário favorável ao surgimento das empresas de tecnologias e das fintechs/bancos digitais – grande mercado consumidor, mercado bancário centralizado nas mãos de poucos, evolução da internet e grande número de usuários de aparelhos celulares – proporcionou ao segmento das fintech no Brasil um crescimento rápido e amadurecido (Diniz, 2019).

Nascimento e Silva (2020) explicam que, apesar de já estarem no mercado há alguns anos, os clientes ainda se sentiam receosos em operar exclusivamente com bancos digitais. Por isso, preferiam manter duas contas, sendo uma em banco tradicional. Em virtude de os bancos digitais disponibilizarem seus serviços por meio de plataforma online, completamente digital, caso ocorresse algum problema (bugs) demorado na rede, o cliente não teria opção de buscar atendimento presencial para sua demanda em uma agência física. Ademais, para transações de valores em espécie os saques dos bancos digitais ainda dependiam de estruturas físicas, sendo realizados por meio de serviços prestados pelos caixas 24h, na maioria das vezes, muito escassos, além do elevado valor cobrado pelos saques, haja vista que os bancos digitais contratam esses serviços de outras instituições privadas. Souza (2020) alega que, apesar do decreto que concedia licença às fintechs para atuarem oficialmente com bancos no Brasil, tornando-as instituições financeiras cem por cento independentes, algumas não foram licenciadas para emitir boletos bancários, o que as levava a fazer parceria com outra instituição bancária tradicional. Por exemplo, o banco digital Nubank emite seus boletos em nome de outra instituição financeira, como o Bradesco e o Safra.

Na palestra “Os Impactos da Revolução Digital no Sistema Financeiro”, realizada na Fundação Fernando Henrique Cardoso, em 10 de março de 2020, o então presidente da Febraban, Murilo Portugal Filho, declarou que as fintechs vieram para ficar e que os êxitos dos bancos tradicionais no passado não garantiam nada no futuro. Esclareceu, ainda, que a competição bancária era algo bom, que só tendia a aumentar. Reforçou que ainda existia muito espaço para parcerias e cooperação e uma coisa era certa: o foco iria estar sempre centrado no cliente.

Carluccio e Craddock (2020) afirmam que os investimentos tecnológicos se fazem cada vez mais necessários, haja vista que os bancos tradicionais brasileiros vêm sofrendo vários desafios estruturais e competitivos, como, quedas de juros, pressões regulatórias e aumento da concorrência, devido ao surgimento das fintechs.

Silva (2015) ratifica que, além dos fatores burocráticos, outro ponto crítico enfrentado pelos clientes de bancos tradicionais prende-se às altas taxas e tarifas cobradas pelos serviços bancários e pela manutenção da conta. Os principais serviços bancários ofertados pelos bancos comerciais são: Conta corrente e conta poupança; Previdência privada, capitalização, investimentos; Cartões de credito; e Empréstimos e financiamentos.

A Tabela 1 expõe alguns dos pacotes ofertados pelos principais bancos tradicionais e seus reajustes de valores no período de junho de 2019 a junho de 2020.

Tabela 1
Comparativo: Maior reajuste de preço de pacote de tarifas dos grandes bancos (2019-2020) – Valores em R$

Instituição Financeira	Identificação	Valores		Variação
		(jun) 2019	(Jun) 2020	
Banco do Brasil	Personalizado especial	65,19	76,60	16%
Bradesco	Pratico 2	21,00	26,00	24%
Caixa	Universitário	7,90	15,00	90%
Itaú	Maxi Conta Itaú universitária	7,0	8,15	16%

Fonte: Adaptada de Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) (2020). Relatório Comparativo: Tarifas Bancárias 2019 X 2020 Recuperado de https://guiadosbancosresponsaveis.org.br/media/496054/pesquisa_tarifas_2020_v1.pdf

Entre as 45 tarifas avulsas de serviços, os reajustes praticados pela maioria dos bancos (Banco do Brasil, Bradesco, Caixa e Itaú) atingiram mais de 50% dos serviços, com variação entre 1% (Itaú e Bradesco) e 393% (Caixa). (IDEC, 2020). Desse modo, evidencia-se um aumento expressivo dos valores dos respectivos pacotes de serviços ofertados pelas principais instituições bancarias tradicionais no período analisado (IDEC, 2020).

Bhat, Darzi, Parrey, (2018) explicam que, em geral, os bancos tradicionais vêm oferecendo opções com menor custo para seus clientes. Contudo, cada vez mais os clientes estão se afastando das agências físicas, pois estão sendo incentivados a pagar suas contas e realizar suas transações financeiras por meio de canais digitais. Assim, os bancos decidiram reduzir os custos operacionais e o trabalho realizado por um funcionário remunerado passou a ser exercido pelo próprio cliente do banco. Apenas no primeiro trimestre de 2020 os bancos acumularam uma receita de R$ 34,4 bilhões com tarifas, conforme aponta o estudo “Pesquisa Anual 2019-2020”, divulgado pela Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro da CUT (CONTRAF-CUT, 2020).

De acordo com o IDEC (2020), regras do Banco Central determinam que alguns itens e serviços básicos sejam ofertados pelos bancos tradicionais, como custo de tarifas pelos serviços.

A Tabela 2 expõe os serviços ofertados pelos bancos e a quantidade mensal sem ônus para o cliente.

Tabela 2
Relação dos produtos ofertados gratuitamente e respectivas quantidades mensais.

Serviços ofertados	Quantidade
Saques	4 por mês
Transferência (entre contas do mesmo banco)	2 por Mês
Cartão de débito	Gratuito
Extrato	2 por mês (impressão no caixa eletrônico); 1 por ano (detalhamento das operações financeiras; ou ilimitado (por meio eletrônico).
Cheques	10 folhas por mês ou ilimitado (compensação de cheques)
Prestação de serviços por meio eletrônico:	Ilimitado

Fonte: Adaptada de Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) (2020). Relatório Comparativo: Tarifas Bancárias 2019 x 2020.

Alguns tipos de serviço bancário são ofertados pelos bancos a seus clientes por determinação do Banco Central. Contudo, o pacote de serviços gratuitos não inclui itens muito utilizados pelos clientes, como as transferências eletrônicas de recursos financeiros para outras instituições. Em compensação, identificou-se a existência de oferta de serviços considerados obsoletos para os dias atuais, como folhas de cheque (IDEC, 2020).

As mudanças no comportamento das atuais e futuras gerações inovações influenciam e continuarão influenciando os serviços oferecidos pelas instituições bancárias tradicionais. A inovação tecnológica tem favorecido a abertura de caminhos para a adoção em escala de bancos totalmente digitais. Eles competem com os bancos tradicionais em função de sua capacidade inovadora de prestar serviços e atendimento totalmente digital, com total ausência de agências físicas, eliminando o tradicional excesso de burocracia bancária e filas, podendo oferecer serviços com isenção de taxas. Interface simplificada largamente e com foco no cliente (IDEC, 2020).

Enquanto os grandes bancos tradicionais aumentam os valores de seus serviços bancários, os digitais avançam na oferta de contas digitais, aumentando o portifólio de serviços prestados, a custo mais baixo de tarifas e, até mesmo, isenção total.

A Tabela 3 elenca alguns serviços prestados pelos bancos digitais e as respectivas tarifas cobradas no período de junho de 2019 a junho de 2020, de acordo com o IDEC (2020).

Tabela 3
Serviços ofertados por bancos digitais e suas respectivas variações nos valores das tarifas.

Instituição financeira	Identificação	Valores (jun) 2019	Valores (Jun) 2020	Variação
Agibank	Saque	6,49	6,49	0%
Neon	Saque	6,49	6,49	0%
Banco Inter	Pacote de Serviços	Isento	Isento	0%
Nubank	Saque	6,50	6,50	0%

Fonte: Adaptada de Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) (2020). Relatório Comparativo: Tarifas Bancárias 2019 x 2020.

No período analisado, os preços cobrados pelos saques de recursos financeiros em alguns bancos digitais se mantiveram estáveis. Um dos principais motivos que levam as pessoas a abrirem conta nos bancos digitais é a diferença na cobrança de tarifas por serviços corriqueiros, mais acessíveis em relação aos bancos tradicionais. Outro fator importante é a praticidade, além da menor burocracia dos bancos digitais. Porém, alguns clientes sentem-se inseguros ao utilizar os serviços dos bancos digitais, devido à ausência de agências físicas. Ademais, por serem instituições financeiras novas, alguns clientes ainda relutam em utilizar e investir valores nos bancos digitais, depositando maior credibilidade na solidez dos bancos tradicionais (Diniz, 2019).

2.2 Qualidade percebida em serviços

O conceito de qualidade percebida pode ser definido amplamente como sendo o julgamento do consumidor sobre a excelência ou superioridade geral de um produto ou serviço. A qualidade percebida é diferente da qualidade objetiva, ou real. Trata-se de uma abstração de nível mais alto, em vez de um atributo específico de uma compra, em que o cliente faz uma avaliação global sobre ela (Zeithaml, 1988). Ou seja, a qualidade dos serviços prestados é crucial para o cliente e será sempre um componente dominante em suas avaliações. A percepção da qualidade dos serviços não acontece em apenas uma dimensão. Ao contrário, baseia-se em diversos fatores relevantes inerentes ao contexto dos serviços prestados (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009).

Para Carlzon (2005), a percepção do cliente é o resultado das várias percepções positivas que ele vai acumulando ao longo das sequências das prestações de serviços, resultando em sua percepção geral. A esse processo evolutivo da qualidade percebida dos serviços Carlzon dá o nome de: “A hora da verdade”, pois acredita fortemente que esse momento é crucial para o cliente e, consequentemente, para sua satisfação. A percepção geral é importante, porque, ao longo dos vários momentos de contato, o cliente pode ter expectativas diferentes quanto aos critérios de desempenho que julga mais importante naquela específica situação.

Moura, Santos, Vasconcelos, & Cunha (2017) analisaram a qualidade percebida como o julgamento realizado pelo cliente sobre a superioridade ou excelência dos produtos e/ou serviços oferecidos pelas empresas.

Venzon e Santos (2019) examinaram a qualidade percebida em especial na prestação de serviços a partir do contato com o cliente, sendo uma oportunidade de satisfazê-lo ou não. A satisfação decorre da comparação entre a percepção do serviço prestado e as expectativas do serviço desejado. Como exemplo cita um cliente de banco que teve sua percepção baseada na maneira como ele foi tratado em determinado momento por um funcionário de determinada agência. Ele constrói uma percepção daquela transação com base nos elementos e serviços obtidos durante o processo em questão em um nível muito específico, particular, inerente àquela transação. De outro lado, este mesmo cliente poderá sentir também uma percepção global sobre a instituição bancária construída com base em seu relacionamento com o banco ao longo de certo período. Portanto, é crucial reconhecer que os clientes constroem sua percepção a partir do contato individual específico com determinada situação, além de outras percepções inerentes à empresa fornecedora dos serviços, com base em suas experiências como um todo (Venzon & Santos, 2019).

Zeithaml, Bitner, Gremler (2009) interpretam a qualidade do serviço como um conceito multidimensional, que está, muitas vezes, relacionado com a entrega de produtos que atendam a cinco características de qualidade: confiabilidade, capacidade de resposta/receptividade/responsividade, tangibilidade, segurança e empatia.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) propuseram um modelo de formação de percepção do cliente (Figura 5) que contribui para uma melhor análise de questões de qualidade, capaz de localizar, em termos gerais, onde estão as causas de eventuais problemas de qualidade.

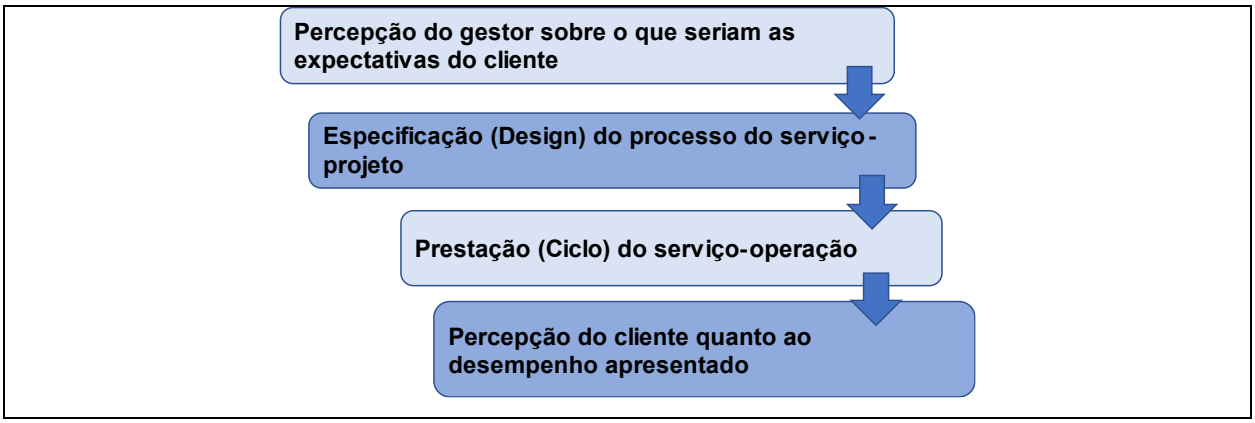


Figura 5
Fatores influentes na formação das percepções de desempenho pelo cliente.
Fonte: Adaptada de Zeithaml, V. A., Parasuraman A. e Berry L. L, (1990). Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press, 1990

Sobressai a importância da percepção do gestor em relação às expectativas do cliente. Quando bem utilizada, pode promover impactos positivos no resultado final da percepção do cliente em relação aos serviços prestados.

Corrêa e Caon (2012) alegam que não é tarefa fácil para o gestor de serviços estabelecer um modelo de qualidade de serviços que garanta a satisfação de todos os clientes ao mesmo tempo, pois os clientes não têm o mesmo nível de exigências, ponto de vista e entendimento da qualidade de serviços. Nesse caso, a empresa tem a responsabilidade de atender às expectativas de cada cliente. Quando ele tem uma percepção positiva da qualidade do serviço, espera que tal experiência se repita todas as vezes que demandar aquele mesmo serviço.

Akbar e Parvez (2009) explicam que é fácil reconhecer a qualidade dos serviços é fácil, mas que, em contrapartida, é difícil de definir. Um produto, ou serviço, é tido como de qualidade quando atende (ou supera) às expectativas dos clientes. Qualidade é um conjunto de características implícitas ou explicitas dos clientes que precisam ser atendidas e que vão ao encontro de suas necessidades, promovendo, consequentemente, sua satisfação.

Para Chiguvi e Guruwo (2017), a qualidade do serviço pode ser determinada à medida que as necessidades e expectativas dos clientes são contempladas. Assim, possuir um nível de qualidade significativa está relacionado a um alto nível

de satisfação, retorno e, geralmente, redução dos custos. A qualidade do serviço é a diferença entre as dimensões do serviço percebido pelos clientes e as expectativas de serviço (Chiguvi e Guruwo, 2017).

Rezende (2019) explica que o sucesso no setor de Serviço está em franco crescimento. Ainda mais importante é que as instituições façam um esforço para entender claramente às necessidades e expectativas dos clientes e se comprometam em atender ou, mesmo, exceder, tais expectativas. De modo especial, as empresas de serviços bancário operam em um ambiente competitivo. Para concorrerem de forma eficaz, precisam adotar uma estratégia de excelência em serviço por meio da melhoria contínua da qualidade. O autor destaca também a importância da qualidade dos serviços na indústria bancária como um importante caminho para alcançar a vantagem competitiva. Para isso, é necessário entender a relação entre serviços disponibilizados e qualidade percebida. O entendimento desses fatores, quando aplicado corretamente na prática, resultará na fidelidade do cliente (Rezende, 2019).

2.3 Satisfação em serviços

Ao longo dos anos, as organizações reconheceram a importância de promover a satisfação do cliente por meio de serviços prestados com qualidade. Assim, identificaram um aumento dos níveis de satisfação. De características abstratas e intangíveis, a satisfação do cliente pode ser traduzida em parâmetros mensuráveis. Para isso, faz-se necessário que gestores de organizações prestadoras de serviços compreendam melhor os fatores e o modo como estes podem exercer influência na satisfação do cliente ao prestarem os serviços (Zouari & Abdelhedi, 2021).

Chiguvi e Guruwo (2017) definem satisfação do cliente como um estado afetivo gerado pela reação emocional à experiência com um produto ou serviço. Pode ser entendida também como a avaliação feita pelo cliente a respeito de um produto ou serviço em relação ao atendimento ou não das necessidades e expectativas do próprio cliente. A falha em atender às necessidades e expectativas dos clientes é reconhecida como causadora da insatisfação.

Carlzon (2005) explica que existe outro conceito de satisfação que abrange um processo cumulativo: a satisfação acumulada. Trata-se de uma avaliação global baseada na compra e na experiência adquirida pelo consumo de um bem ou serviço ao longo de determinado tempo. Esta última definição é mais útil na previsão do comportamento dos consumidores e do desempenho da empresa.

Em geral, o grau de fidelização e retenção do cliente está diretamente ligado a sua satisfação e, consequentemente, à lucratividade da organização. Isso faz com que seja primordial a atuação assertiva da gestão de serviços. Assim, torna-se necessário estudar e discutir como se forma o grau de satisfação do cliente e quais são as variáveis influenciadoras (Corrêa & Caon, 2012).

Carvajal, Ruzzi, Nogales e Moreno (2011), ao abordarem o grau de satisfação de um cliente, recomendam comparar a expectativa anterior à experiência do serviço com a percepção obtida após o serviço prestado. O cliente que não teve suas expectativas atendidas pode ficar insatisfeito. Caso sua expectativa seja atendida, tornar-se-á um cliente satisfeito. Pode chegar a ser um cliente encantado se suas expectativas forem atendidas de forma muito superior àquela esperava.

Para Tinoco e Ribeiro (2007), as empresas identificaram que o aumento dos níveis de satisfação pode ser associado à lealdade dos clientes e aos lucros. Ou seja, consumidores satisfeitos podem repetir a compra do produto ou serviço, o que traz benefícios à empresa e a torna mais competitiva. Isso tem motivado o surgimento de diversos modelos que relacionam as atitudes e comportamento dos clientes com sua satisfação. Expectativas prévias, qualidade percebida, desejos pessoais, emoções, preço, valor e imagem constituem os principais fatores envolvidos no processo de satisfação dos clientes. Dessa forma, são, comumente, denominados “determinantes” ou “antecedentes” da satisfação. Zeithaml, Bitner, Gremler (2009) definem satisfação como a avaliação do cliente sobre um produto ou serviço em termos de atendimento de suas expectativas e necessidades. O fracasso em atender a essas necessidades e expectativas é entendido como sendo a causa de insatisfação com o produto ou serviço. A satisfação do cliente é influenciada por características específicas do produto ou serviço, pela percepção da qualidade, pelo preço, seu estado emocional e valores e pela opinião dos familiares.

Para Machado (2018), os critérios para mensurar o grau de satisfação dos clientes envolvem uma questão comercial mais evidenciada pelas organizações modernas, justificada pela orientação ao cliente quanto à adoção de processo de melhorias contínuas adotadas por elas. Satisfação é um dos principais fatores abordados quando o assunto é comportamento do consumidor. Em sua grande maioria, estudiosos do assunto fazem correlação direta entre satisfação e lealdade do cliente.

Zeithaml, Bitner, Gremler (2009) ressaltam que, em relação à satisfação do cliente, a natureza intangível inerente aos serviços a torna complexa. Para sua análise, faz-se necessário considerar os determinantes da satisfação (Tabela 4).

Tabela 4
Determinantes da satisfação do cliente

Atributos	Descrição
Expectativas	Expectativas são crenças sobre atributos ou desempenho de um produto em qualquer momento futuro (Spreng et al., 1996). Expectativas representam as experiências de consumo anteriores, incluindo as adquiridas por meio de propaganda boca a boca e a previsão da capacidade do fornecedor para proporcionar produtos de qualidade no futuro (Fornell et al., 1996).
Desempenho percebido	O desempenho percebido pode ser definido como o nível de qualidade percebida de um produto ou serviço em relação ao preço pago (Johnson et al., 1995). O desempenho percebido possui o mesmo sentido do valor percebido pelo cliente (Johnson et al., 1996).
Desconfirmação de expectativas	Quando o desempenho percebido é igual às expectativas, tem-se uma confirmação, geradora de indiferença; quando é superior às expectativas, existe uma desconfirmação positiva ou afirmação, geradora de satisfação; e quando é inferior, ocorre uma desconfirmação negativa geradora de insatisfação (Nascimento, 1998).
Qualidade percebida	Qualidade percebida é a avaliação em nível de mercado de uma experiência recente de consumo. Pode ser chamada também de “desempenho percebido” (Fornell et al., 1996). Qualidade percebida, julgamentos do consumidor sobre a excelência ou superioridade global do produto (Anderson et al. 1994; Bei; Chiao, 2001).
Valor percebido	O valor é definido como o nível percebido da qualidade do produto em relação ao preço pago (Fornell et al., 1996). Valor é uma variável agregada que reflete a percepção de todos os atributos da qualidade como uma função do preço (Andreassen & Lindestad, 1998).

continua

conclusão

Atributos	Descrição
Preço	Preço (do ponto de vista do consumidor) é aquilo ao qual se renúncia ou que é sacrificado na obtenção de um produto. Quando o cliente percebe que o preço de um produto ou serviço é razoável, ele se sentirá mais satisfeito e manifestará intenções de repetir a compra. Por outro lado, se o consumidor sente que seu sacrifício não vale a pena, ele poderá não repetir a compra, mesmo que esteja satisfeito com a qualidade do produto ou serviço. Além disso, a relação inversa da satisfação do consumidor sobre o preço também pode ser constatada, na medida em que um aumento na satisfação diminui o impacto negativo de um aumento no preço (Bei & Chiao, 2001; Homburg et al., 2005).
Desejos	Desejos são os níveis de atributos ou benefícios que o consumidor almeja alcançar com a aquisição de um produto e que estão associados com a mais alta escala de valores (Spreng et al. 1996). Um desejo é o afã de obter mais satisfação do que é realmente necessário e ocorre quando as pessoas querem levar suas condições físicas e psicológicas a um nível além do estado de conforto mínimo (Sheth et al., 2001).
Afetos / Emoções	Os afetos são definidos como o somatório de experiências positivas e negativas respectivamente com um produto ou serviço (Oliver, 1993). Emoções é a consciência da ocorrência de alguma excitação fisiológica seguida por uma resposta comportamental e uma avaliação cognitiva. Essas emoções orientam as ações do dia a dia das pessoas e são geradas através de estímulos que podem vir do ambiente externo e também de dentro do organismo (fome, dor de cabeça) (Sheth et al., 2001).
Imagens corporativas	Imagens corporativas são percepções sobre uma organização fixadas na memória do consumidor. A conduta ética de uma empresa pode ter um impacto significativo nas percepções que o público tem dela e nas decisões de ser ou não cliente seu. Em muitos casos, relacionam-se não com o produto principal oferecido, mas com alguma outra ação que desempenha (Andreassen & Lindestad, 1998; Sheth et al., 2001).

Fonte: Tinoco. M. A.C. Ribeiro. J. L. D. (2007, p. 456-457). Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. Production [online]. 17(3), 454-470. Recuperada https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000300005

Tinoco e Ribeiro (2007) recomendam às empresas de serviços que se aproximem do cliente, conheçam suas necessidades, suas expectativas e identifiquem os atributos mais importantes do serviço oferecido. Assim, terão um diferencial para sua sobrevivência. A avaliação geral da satisfação é complexa, suas características e especificações, haja vista que os benefícios psicológicos oferecidos não são facilmente observáveis e são de difícil mensuração (Tinoco & Ribeiro, 2007).

Corrêa e Caon (2012) alertam que em situações competitivas o cliente insatisfeito tende a ser mais vulnerável a interromper o ciclo virtuoso da fidelidade e trocar de fornecedor, tornando-se um potencial cliente “terrorista” e fazendo uma oposição aberta à empresa, divulgando sua insatisfação em seu círculo de relacionamento e influenciando negativamente potenciais clientes e, até mesmo, os atuais.

2.3.1 Modelos índice de satisfação do cliente

Nesta seção, sintetizam-se alguns modelos concernentes à necessidade de mensurar os índices de satisfação do cliente em diferentes países.

2.3.1.1 Modelo sueco

Um dos primeiros índices de satisfação de clientes que integra a qualidade dos bens e serviços disponibilizados apareceu na Suécia, em 1989, conhecido como *Swedish Customer Satisfaction Index (SCSI)*, tendo Claes Fornell como seu dinamizador (Fornell, 1992). O modelo SCSI tem como antecedentes primários da satisfação: percepção do cliente quanto ao desempenho do produto ou serviço e expectativa do cliente com respeito aquele desempenho. Os consequentes da satisfação são as reclamações do cliente e a fidelidade do cliente.

A Figura 6 esquematiza o modelo sueco de satisfação SCSI.

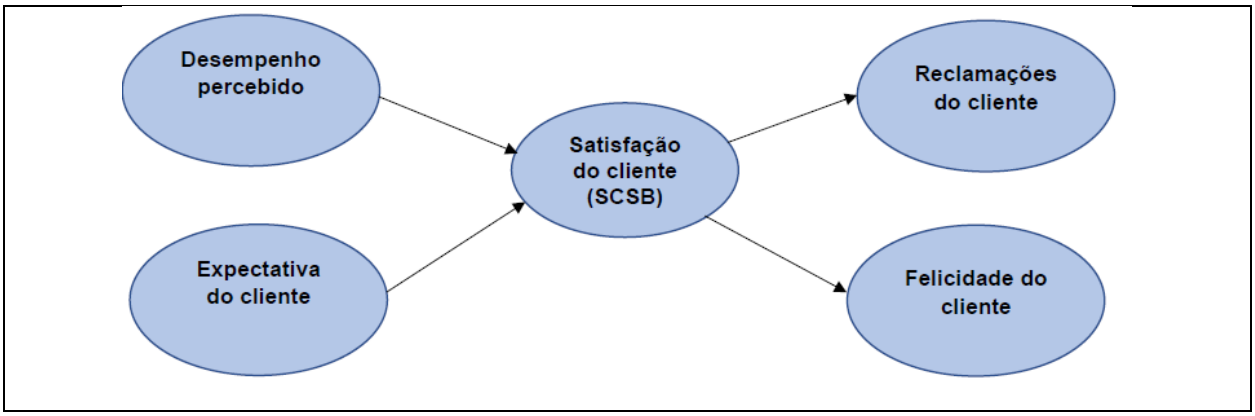


Figura 6
Modelo original SCSB (Barômetro sueco de satisfação do cliente).
Fonte: Adaptada de Johnson, M. & Gustafsson, A. & Andreassen, T. & Lervik, L. & Cha, J. (2001 p. 221). The evolution and future of national customer satisfaction index models.

O modelo sueco SCSI possibilita verificar a percepção do cliente quanto ao desempenho do produto ou serviço. É um dos antecedentes principais de satisfação do cliente.

2.3.1.2 Modelo norte-americano

Angnes, Moyano e Lengler (2015) apontam entre as diversas metodologias existentes para mediar a satisfação do consumidor o modelo norte-americano de

avaliação da satisfação do cliente denominado *American Customer Satisfaction Index (ACSI),* proposto por Fornell, Jonhson, Anderson, Cha e Bryant (1996). É utilizado para obter um indicador de satisfação e de avaliação dos consumidores quanto ao pós-consumo para produtos e serviços. Os autores salientam que o modelo ACSI apresenta, fundamentalmente, duas propriedades: deve ser suficientemente genérico para ser utilizado por diversas organizações e países; e deve ser capaz de estabelecer um sistema de relações de causa e efeito que contempla desde antecedentes da satisfação até os consequentes da satisfação do consumidor (Angnes, Moyano & Lengler, 2015).

A Figura 7 apresenta o modelo do índice norte-americano de satisfação ACSI.

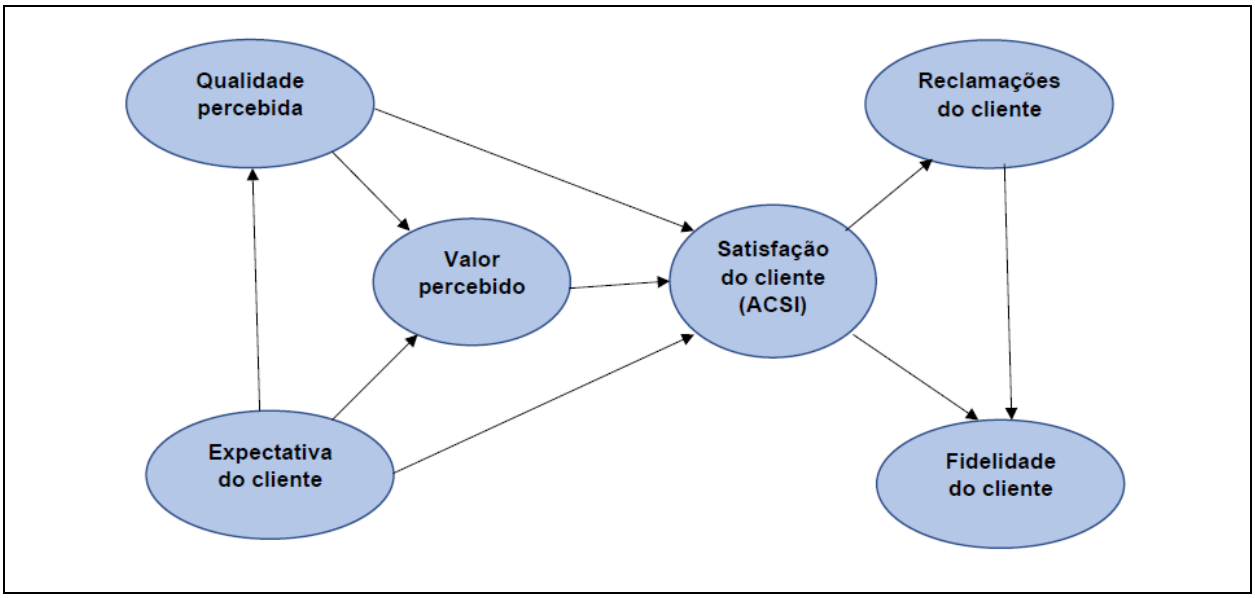


Figura 7
Modelo ACSI (índice Americano de Satisfação).
Fonte: Adaptada de Johnson et al., (2001 p. 222). The evolution and future of national customer satisfaction index models.

O *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) foi criado em 1994 (Fornell, 1992). Seus antecedentes da satisfação são: qualidades percebidas, valor percebido e expectativa do cliente. As consequências da satisfação são as mesmas do modelo SCSI (reclamação e fidelidade do cliente). A principal diferença entre está na adição de um componente da qualidade percebida (distinta do valor percebido) e das medidas de expectativa do cliente.

2.3.1.3 Modelo norueguês

Introduzido em 1996, o primeiro modelo original NCSB é idêntico ao modelo norte-americano, com exceção da inclusão da imagem da empresa e seus relacionamentos, com o intuito de conseguir a satisfação e fidelidade do cliente. Desenvolvido por Johnson, em 2001, apresenta novos construtos testados para o atual comportamento do consumidor (Figura 8).

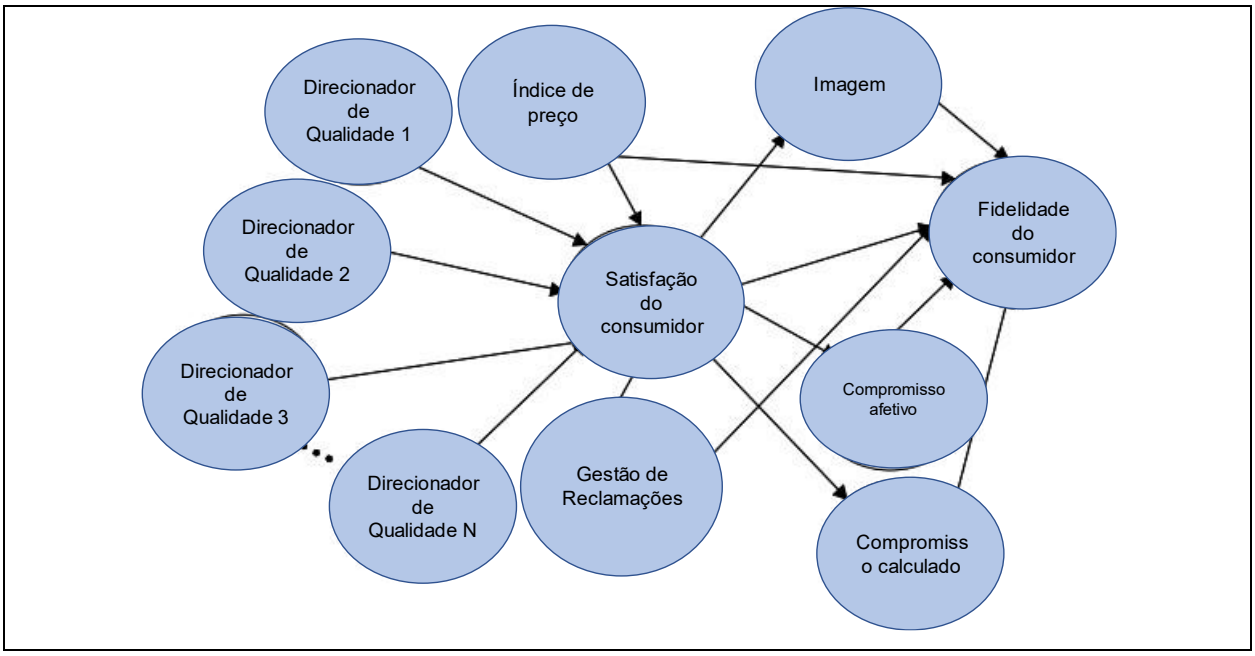


Figura 8
Novo modelo norueguês de satisfação do cliente
Fonte: Adaptada de Johnson et al., (2001 p. 237). The evolution and future of national customer satisfaction index models.

Este modelo tem a seguinte abordagem: a) substitui a construção de valor com uma construção de preço "pura"; b) substitui as expectativas dos clientes por imagem corporativa como consequência da satisfação; c) inclui dois aspectos de compromisso de relacionamento, bem como a imagem corporativa como impulsionadores da lealdade; d) incorpora o potencial de efeitos diretos do preço sobre a lealdade; e e) inclui o tratamento de reclamações como um driver de satisfação e lealdade. Também, apresenta uma evolução dos modelos norte-americano, sueco e europeu. Compõe-se de oito construtos, cujos principais são a satisfação e a fidelidade. Entender como esses construtos se relacionam entre si tem sido tema de diversas pesquisas acadêmicas e de mercado (Johnson et al., 2001).

2.3.1.4 Modelo europeu

O índice europeu de satisfação do cliente, ou European Customer Satisfaction index (ECSI), teve seu projeto lançado em 1998. Não inclui o incidente "reclamação" como consequência da satisfação.

A Figura 9 melhor define o modelo europeu ECSI de satisfação de cliente.

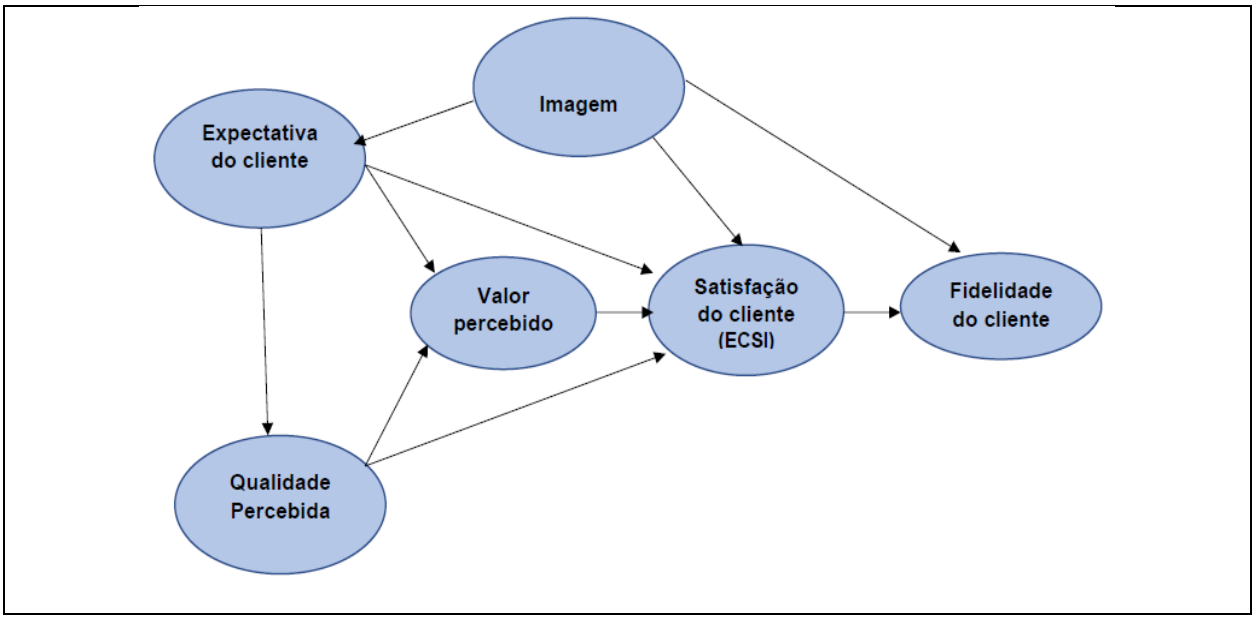


Figura 9
Modelo europeu de satisfação
Fonte: Adaptada de Johnson et al., (2001 p. 237). The evolution and future of national customer satisfaction index models.

No modelo europeu, a imagem da empresa é especificada para ter efeitos diferentes sobre expectativas, satisfação e fidelidade do cliente. Para Johnson (2001), fidelizar é transformar um cliente eventual em um comprador frequente e fazer com que ele compre cada vez mais. Nesse sentido, as campanhas de fidelização de clientes vêm ganhando cada vez mais espaço como forma de maximizar as vendas e fidelizar o cliente.

2.4 Valor percebido em serviços

Rezende (2019) conceitua valor percebido como a avaliação do consumidor sobre um produto com base na percepção entre o que é recebido e o que é dado em troca.

Moura, Santos, Vasconcelos, & Cunha (2017) descrevem que o valor percebido pelos clientes pode envolver dimensões relacionadas a qualidade percebida, imagem da empresa, valores emocionais e, até mesmo, valores sociais. Assim, valor percebido é o sentimento positivo do cliente para com a empresa, sendo que a percepção de valor do cliente é construída em sua convicção de que as empresas irão executar ações com resultados positivos para este relacionamento (Abbade, 2014).

O modelo de hierarquia de valor para o cliente demonstra que os clientes consideram os atributos que impactaram o desempenho ou a performance do produto ou do serviço, geralmente, desenvolvendo e mantendo suas preferências a partir das necessidades e dos desejos atendidos pelos atributos experimentados ou vivenciados, como mostra a Figura 10 (Dias, 2019).

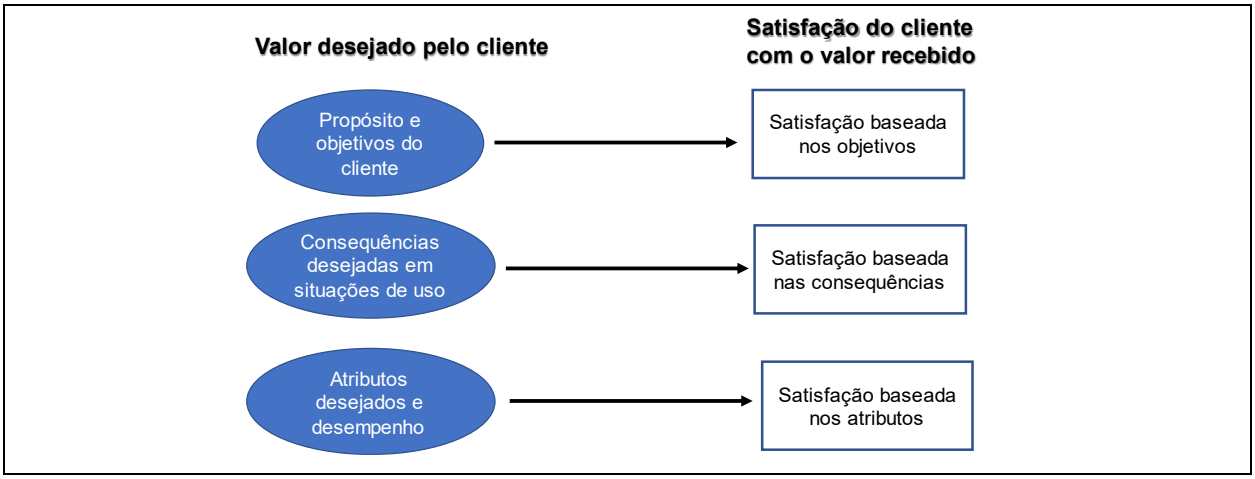


Figura 10
Modelo de hierarquia de valor para o cliente
Fonte: Adaptada de Dias, V. V. L. (2019) A relação entre a entrega de elementos de valor e a expectativa dos clientes: o impacto na estratégia comercial de fabricantes de válvulas no Brasil (Dissertação de mestrado da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa). Recuperada de https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28618/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Victor%20Venancio%20Loureiro%20Dias%20-%20FGV%20EBAPE.pdf

Nesse contexto, quando os clientes compram eles desenvolvem preferências e desejos por certos atributos que lhes proporcionam os resultados desejados nas situações de uso, atendendo a seus objetivos e gerando satisfação com o valor percebido. Ou seja, a teoria baseia-se na suposição de que os indivíduos compradores de produtos ou serviços os veem como meios para atingir determinados fins considerados importantes (Dias, 2019).

Zeithaml, Bitner, Gremler (2009) definem valor percebido como a avaliação geral do consumidor sobre a utilidade de um produto com base na percepção do que é recebido e do que é entregue. A confiança influencia positivamente o valor percebido pelo cliente.

Zeithaml et al. (1988) desenvolveram um modelo de mensuração de valor percebido, acrescentando os construtos qualidade, preço e sacrifício, cujo resultado final é a compra.

O modelo preconizado por Zeithaml et al. (1988) é utilizado para mensurar preço, valor e qualidade, para se chegar ao valor percebido e resultar na compra por parte do cliente (Figura 11).

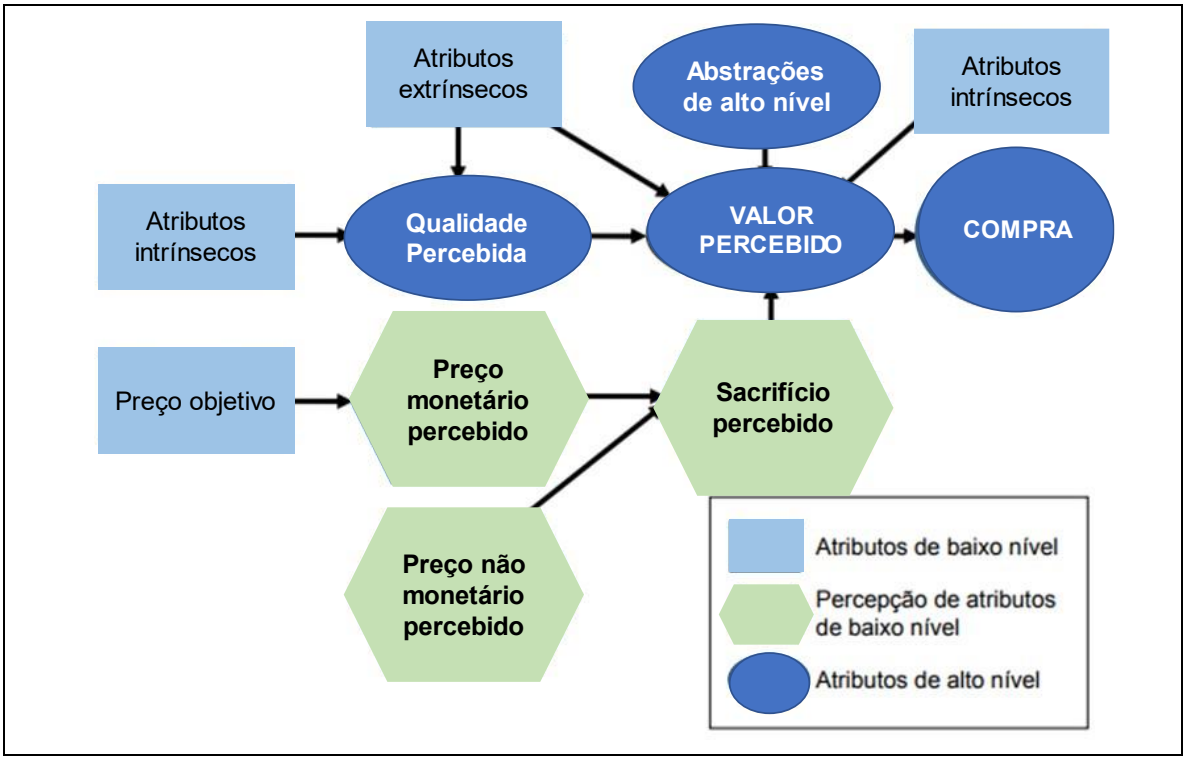


Figura 11
Modelo de relacionamento de preço, qualidade e valor
Fonte: Adaptada de Zeithaml, V. A. (1988 jul). Consumer perceptions of price, quality and value: a meansend model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing,* 52(3), 2-22.

Para elaborar esse modelo, as autoras basearam-se em estudos qualitativos obtidos na literatura. Elas identificaram os seguintes conceitos: valor é baixo preço; valor é qualquer coisa que se procura em um produto; valor é a qualidade recebida pelo preço pago; e valor é o que se recebe pelo que se paga. A partir

dessa leitura é que se criou o seguinte conceito: “Valor percebido é a avaliação global do consumidor sobre um produto ou serviço com base na percepção do que é recebido e do que é entregue” (Zeithaml, 1988).

Peppers e Rogers (2001) afirmam que aumentar o valor percebido significa diminuir a probabilidade de que o cliente se sensibilize por ofertas dos concorrentes. Desse modo, é importante que as empresas adotem estratégias de marketing de relacionamento que permitam incrementar o valor percebido pelo cliente. Os gerentes de marketing estão concentrados em fornecer valor aos clientes como a chave do sucesso para as organizações. Assim, se o valor percebido do cliente for positivo, ele poderá gerar sua fidelização (Peppers & Rogers, 2001).

Machado (2018) considera o valor percebido como um agregador de resultados positivos, como benefícios recebidos pelo cliente quando se relaciona com os custos totais pagos em prol do serviço prestado. Em suma, significa a avaliação que, geralmente, o consumidor faz quando relaciona o que está sendo recebido e o valor pago.

Gordon (2002) declara que o valor percebido é a diferença entre os custos de aquisição dos serviços prestados e os benefícios recebidos. Os custos percebidos podem ser financeiros, de tempo, energia ou estresses a que o cliente se submeteu para obter os serviços. Trata-se de um construto fundamental a ser considerado pelo gestor no relacionamento com o cliente. Seu crescimento ocorre à medida que a empresa agrega um valor a mais ao produto ou serviço, o que influencia positivamente a expectativa do cliente. Pode ser utilizado em favor da organização quando usado como um diferencial competitivo perante seus concorrentes. Nesse ambiente concorrido, a fidelidade do cliente é cada vez mais importante e primordial para o setor Bancário obter as vantagens competitivas.

2.5 Expectativas em serviços

As expectativas do cliente envolvem crenças em relação à execução de um serviço, as quais servem como padrões ou como ponto de referência para julgar o

desempenho. Ao avaliar a qualidade dos serviços, o cliente compara a percepção do desempenho com os respectivos pontos de referências. É essencial, portanto, que os gestores de marketing de serviços conheçam por completo as expectativas dos clientes, evitando perda de tempo, aumento de despesas com recursos e coisas irrelevantes para o cliente (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2009).

Parasuraman e Berry (1995) explicam que as expectativas dos clientes quanto aos serviços atuam entre dois níveis diferentes: desejado e adequado (Figura 12).

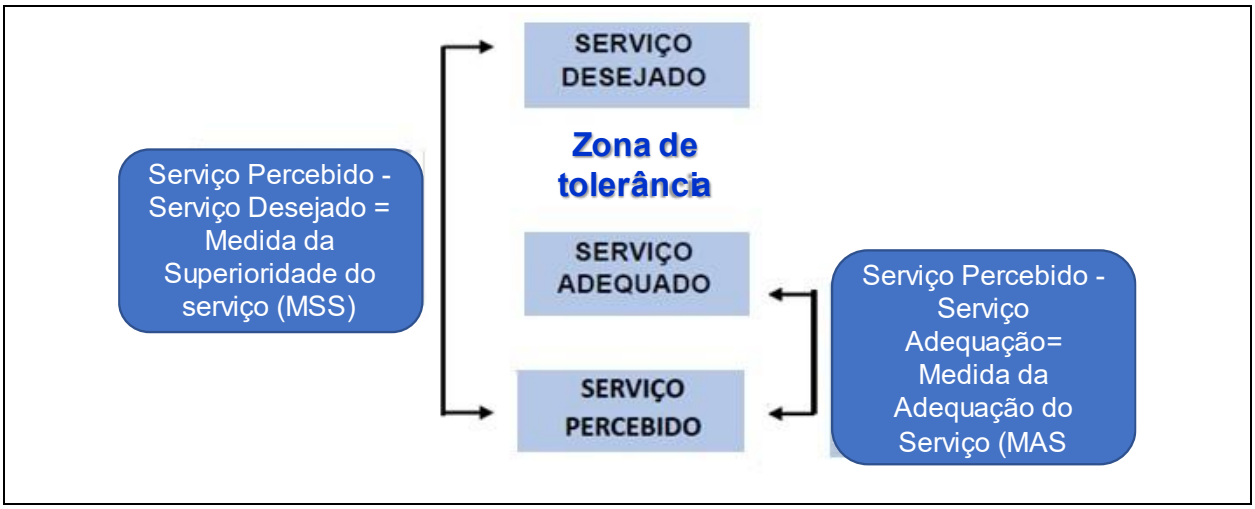


Figura 12
Níveis de serviços desejados
Fonte: Adaptada de Parasuraman. A. Berry. L. L (1995). Serviços de marketing. Competindo através da qualidade. 3ª ed. São Paulo. S.P. Maltese.

O nível de serviços desejado fica no topo e o nível adequado, na base. À zona central, localizada entre os dois níveis dá-se o nome de “zona de tolerância”. Um desempenho de serviços abaixo da zona de tolerância gera frustação ao cliente e reduz sua lealdade. Acima da zona de tolerância, o surpreenderá favoravelmente, reforçando sua lealdade. As empresas de serviços que conseguirem manter-se na zona de tolerância alcançarão vantagem competitiva, em virtude dos possíveis impactos positivos proporcionados à percepção e satisfação dos clientes (Parasuraman & Berry, 1995).

Machado (2018) reforça esta ideia ao explicar que os consumidores, geralmente, já têm uma expectativa formada a respeito do desempenho, mesmo antes de a prestação de serviço ser executada. Após a execução, o nível de desempenho

percebido pelo cliente é comparado à expectativa que possuía anteriormente. Expectativas são informações obtidas pelo consumidor por meio de fontes como anúncios e propagandas boca a boca, mas ainda não experimentadas pelo cliente.

A Figura 13 descreve a proposta de avaliação de serviços para uma instituição bancária.

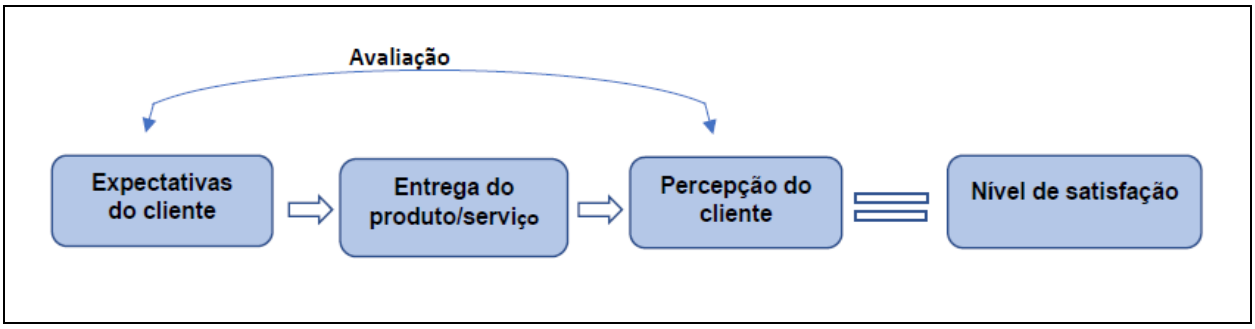


Figura 13
Proposta de um modelo para instituição bancária
Fonte: Hangui, E.F.; & Fonseca, B. G.; Caldeira, E. (2019, p. 3) Pesquisa de satisfação: proposta de um modelo para instituições bancárias. *Revista Científica* 1(1) Recuperada de http://revistas.unilago.edu.br/index. php/revista-cientifica.

O esquema proposto por Hangui, Fonseca e Caldeira (2019) ajuda a compreender como o nível de satisfação acontece quando o cliente avalia se a qualidade dos serviços ofertados está de acordo com suas expectativas iniciais.

Para Gordon (2002), as expectativas dos consumidores estão crescendo. Algumas empresas incorporam novas tecnologias em seus processos de serviços, objetivando melhor atender tais expectativas, o que resulta em prestação de serviços diferenciados em relação a seus concorrentes. Assim, o ciclo se repete: clientes que têm seu nível de satisfação aumentado exigem mais e obtêm o que esperam.

Chás (1993) afirma que o nível de expectativa varia de acordo com o ponto de referência que o cliente conserva. Assim, os gestores de serviços e os profissionais de marketing necessitam de uma definição ampla e abrangente dessas expectativas, para poder compreendê-las, mensurá-las e administrá-las, no intuito de melhor promover a satisfação do cliente.

A Tabela 5 detalha os níveis de expectativas em relação ao ponto de referência do cliente bancário.

Tabela 5
Níveis passíveis de expectativas do cliente bancário.

Expectativa	Nível	Ponto de referência
Expectativa ou desejo ideal.	Alta	Todos falam que este banco é o melhor do Brasil. Quero um banco especial no financiamento da minha casa própria.
Expectativa normativa do tipo “deve ser”.	Alta	Do jeito que os juros deste banco são elevados, o atendimento deve ser excelente.
Padrões baseados na experiência.	Alta	Na maioria das vezes, o atendimento deste banco é bom, mas quando está cheio os serviços são lentos.
Expectativas aceitáveis.	Alta	Espere que este banco me atenda de modo adequado.
Expectativa mínima dentro do tolerável.	Baixa	Acho que o atendimento deste banco vai ser ruim, mas frequento porque tem taxas menores.

Fonte: Chás, R. K. (1993 out). Expectativas, Avaliação de Desempenho e Percepções de Qualidade dos Consumidores. Journal of Marketing, 57 (4), 18–34. https://doi.org/10.1177/002224299305700402

O nível de expectativas de serviços pode variar de cliente para cliente, pois cada um é único e tem características específicas, fato que deve ser considerado pelos gestores das organizações quando se fala em consumidor.

2.6 Confiança em serviços

Gordon (2002) define confiança como a expectativa mantida por um indivíduo ou um grupo de que a promessa verbal ou escrita declarada por outro indivíduo ou grupo pode ser confiada.

Para Moura, Bastos e Christino (2015), no contexto empresarial a confiança está relacionada com a habilidade e a capacidade atribuídas a uma empresa para realizar algumas atividades e cumprir suas obrigações e promessas.

Sweeney e Swait (2008) definem confiança como o estado psicológico, sendo compreendida como a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas sobre intenções ou comportamento dos outros.

Zeithaml, Bitner, Gremler (2009) analisam a confiança dos clientes nos serviços em duas situações: ele reconhece como sendo de alto risco; ou não tem conhecimento suficiente para avaliar seus próprios resultados.
Peppers e Rogers (2001) esclarecem que serviços entregues de forma eficiente são capazes de atender ou exceder às expectativas dos clientes. Como consequência, conduzirão a sua maior satisfação e confiança.

Para Martins (2019), a confiança acontece quando uma parte acredita na integridade e na segurança da outra. Geralmente, é desenvolvida por meio de interações dos clientes ao se relacionarem com as instituições.

Moura, Bastos e Christino (2015) explicam que a confiança é o coração do marketing de serviços. Quando realiza um serviço de forma descuidada, com erros possíveis de evitar, a empresa deixa de cumprir as promessas sedutoras feitas para atrair clientes. Assim, ela estremece a confiança do cliente e diminui as chances de obter reputação pela excelência dos serviços prestados.

Chiguvi e Guruwo (2017) esclarecem que conseguir uma diferenciação competitiva por meio de uma sólida confiança no serviço proporciona diversos benefícios, por exemplo: maior índice de retenção dos atuais clientes, menor necessidade de pressão e de esforços para recrutar novos clientes e, consequentemente, menores dispêndios financeiros. Tudo isso favorece uma maior quantidade de negócios com os atuais clientes, além de estimular o marketing boca a boca.

2.7 Lealdade em serviços

Ao longo dos anos, as organizações lutam para manter o foco no cliente. Os consumidores vivem e trabalham em um mundo conectado à internet, recebendo, a todo o tempo, um volume expressivo de informações. Fornell (1992) explica que gestores envolvidos com o marketing de relacionamento começam a valorizar e enxergar o comportamento de lealdade do consumidor a partir de uma nova ótica, além da possibilidade de agregar diferencial competitivo perante seus concorrentes.

Reichheld & Markey (2018) afirmam que apenas as empresas que realmente colocam o cliente no centro de suas operações são capazes de se destacar nesse ambiente, mantendo os consumidores leais a sua marca.

Desde a década de 1970, os estudiosos começaram a prestar mais atenção aos comportamentos de lealdade, pois antes sua lógica tinha sido entendida, com bastante frequência, como um modelo de compras repetidas. Compreendia-se a lealdade com base em fundamentos comportamentais (Machado, 2018).

Souza (2014) define lealdade como a disposição do consumidor em comprar novamente um produto ou serviço e manter um relacionamento com determinado fornecedor. Porém, a lealdade não pode ser avaliada apenas pela repetição da compra, mas também pela percepção positiva do consumidor em relação ao produto ou serviço em relação à empresa que oferece serviços.

A Figura 14 sintetiza a forma como ocorre o processo de formação da lealdade do cliente, ou seja, os efeitos da percepção do cliente na satisfação, motivador da lealdade, segundo Bei e Chiao (2001, como citado em Tinoco e Ribeiro, 2007).

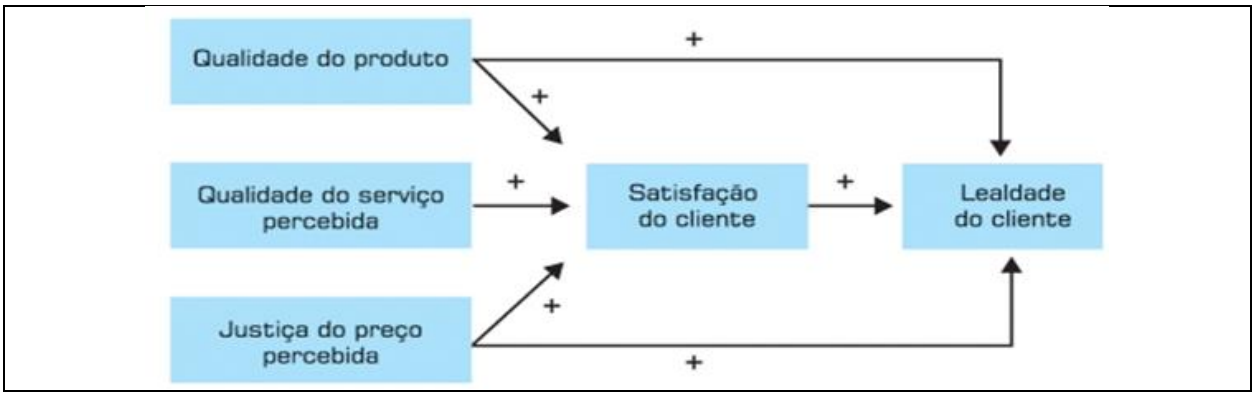


Figura 14
Percepção do cliente na satisfação, motivador da lealdade
Fonte: Tinoco. M. A.C. Ribeiro. J. L. D. (2007, p. 456-457). Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. Production [online]. 17(3), 454-470. Recuperada https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000300005

A lealdade pode ser influenciada diretamente pelo preço dos serviços prestados. Por sua vez, a satisfação do cliente sofre influência direta da qualidade percebida, para, posteriormente, atuar na lealdade. Evidenciar a qualidade do serviço é fator importante, principalmente no setor bancário, na medida em que focar no cliente

possibilita fornecer serviços e soluções de atendimento que ele espera receber.

Atuar como consultor do cliente, entendendo a suas necessidades e expectativas de forma ética, é fundamental na promoção da satisfação do cliente, pois favorece a criação de um relacionamento rentável e promissor de longo prazo (Tinoco e Ribeiro, 2007).

As empresas devem atuar sempre no processo de fidelização, com o intuito de estimular a lealdade de seus clientes. Para isso, devem dispor de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, estabelecer um local propício para testar novas ideias e alinhar a empresa com os clientes que valorizam e acreditam no que ela tem a oferecer. Se a empresa não cultivar meios para servir o cliente como ele gostaria de ser servido, seu concorrente poderá fazer Gordon (2002).

Estudos de Oliver (1999, citado em Souza 2014) demonstram seis formas possíveis de associar satisfação e lealdade (Figura 15).

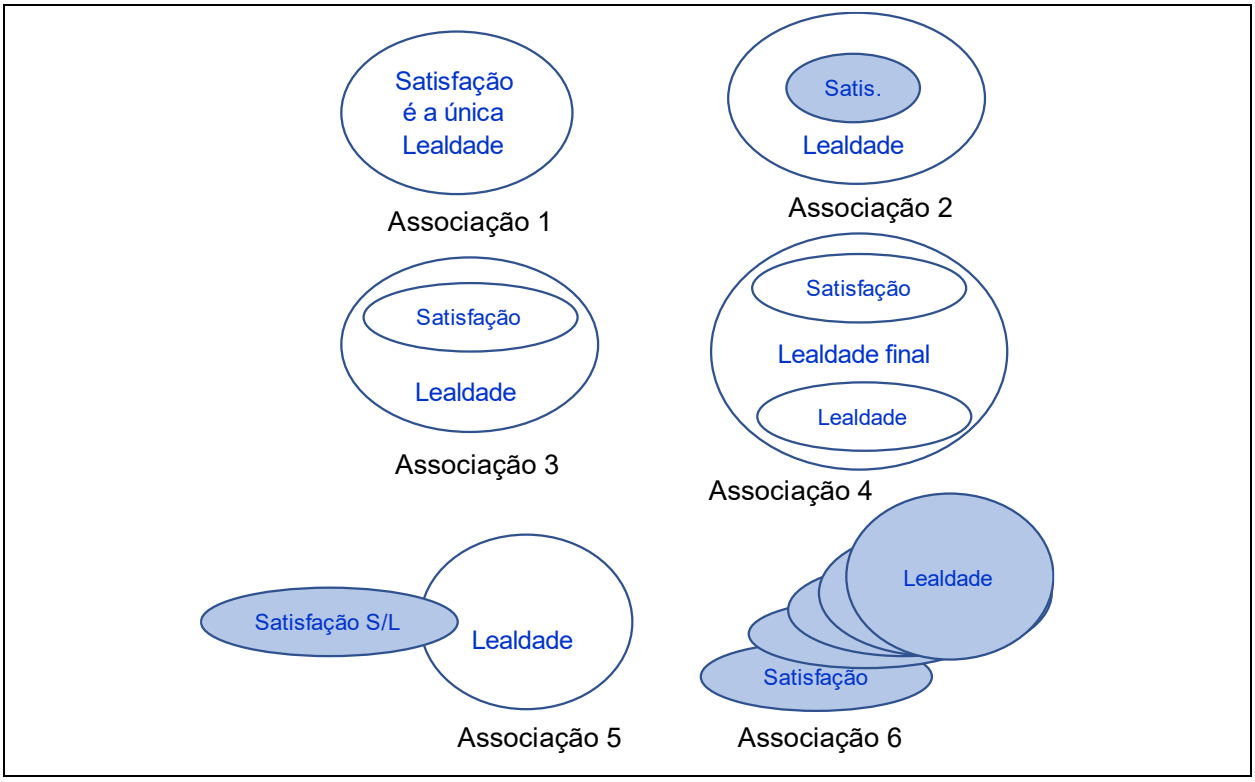


Figura 15
Segmentação perfil do cliente
Fonte: Sousa, E. S. de (2019, p. 18). Gestão da Lealdade dos Clientes: Análise da Estratégia de Implementação de um Programa de Fidelização entre a Bosch e Oficinas. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Comercial de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management, Jundiaí, SP, Brasil). Recuperada de https://www15.fgv.br/network/tcchandler.axd?tccid=8989

A associação 1 sugere que satisfação e lealdade são duas manifestações de um mesmo conceito. Deve, então, ser desconsiderada, pois satisfação e lealdade são conceitos distintos.

As associações 2 e 3 inferem na satisfação essencial como princípio da lealdade. A primeira surge como núcleo e a segunda, como necessária. Embora a satisfação não seja um elemento núcleo da lealdade, depois de estabelecida, é complexo considerar o desenvolvimento da lealdade sem a satisfação.

A associação 4 apresenta o conceito de desenvolvimento da lealdade de satisfação e o conceito de lealdade final.

A associação 5 expõe a satisfação como parte da lealdade, por meio de uma sobreposição; porém a área de sobreposição é pequena com relação ao identificador de cada construto. A relação existe, mas não como um fator chave.

A associação 6 descreve a satisfação como propulsora de um processo, culminando em um estado de lealdade (Souza, 2014).

Souza (2014) afirma que a satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade e a lealdade se conquistam ao longo do tempo, pois não há garantias de que um cliente satisfeito recusará as ofertas da concorrência. Por sua vez, um cliente fiel e leal refletirá sobre uma possível mudança para a concorrência.

2.7.1 Lealdade em serviços e suas diferentes fases

A lealdade em serviços busca tornar seus consumidores leais, estimulando-os por meio do sentido cognitivo, seguido do sentido afetivo, de forma conativa e de maneira comportamental.

Oliver (1997) preconiza as seguintes fases da lealdade (Figura 16).

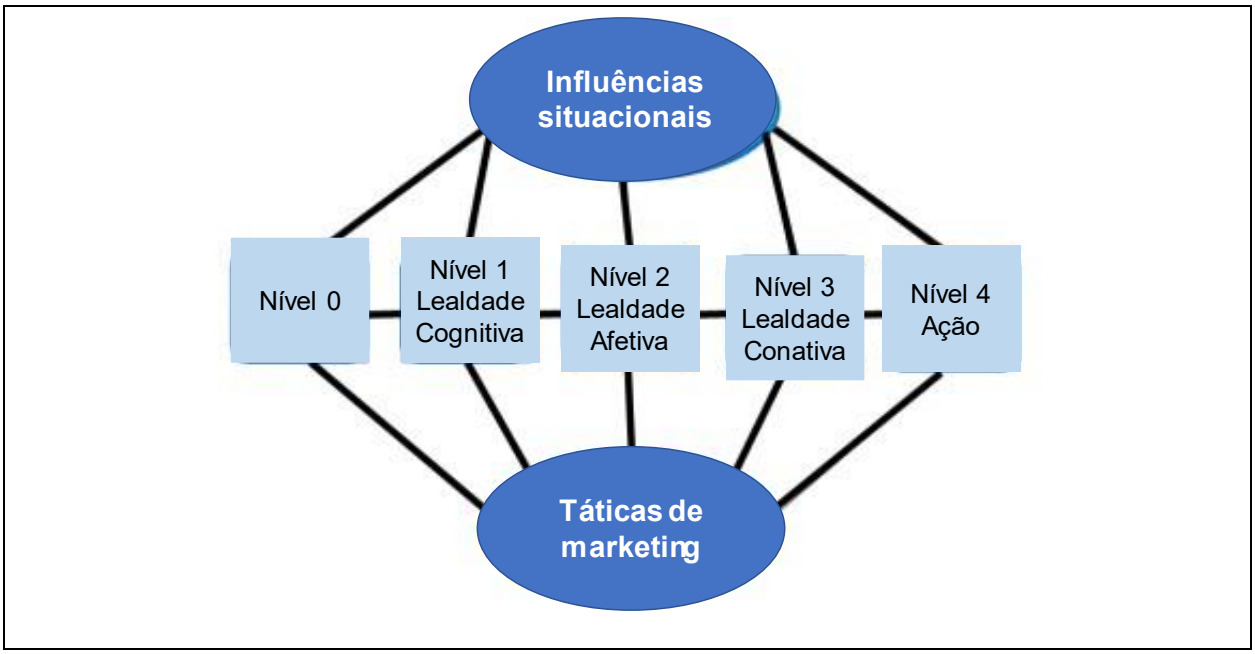


Figura 16
Segmentação perfil do cliente
Fonte: Oliver, R. (1997) Loyalty and profit: Long term effects of satisfaction, in satisfaction, in Oliver, R. (ed.) Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. McGraw-Hill Companies,

- Lealdade cognitiva – a informação de atributo da marca disponível para o consumidor indica que uma marca é preferível a suas alternativas. É também conhecida como “lealdade baseada apenas na crença da marca”.
- Lealdade afetiva – foram identificadas questões relacionadas a: satisfação, gostos, preferências e consistência cognitiva. Uma vez que o produto ou serviço foi testado, o cliente pode avaliar sua experiência.
- Lealdade conativa – caracteriza-se pelo nível de compromisso ou intenção do consumidor de comprar e por quão estáveis ou consistentes são suas crenças (cognições) sobre o produto ou serviço (Oliver, 1997).

Para Dick e Basu, (1994), as expectativas e o desempenho percebido no pós-compra de um consumidor resultam na satisfação de determinado produto ou serviço. McMullan e Gilmore (2003) descrevem as fases da lealdade, envolvendo seus antecedentes, sustentadores e vulnerabilidades (Tabela 6).

Tabela 6
Fases da lealdade do consumidor

Fase	Antecedentes	Sustentadores	Vulnerabilidades
Cognitiva	Acessibilidade, Confiança Centralidade, Clareza	Custo, Benefícios, Qualidade	Custo, Benefícios, Qualidade
Afetiva	Emoções, Disposição, Satisfação	Satisfação, Envolvimento Afeto, preferências, Consistência cognitiva	Insatisfação, Persuasão, Julgamento
Conativa	Custos de mudança, Redução de custos	Comprometimento, Consistência cognitiva	Persuasão, Julgamento
Ação	Inercia, Redução de custos	Persuasão, Julgamento	Persuasão, Julgamento

Fonte: McMullan, R.; Gilmore, A. (2003). The conceptual development of customer loyalty measurement: A proposed scale. Journal of Targeting, Measurement and analysis for marketing. 11(3), 230-243.

As emoções caracterizam-se por intermédio de estados de excitação focados em alvos peculiares (McMullan & Gilmore. 2003). Ademais, são os melhores indicadores comportamentais, melhores até que as avaliações cognitivas, em especial, a partir do momento em que o comportamento se tornou habitual (Dick & Basu, 1994).

2.7.2 Net Promoter Score mensurando lealdade & satisfação

A lealdade dos clientes é a chave para um crescimento organizacional rentável. Todavia, a maioria das empresas não consegue definir o que é lealdade, mensurá-la ou gerenciá-la. Os clientes permanecem porque são leais ou agem por inércia, amarrados a contratos de longo prazo, dos quais gostariam de se livrar (Reichheld & Markey, 2018).

Reichheld e Markey (2018) apontam pesquisas que comprovam que um aumento de 5% na retenção de clientes pode resultar em um crescimento entre 25% e 100% nos lucros das empresas e que aquelas que detêm altos índices de lealdade de seus clientes, geralmente, apresentam mais do dobro de crescimento em receita que seus concorrentes. Dessa forma, na missão de buscar constantemente a lealdade e/ou fidelização de clientes como diferencial competitivo, os gestores envolvidos no processo podem ter dificuldades para identificar quantos de seus clientes amam a empresa e quantos a odeiam.

Em 2003, surgiu no mercado organizacional o *Net Promoter Score* (NPS), ferramenta de sistema de gestão. Apoiada em uma metodologia criada por Fred Reichheld (EUA), publicada inicialmente na *Harvard Business Review*, sua finalidade é mensurar o grau de lealdade dos consumidores de qualquer tipo de empresa. Considerada simples e prática, passou a ser utilizada para mensurar a satisfação do cliente. Baseava-se em uma única pergunta: "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo?" A resposta possibilitava às empresas acompanhar seus índices de clientes promotores e detratores, produzindo uma média para a organização no que tange ao ponto de vista do cliente. Pesquisas realizadas no mercado demonstraram que empresas com maiores NPS crescem 2,6 vezes mais que seus concorrentes (Reichheld e Markey, 2018) (Figura 17).

Figura 17
Net promoter Score fórmula detalhada
Fonte: Adaptada de NPS-PIC Recuperado de https://www.reviewpro.com/pt-pt/nps-pic-2-2/

- Notas de 0 a 06 – Clientes detratores: indicam que suas vidas pioraram depois da compra do produto ou serviço da empresa; são os mais perigosos; possuem uma opinião negativa da empresa; criticam a organização em público; jamais voltariam a fazer negócio

com ela, exceto em situações extremas; e custam mais para a empresa (Bain & Company, 2021).

- Notas de 07 e 08 – Clientes neutros: compram somente os produtos e serviços realmente necessários; não são leais nem entusiastas da empresa; não costumam recomendar a organização; provavelmente, estão satisfeitos naquele momento, mas, diante de uma boa oferta, podem migrar para a concorrência (Bain & Company, 2021).
- Notas de 09 a 10 – Clientes promotores: alegam que passaram a ter uma vida melhor depois do início do relacionamento com a empresa/produto/serviço/marca; São leais, oferecem feedbacks e entusiasmados; continuarão sendo leais e recomendariam a empresa a amigos e familiares (Bain & Company, 2021).

A adoção dessa ferramenta ajudou os gestores a medirem o nível de lealdade de seus clientes e a identificarem se a empresa estava cumprindo sistematicamente a missão de melhorar o relacionamento com seus clientes, permitindo-lhe ter força necessária para chegar à excelência. Sua ampla utilização foi motivada exatamente por sua simplicidade, flexibilidade e confiabilidade da metodologia (Bain & Company, 2021). De maneira simples, a partir da pesquisa do Net Promoter Score (NPS), tornou-se possível identificar o nível de fidelidade dos clientes. O sistema NPS tem por objetivo não apenas calcular a satisfação do cliente, mas também descobrir se ele gosta de sua empresa o suficiente para recomendá-la a amigos

A Figura 18 detalha a fórmula de cálculo percentual do Net promoter Score.

$$\text{\% Promotores} = \left(\frac{\text{Qtd. Promotores}}{\text{Total de clientes avaliadores}}\right) \times 100$$

$$\text{\% Detratores} = \left(\frac{\text{Qtd. Detratores}}{\text{Total de clientes avaliadores}}\right) \times 100$$

$$\text{Total de clientes avaliadores} = \text{Promotores} + \text{Neutros} + \text{Detratores}$$

Figura 18
Net promoter Score fórmula de cálculo percentual
Fonte: Adaptada de Bain & Company (2021) Net Promoter Score. Recuperada de https://www.bain.com/pt-br/

O NPS é obtido a partir da subtração do percentual de clientes que atribuem nota 9 ou 10 (promotores) pelo percentual de clientes que atribuem nota igual ou inferior a 6 (detratores). Os clientes que atribuem nota 7 ou 8 são considerados “passivos” ou “neutros”. Entram no cálculo do NPS apenas nos denominadores dos cálculos dos percentuais de promotores e detratores.

A Figura 19 exemplifica o esquema prático abordado do Net Promoter Score.

Esquema prático de cálculo (NPS)	Zona de classificação (NPS)	
Clientes Promotores: 30 Clientes Detratores: 3 Clientes Neutros: 7 Total de clientes avaliadores = 30 + 7 + 3 = 40 % Promotores = $\left(\frac{30}{40}\right)$ x 100 = 75,00% % Detratores = $\left(\frac{3}{40}\right)$ x 100 = 7,50% NPS = 75,00% - 7,50% = 67,50	-100 a 0	Situação crítica alerta total
	1 a 50	Há muitos pontos a melhorar
	51 a 75	Zona de qualidade, continuar melhorando.
	76 a 100	Zona de excelência

Figura 19
Net promoter Score cálculo e zona de classificação
Fonte: Adaptado de Bain & Company (2021) Net Promoter Score. Recuperada de https://www.bain.com/pt-br/

Esse exemplo prático mostra que os resultados do Net Promoter score são sempre exibidos como um número inteiro, e não em percentual. Informações do blog colaborativo “Foca no cliente” revelam que as pontuações do NPS variam entre os setores. Tudo vai depender do setor de atuação da organização. Qualquer NPS acima de zero significa que a empresa tem mais clientes promotores do que detratores. De modo generalizado, empresas que possuem excelência no atendimento possuem NPS acima de 70. Isso não significa que empresas que venham a ter um NPS inferior a 70 sejam ruins. Por exemplo, em 2018 o NPS da Netflix era de 64 e o da Google, 53. Pesquisa realizada em 2019 pelo Instituto Qualibest apontou que o NPS dos bancos digitais do Brasil é 48 e o dos bancos tradicionais, 36 (Foca no cliente, 2021).

Reichheld e Markey (2018) explicam que o boca a boca é um componente do NPS especial por sua importância vital, além de ser o item que mais confunde os analistas. Os clientes que vêm por recomendação são mais propensos a se tornarem promotores, ao passo que os detratores são responsáveis entre 80% e 90% da propaganda negativa. Assim, o custo da limitação do crescimento deve ser calculado. A maneira mais prática de mensurar esse custo consiste em determinar quantos comentários positivos são necessários para neutralizar um comentário negativo e quantas recomendações potenciais foram perdidas desse modo. Essa pesquisa apontou que 1 comentário negativo neutraliza entre 3 e 10 comentários positivos.

Pesquisa realizada pela Bain & Company em 2008 utilizou métodos para avaliar aspectos econômicos do NPS de clientes de bancos de varejo americano. A equipe dos pesquisadores classificou os clientes em “promotores”, “neutros” e “detratores”. Concluiu que os promotores fazem 45% a mais de negócios que os detratores e que clientes promotores compram, em média, 25% a mais de produtos que os detratores. Com base nesta análise, considerou que um cliente promotor vale cerca de US$ 9.500 a mais que um detrator para um banco de varejo; que um cliente novo vindo por intermédio de promotores tem maior chance de se tornar promotor, sendo mais valioso que um cliente comum; e que manter um cliente detrator custa muito mais caro do que servir um promotor (Bain & Company, 2021).

Comprovada a capacidade do NPS de mensurar e explicar a satisfação e a possiblidade de os clientes indicarem uma instituição a pessoas e grupos envolvidos em seu cotidiano, analisam-se neste trabalho outros construtos considerados complementares e essenciais ao entendimento do relacionamento e à percepção do cliente, como as percepções e razões para manter fidelizados os cliente do banco atual e os fatores influenciadores em uma eventual migração para o banco digital.

2.7.3 Fidelização de clientes

Fidelidade é uma palavra de origem latina, que significa “qualidade de quem é

fiel”; “lealdade”; “semelhança entre o original e a cópia”; “afeição constante: a fidelidade do cão”; “probidade”; e “exatidão, pontualidade” (Dicionário Michaelis, 2008). Historicamente, possui conotação religiosa, mas, com o passar dos anos, a expressão *fidelidade* passou a ser utilizada em outras áreas, por exemplo, a mercadológica, na qual se discute a fidelidade dos clientes perante determinada marca. Por isso, a fidelidade não se aplica apenas entre pessoas, mas também entre pessoas e marcas (Pereira e Bastos 2017).

Zameer et al. (2015) entendem que fidelização é uma estratégia que identifica, mantém e aumenta o rendimento dos melhores clientes, em uma relação de valor agregado, interativo e centrado no longo prazo. No entanto, é necessário observar que nem todos os consumidores querem desenvolver relacionamentos com todos os fornecedores de serviços. Até pouco tempo atrás, muitas organizações tinham como principal foco conquistar seus clientes. Porém, perceberam que atualmente é muito mais importante reter os clientes, para depois criar estratégias de conquista de novos clientes em potencial. Desse modo, começaram a criar relacionamentos mais fortes e duradouros com os clientes que considerassem de maior valor para elas.

Rezende (2019) explicita que a procura pela excelência na qualidade dos produtos e serviços vem se tornando cada vez mais uma das principais preocupações dos gestores empresariais, justamente por ser um dos principais fatores detentores de diferenciais com atributos para atrair clientes e, consequentemente, promover o sucesso da organização.

Diante da atual realidade econômica e social, em que existe uma infinidade de organizações que fabricam os mais diferentes produtos e oferecem uma vasta gama de serviços, torna-se necessário que elas mantenham uma boa participação de mercado, garantam seu espaço em relação aos concorrentes e conquistem e retenham clientes, quando o assunto é exercer estratégias de fidelização (Souza, 2017). Bhat, Darzi, Parrey (2018) sugerem às empresas prestadoras de serviços três opções para aumentar sua fatia no mercado: atrair novos clientes; incrementar mais negócios com os atuais clientes; e reduzir atritos. Empresas que se esforçam para melhorar o relacionamento em prol de seus clientes atuais

aumentam as chances de expandir positivamente os negócios, estimulam a fidelidade e evitam a migração destes para a concorrência.

Reichheld e Markey (2018) enumeram alguns benefícios da fidelização de clientes:

a) Transforma clientes eventuais em clientes leais;
b) Aumenta o ticket médio das vendas;
c) Aumenta o número de clientes defensores da marca;
d) Cria publicidade gratuita (boca a boca); e
e) Facilita o processo do pós-venda.

Carlzon (2005) destaca que a contribuição dos clientes fiéis para a empresa prestadora de serviços ultrapassa os impactos financeiros e que a primeira vantagem conseguida com a fidelidade do cliente de longo prazo talvez seja a publicidade gratuita, vinculada ao boca a boca. Essa publicidade pode ser mais eficaz do que qualquer comercial pago, além de reduzir gastos e atrair novos clientes.

2.7.4 Fidelização e marketing de relacionamento

O setor de Serviços tem vivenciado um aumento acirrado de competição. O Bancário, em especial, enfrenta intensas mudanças no comportamento do consumidor. Uma das formas de manter a fidelização de seus clientes é usar ferramentas como o marketing de relacionamento, importante diferencial para as organizações que buscam estabelecer interatividade de comunicação, sedimentar um histórico de contato com os clientes e assegurar flexibilidade em seus processos (Rezende; Almeida; Loriato; & Pelissari, 2019).

O mercado bancário brasileiro passa por muitas modificações, em que agilidade, desburocratização e inovação de serviços ofertados pelos bancos digitais e solidez, segurança e acessibilidade física dos bancos tradicionais vêm ocorrendo, em especial, ao longo dos últimos dois anos, processo acelerado principalmente pela pandemia da Covid-19. Portanto, identificar e entender exatamente os

serviços que o cliente necessita torna-se crucial para a fidelização, principalmente, “tendo em vista que os clientes nos dias de hoje estão cada vez mais criteriosos e exigentes, buscando relações com as organizações por meio de produtos e serviços que superem suas expectativas” (Bogdezevicius & Miranda, 2020 p. 251). Para Bhat, Darzi, Parrey (2018), em virtude das mudanças no ambiente competitivo e do comportamento do consumidor, principalmente, em razão de sua expectativa de atendimento, surge a necessidade de construir um relacionamento fixo e longo com o cliente e de tratá-lo como parceiro de negócios. Isso conduz a sua fidelidade no longo prazo e aumenta a rentabilidade da organização.

Barreto e Crescitelli (2013) afirmam que o marketing de relacionamento tem por premissa básica buscar a fidelização do cliente e, consequentemente, obter melhor desempenho a partir desse relacionamento. Os autores advertem que não basta captar informações armazenadas no banco de dados e que, para conquistar a fidelização, é preciso entregar valor superior ao cliente, ação imprescindível, que pode ocorrer por meio do marketing de relacionamento (Barreto & Crescitelli, 2013).

Na concepção de Gilberti, Jeunon e Andrade (2010) explicam que o marketing de relacionamento, hoje, é uma ferramenta importante para as organizações, principalmente em mercados competitivos. A chave para o relacionamento com clientes é o longo prazo, e o sucesso pode ser acompanhado pelos índices de satisfação e recompra.

Gonçalves, Jamil e Tavares (2002) reconhecem que as variáveis *desenvolvimento e manutenção das vendas, aumento da escala de produção, aperfeiçoamento do produto* e *redução de custos em um ambiente com relacionamentos estáveis* podem ter maiores chances de sucesso. Morais (2013, p. 375-376) afirma que

> [...] a crescente concorrência, tanto em quantidade quanto em valor agregado, exige que as empresas desenvolvam ações de intimidade com seus fornecedores e clientes, se almejam continuar competitivos no mercado. Em face desse cenário, as empresas buscam o foco nas necessidades de seus parceiros, usando, entre outras estratégias, os relacionamentos de longo prazo com seus clientes e fornecedores.

Define Martins (2019, p. 29): “Marketing de relacionamento definitivamente é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes (finais, intermediários, fornecedores, parceiros etc.) através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos”. Assim, a satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista no longo prazo, pois nada garante que um cliente satisfeito recusará as ofertas da concorrência, mas um cliente fidelizado não será conquistado pelo concorrente. E, ainda, “com o foco no relacionamento, o objetivo vai além de vender o produto/serviço, com a aproximação entre as partes, buscando a confiança e a relação longínqua” (Martins, 2019 p. 16).

Akbar e Parvez (2009) discorrem que a linha que separa a satisfação total da fidelidade deve ser coberta por um escudo de confiança. Somente por meio de uma relação de confiança ao longo do tempo entre cliente e empresa é que se podem criar barreiras para a ação da concorrência. As pessoas confiam em quem as respeita, as ouve e as surpreende e são fiéis durante o tempo que perdurar a confiança.

As estratégias de fidelização são extremamente relacionadas ao marketing de relacionamento. Um cliente fiel, automaticamente, terá um relacionamento com a marca que escolheu fidelizar (Al Hawari, 2015). As relações mais sólidas entre cliente e empresa podem limitar o impacto das falhas de serviço, contribuindo para recuperar a confiança e a fidelidade do cliente. Por isso, o marketing de relacionamento é uma ferramenta tão importante na fidelização de cliente, na medida em que ajuda a organização a entender quais são as necessidades de seus clientes, para que possa satisfazê-los e torná-los fiéis (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2009).

Segundo Zameer, Tara, Kausar e Mohsin (2015), quando os gestores do setor de Serviços buscam aprimorar e disseminar a cultura do pós-venda de qualidade, mantendo o contato com o cliente após a realização de uma compra ou da prestação de um serviço, podem estar dando início a uma próxima venda, garantindo, assim, a continuidade do negócio.

Tinoco e Ribeiro (2007) recomendam a realização de pesquisas periódicas para ajudar a compreender aqueles clientes com graus diversos de opinião e de satisfação e reconhecer onde estão centrados os respectivos erros. Assim, é possível criar oportunidade a partir de atitudes ideais e assertivas, além de coletar sugestões dos clientes.

O setor Bancário, em virtude das características de seus serviços e produtos, geralmente, demanda relacionamentos de longo prazo com os clientes. A perda de um cliente é vista com grande preocupação, além de, muitas vezes, ocorrer de forma traumática (Silva, 2015).

Rezende et. al. (2019) reconhecem a constante inovação por parte dos bancos e sua intenção de melhor satisfazer e fidelizar diferentes tipos de cliente. Contudo, em virtude do aumento da concorrência, os gestores bancários estão pressionados a lidar com novas demandas e expectativas dos clientes. Por isso, os profissionais bancários estão aprimorando e buscando conhecer mais profundamente os determinantes mais importantes para a satisfação e fidelização dos clientes.

2.7.5 Construtos influenciadores da fidelização

Há na literatura uma crescente ênfase na importância da fidelização como uma estratégia empresarial. Considerando que o mercado se encontra cada vez mais competitivo, para sobreviver a essa nova realidade, as empresas prestadoras de serviços, que possuem um grande número de concorrentes e, muitas vezes, prestam serviços bastante similares, como é o caso das agências bancárias, precisam elaborar estratégias para se destacarem em relação às outras instituições, com o intuito de transformar meros consumidores em clientes fiéis. Para as instituições financeiras do Brasil, a fidelização é particularmente importante, devido ao ambiente altamente competitivo e à necessidade de assegurar um crescimento constante e de manter sua participação no mercado (Pereira & Bastos, 2017).

Carlzon (2005) frisa que manter seus clientes fiéis é muito importante para as empresas, visto que se trata de uma fonte de renda constante, que não gera gastos de captação. O vínculo com a empresa se mantém enquanto o cliente perceber benefícios que não encontra no mercado. Os benefícios econômicos que uma empresa alcança quando possui altos níveis de fidelidade do cliente são consideráveis, na medida em que influenciam positivamente sua participação no mercado e as receitas aumentam. Com isso, o custo de aquisição e o atendimento aos clientes diminuem. A fidelização é uma das maiores fontes de vantagem competitiva que uma empresa do setor de Serviços pode ter.

Brei e Rossi (2005) ressaltam que as organizações devem evidenciar as atitudes que contribuam para a conquista da fidelidade dos clientes. São elas: tornar o primeiro contato inesquecível; facilitar a comunicação dos clientes com a empresa; desenvolver uma estratégia de comunicação com o cliente; surpreender o cliente e ouvi-lo com cuidado, carinho e respeito; tratar clientes especiais de forma especial; investir no treinamento dos funcionários; e disseminar a cultura da gestão de trabalho com qualidade e voltada para a satisfação e fidelidade do cliente.

De acordo com Hawkings, Mothersbaugh e Best (2007), satisfação e lealdade estão intrinsicamente ligadas, porém a satisfação não se traduz integralmente em lealdade, havendo outros fatores e determinantes envolvidos igualmente importantes, por exemplo, vínculo social e determinismo social. A fidelidade pode estar relacionada a um vínculo emocional entre o cliente e a empresa, com a intenção de manter o relacionamento no longo prazo. Existem alguns antecedentes cognitivos, afetivos e conotativos que podem contribuir para a fidelidade, juntamente com consequências motivacionais, perceptivas e comportamentais.

Há alguns determinantes que representam as possíveis variáveis que afetam e influenciam a avaliação do produto ou serviço pelo cliente. Quando essa absorvida de forma positiva pelo cliente, as avaliação proporcionará impactos desejáveis, que influenciarão sua fidelização. Os construtos influenciadores presentes na fidelização de clientes encontrados na literatura são muito diversos. A seguir,

apresentam-se os principais determinantes influenciadores da fidelização de clientes, o que fornecerá a estrutura do modelo pesquisado neste trabalho (Hawkings, Mothersbaugh & Best, 2007).

Com base nos dados mencionados nos parágrafos anteriores, sempre norteados por referências consistentes de autores estudiosos do assunto, foi possível demonstrar a relevância do tema “fidelização de clientes” para as empresas que atuam e almejam sobreviver de maneira sustentável no mercado atual, tão competitivo como o setor Bancário brasileiro. Para galgar a fidelização de seus consumidores, alguns construtos de importância presentes no processo de avaliação e que antecedem a satisfação do cliente – por exemplo, confiança, valor percebido e qualidade percebida – devem ser amplamente conhecidos, disseminados e colocados em prática pelos gestores das organizações.

2.7.6 Modelos de fidelização de clientes

O programa de fidelização é uma das principais estratégias adotadas por empresas que desejam obter diferenciação e fazer com que os consumidores realmente enxerguem valores atrativos, estimulando-os a continuarem fazendo negócios com elas.

Michael Leboeuf (1996), professor de Gestão na Universidade de Orleans, infere que a grande estratégia não é fazer novos clientes, mas preservar aqueles que já existem. Ou seja, atrair novos clientes torna-se mais caro do que mantê-los.

A melhor forma de fidelizar o cliente é encantá-lo. Assim, “a probabilidade de um cliente encantado voltar a adquirir serviços de uma organização é seis vezes maior do que o retorno de um cliente simplesmente satisfeito” (Brito & Lencastre, 2000 p. 74).

A Figura 20 apresenta as diferenças entre clientes fiéis e clientes não fiéis.

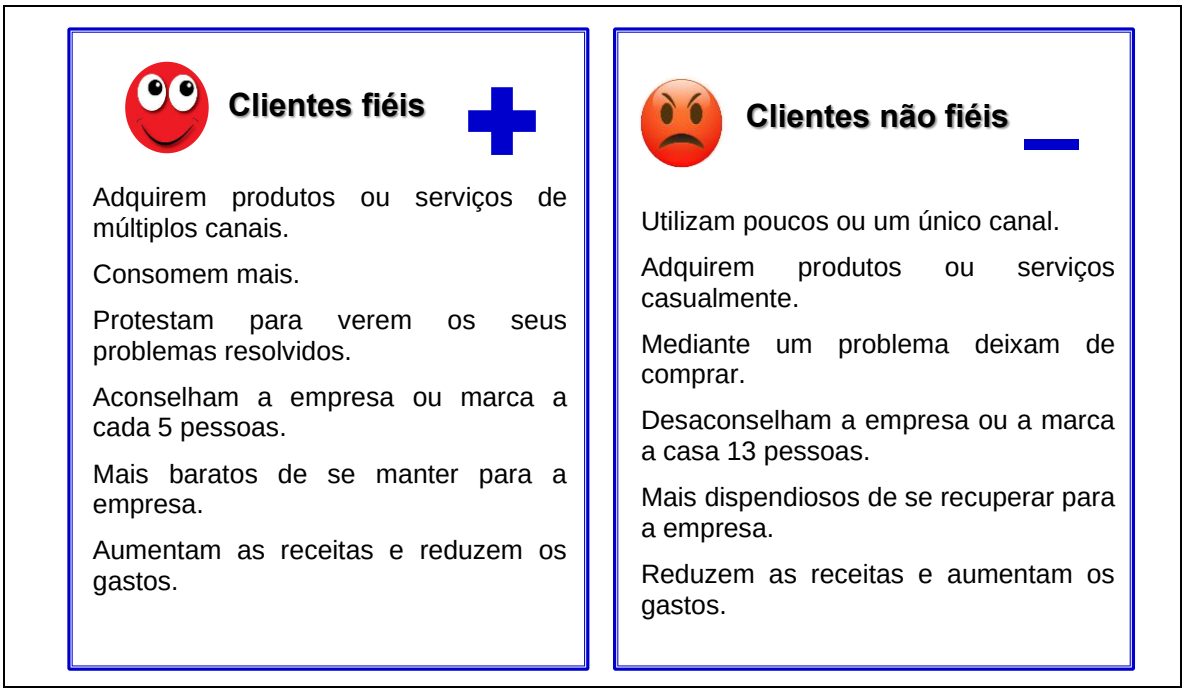


Figura 20
Comparação entre clientes fiéis e clientes não fieis.
Fonte: Adaptada de Bogmann, I. M. (2000). Marketing de relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. Nobel.

Observa-se que a reciprocidade de um cliente fidelizado é maior e que os custos para o manter são inferiores aos de um cliente não fidelizado (Bogmann, 2000).

A Figura 21 descreve a tipologia do cliente denominada “Escala da fidelidade”.

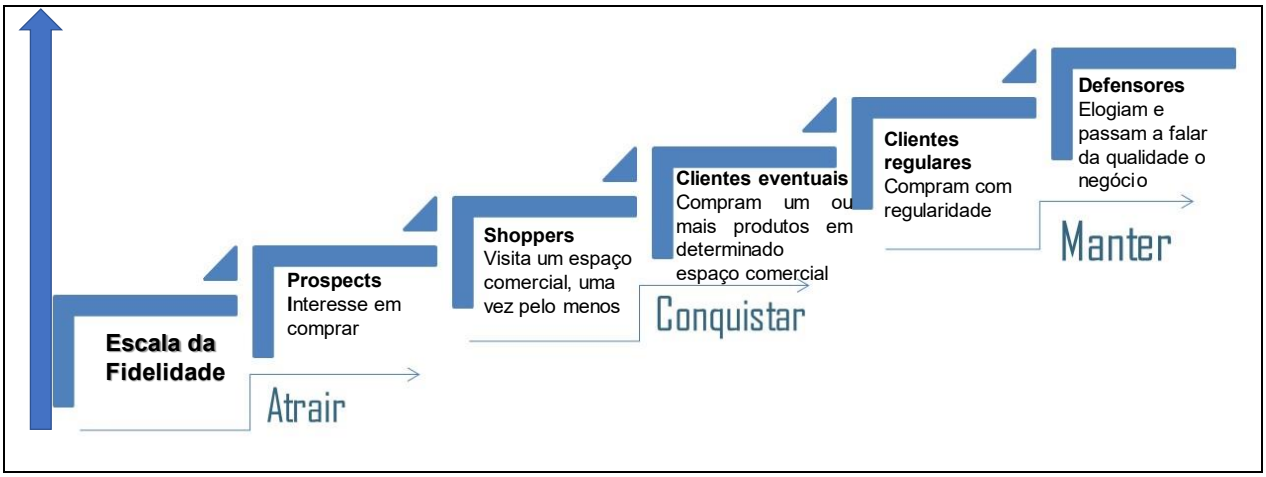


Figura 21
Escala de fidelidade de cliente.
Fonte: Adaptada de Bogmann, I. M. (2000 p. 37). Marketing de relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. Nobel.

Essa escala mostra a possiblidade que os clientes têm de galgar níveis de satisfação à medida que vão interagindo positivamente durante a relação comercial com a empresa.

Raphel e Raphel (1996, como citado em Bogmann, 2000 p. 37), declaram que as “empresas que têm a intenção de adotar um sistema de gestão focado na fidelização devem estar alinhadas com os níveis de satisfação dos clientes, quer seja na comercialização de produtos ou na venda de serviços”, pois não existem garantias de que o cliente fiel ficará garantido para sempre.

Para Fornell (1992), organizações que desejam se tornar competitivas devem medir a fidelidade e focar nas futuras intenções dos clientes. Ademais, clientes satisfeitos necessariamente não são clientes fiéis, mas um cliente satisfeito pode vir a ser um cliente fiel. Portanto, avaliações sobre os índices de satisfação do cliente significam para a organização e seus gestores um processo de aprendizado contínuo. A melhora da reputação da empresa no mercado significa a permanência dos clientes mais fiéis, que geralmente, são também os mais lucrativos.

Meyer-Waarden e Benavent (2009) relatam que programas de fidelização são importantes, pois podem gerar para a empresa uma série de benefícios, como aumento do tíquete médio e frequência da compra, além de contribuir para sua boa reputação e permanência dos clientes mais fiéis.

Souza (2019) aponta que para as empresas é fundamental segmentar a base de clientes, mediante a identificação dos grupos de clientes com maior importância e suas características (Figura 22).

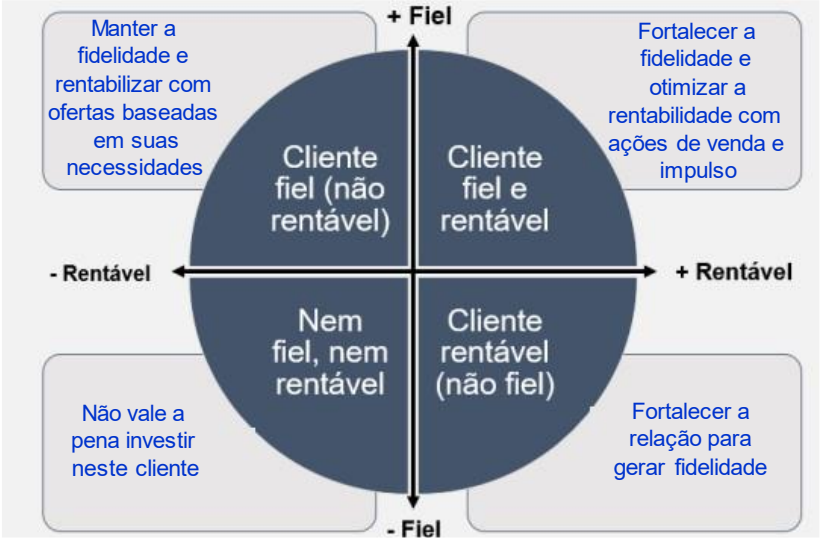


Figura 22
Segmentação perfil do cliente
Fonte: Sousa, E. S. de (2019, p. 18). Gestão da Lealdade dos Clientes: Análise da Estratégia de Implementação de um Programa de Fidelização entre a Bosch e Oficinas. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Comercial de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management, Jundiaí, SP, Brasil). Recuperado de https://www15.fgv.br/network/tcchandler.axd?tccid=8989

A organização pode avaliar seus clientes observando o potencial de fidelização, para, assim, definir as estratégias ou as ações de maior foco para atrair e ou mantê-lo (Souza, 2019).

Estudos de Souza apontam seis tipos de programa de fidelização:

a) Programa de pontuação simples – o cliente ganha pontos de acordo com o consumo, os quais podem ser trocados por brindes. É mais indicado para compras de curto prazo, haja vista que o acúmulo de pontos pode levar muito tempo, o que tende a ter menor valor percebido para o cliente.
b) Programa de níveis de recompensa – mantém a oferta de pequenas recompensas iniciais e o cliente, à medida que mantém a fidelidade, é recompensado. O difícil é estabelecer um equilíbrio entre recompensas alcançáveis em todos os níveis do programa. A vantagem é poder ofertar ao cliente a oportunidade de migrar para níveis superiores do programa.

c) Programa de coalisão – baseia-se em parcerias estratégicas com empresas que sejam importantes para a fidelidade dos clientes. Tem a característica de atingir o maior número possível de consumidores. É muito utilizado em supermercados e restaurantes.

d) Programa com taxa de adesão – o cliente VIP paga uma taxa mensal para ter acesso a ofertas exclusivas que os clientes comuns não possuem.

e) Programa sem recompensas monetárias – nem sempre o cliente é movido por interesse em benefícios financeiro. Em muitos casos, serviços exclusivos e status diferenciados são suficientes para promover a fidelidade do cliente.

f) Programa de cashback – o cliente tem a possibilidade de receber de volta parte do valor pago pelos produtos. Repassa um percentual das vendas para o cliente, que pode usar esse valor como descontos em futuras compras ou, até mesmo, em alguns casos, resgatar os respectivos valores. (Souza, 2019).

Chiguvi e Guruwo (2017) explicam que é possível manter o cliente fiel à marca sem necessariamente adotar a implementação de um modelo de fidelização específico. Trata-se de uma tarefa desafiadora para os profissionais de gestão de serviços. Para atingir tal proposito e manter o cliente fiel à marca, é necessário entregar benefícios interessantes que o impressione e o encante.

Tão importante quanto promover a satisfação do cliente é considerar os programas de fidelização a serem oferecidos a ele.

Para Bogmann (2000), um programa de fidelização é uma troca, em que a organização oferece vantagens e benefícios aos consumidores que privilegiem seus produtos ou serviços. Os programas de fidelização podem servir de ferramentas promocionais, mas não deve ser confundido com a promoção em si. Promoção de venda tem um prazo delimitado e seu objetivo principal é estimular a venda durante determinado período, em ocasiões específicas.

A Figura 23 descreve de forma compendiada as diferenças entre programa de fidelização e promoções.

	Programas de fidelização	**Promoções**
Objetivo	Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa.	Aumentar o volume de vendas em situações específicas.
Público	Consumidores mais frequentes, maior gasto médio, mais fiéis.	Qualquer comprador, independentemente do seu perfil.
Recompensa para o cliente	De longo prazo.	De curto prazo.
Duração	Contínua, de longo prazo.	prazo determinado.

Figura 23
Diferença entre programa de fidelização e promoções
Fonte: Adaptada de Bogmann, I. M. (2000). Marketing de relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. Nobel.

Os programas de fidelização têm por finalidade criar um relacionamento contínuo entre empresa e cliente, ao passo que as promoções visam apenas estimular as vendas em determinado período.

Meyer-Waarden e Benavent (2009) compreendem o programa de fidelização como um sistema integrado em ações de marketing individualizado, cuja finalidade é aumentar a fidelização dos clientes por meio de relacionamentos personificados que estimulem o comportamento de compra, por meio da atribuição de recompensas com base em compras cumulativas.

A Associação Brasileira de Empresas do Mercado de Fidelização (ABEMF) divulgou no segundo trimestre de 2021 os índices de mercado relativos à fidelização de clientes. Encontrou que 170,4 milhões de pessoas estavam cadastradas em algum dos modelos de programas de fidelidade usados no Brasil, 13,5% a mais que no ano anterior; que o faturamento bruto das empresas resultou em 1,28 bilhão, 40,2% acima do ano anterior; e que a quantidade de pontos/milhas resgatados foi de 61,7 bilhões, um crescimento de 135%.

Carlzon (2005) alerta que a troca de compras por pontos não é o único modelo de programas de fidelidade à disposição das empresas e dos clientes. Esse é um

aspecto importante, pois, com o tempo, a troca de pontos deixa de ser um gatilho capaz de mudar o comportamento dos consumidores, tornando necessário utilizar outras ferramentas para gerar diferenciação. Argumenta, também, que um bom programa de fidelidade traz para a empresa uma série de benefícios, como o aumento do tíquete médio e da frequência de compra.

Corrêa e Caon (2012) corroboram com essa concepção ao afirmarem que o oferecimento de serviços de qualidade contribui para que as empresas aumentem sua lucratividade. Uma gestão da qualidade de serviços correta proporciona maior valor, influenciando positivamente os níveis de satisfação, garantindo a fidelização do cliente. Cliente retido e leal, frequentemente, além de voltar mais vezes, será um agente de marketing da empresa, divulgando sua satisfação em seu círculo de influência e auxiliando na conquista de novos clientes.

2.8 Contribuições do referencial teórico para a pesquisa

Este referencial teórico contribuiu para esta pesquisa ao fornecer o embasamento e a sustentação teórica para adotar o modelo de análise a ser utilizado, considerado simples, mas eficiente, com competência para buscar respostas para os principais aspectos determinantes influenciadores da avaliação feita pelos clientes de instituição financeira pública tradicional pesquisa em relação à qualidade dos serviços prestados por ela, diante de um novo cenário dinâmico e concorrido, povoado pelos bancos digitais. A fundamentação obtida por esse meio foi fator relevante para a percepção da influência das dimensões subjetivas dos construtos confiança, valor percebido, satisfação, qualidade percebida na satisfação e fidelidade dos clientes bancários. O referencial teórico permitiu conhecer, analisar e adotar como marco teórico para este estudo a ferramenta *Net Promoter Score (NPS*), métrica criada em 2003 pelo consultor da Bain & Company, Fred Reichheld. Largamente utilizada para medir o nível de lealdade dos clientes, essa ferramenta ajudar a entender que este método de pesquisa pode ser utilizado na mensuração do nível de satisfação dos atuais clientes da instituição financeira objeto de estudo. Ademais, juntamente com a metodologia utilizada, descrita a seguir, o referencial teórico forneceu suporte de forma geral para a pesquisa, no sentido de buscar atingir com excelência os objetivos propostos por este estudo.

3 Metodologia

Este capítulo tem por objetivo de apresentar e descrever os procedimentos metodológicos, abordando aspectos sobre: unidade de análise, unidade de observação, modelo de pesquisa, população e amostra, instrumentos e procedimentos para a coleta dos dados e análise dos resultados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa é descritiva, em que, além de descrever os construtos e suas respectivas variáveis, permite inferências estáticas conclusivas sobre o tema em estudo. De acordo com Gil (2012), a pesquisa descritiva descreve as características de determinada população ou fenômeno, mediante o estabelecimento de correlações entre as variáveis e a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. O autor acrescenta que também objetiva identificar as características ou opiniões manifestas em uma população ou fenômeno.

Este trabalho utilizou o tipo de abordagem quantitativa e qualitativa. Segundo Vergara (2009), a metodologia quantitativa é muito utilizada no desenvolvimento das pesquisas descritivas quando se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, sendo também uma forma de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análises e interpretações. Já a metodologia qualitativa facilita a compreensão de um fenômeno, permitindo compreender a percepção das experiências dos sujeitos sobre determinado assunto (Vergara, 2009).

A Figura 24 compendia a caracterização da pesquisa.

Pesquisa	.....	*Survey*
Tipo	.....	Descritiva
Abordagem	.....	Quantitativa e qualitativa
Método	.....	Pesquisa de campo

Figura 24
Caracterização da pesquisa
Fonte: Elaborada pelo pesquisador

Utilizou-se neste trabalho uma pesquisa de levantamento, ou survey, mediante a coleta de dados, realizada no período de setembro a novembro de 2021, descritiva, fazendo-se a correlação entre os construtos confiança, qualidade percebida, valor percebido, satisfação e lealdade.

3.2 População e amostra

3.2.1 Estimativa amostral

O que define, fundamentalmente, o N amostral é o tamanho do efeito que o pesquisador pretende investigar (Ellis, 2010). Se os efeitos a serem investigados são grandes, um N amostral pequeno resolve tudo. Há muitas pesquisas médicas perfeitamente resolvidas com um N amostral inferior a 20 pacientes (Miot, 2011). Já efeitos muito sutis, sejam de diferenças entre médias, modas, medianas ou frequências de ocorrência, sejam de força de associação entre variáveis, categóricas ou contínuas, requerem sempre um N amostral mais elevado (Ellis, 2010; Datallo, 2008; Pearson 2010) Em pesquisas de modelagem, esse é um aspecto fundamental. Cai-se, às vezes, na tentação de ignorar o tamanho do efeito e pensar sempre em termos de proporções P a serem amostradas de uma população total de tamanho N. Essa lógica não costuma dar bons resultados (Miot 2011; Cochran 1977).

Para verificar o tamanho do efeito médio a ser esperado, é muito útil consultar outros trabalhos de modelagem de equações estruturais que investigaram fenômenos com certa semelhança ao estudado neste trabalho. Utilizou-se a dissertação de Braga (2018) como referência para estimar o tamanho do efeito médio a ser capturado neste estudo. Adotou-se aqui uma abordagem conservadora, buscando um N amostral capaz de capturar efeitos de correlação de intensidade baixa, na ordem de 0.19 (Ellis, 2010). Assim, correlações fracas (abaixo de 0.5), moderadas (entre 0.5 e 0.7) e fortes (acima de 0.7) foram perfeitamente capturadas. Para tal foram utilizados os softwares Statistica 12.0 e GPower 3.1 para estimar vários N amostrais conforme os distintos poderes estatísticos, tendo como meta a capturação de efeitos pequenos (Figura 25).

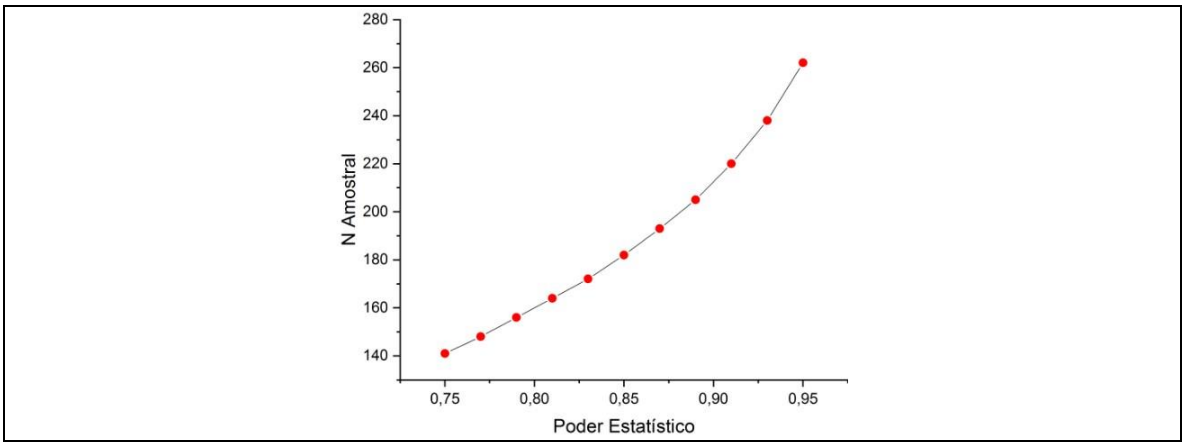


Figura 25
N amostral ideal
Fonte: Elaborada pelo pesquisador

Um poder estatístico de 90% (0,90) é considerado excelente. Isso significa 90% de chance de capturar correlações da magnitude de 0.19, pressupondo sua existência entre os construtos investigado neste estudo. Conforme mostra o gráfico da figura 26, gráfico, a partir de um N amostral de 175 entrevistados foi possível chegar a esse valor. Assim, 175 clientes foram suficientes para quaisquer inferências ou modelagem via construto que o projeto objetivou fazer. Conclusão: o N amostral ideal é de 175 clientes.

Observação: Essa divisão equilibrada da coleta só será considerada fundamental se o cliente tiver algum embasamento teórico que lhe diga que a correlação entre as variáveis estudadas mudaria de agência. Se imaginar que isso é razoável no contexto de pesquisa, que assim seja. Se não há motivos para supor isso, não precisa ser uma coleta assim balanceada.

3.3 Procedimentos para coleta dos dados

Visando atingir o objetivo proposto, esta pesquisa foi realizada em duas etapas: uma quantitativa e outra qualitativa. Após a autorização do superintendente responsável pelas agências bancárias objeto do estudo, procedeu-se à realização da pesquisa, contemplando duas etapas: quantitativa, com foco nos clientes da instituição; e qualitativa, com os gerentes de carteira das agências pesquisadas.

3.3.1 Pesquisa quantitativa

Objetivando alcançar o número necessário de questionários válidos, contou-se com a colaboração dos gerentes responsáveis pelas respectivas carteiras de clientes, no intuito de indicar e intermediar os respectivos clientes aptos a serem

investigados. Para a coleta de dados, utilizou-se o questionário estruturado de forma digital (Google Forms), mediante a utilização do cálculo amostral para população finita, no intuito de conhecer estaticamente o tamanho mínimo ideal da amostra necessária em relação à população.

Foram necessários 175 questionários válidos para clientes pessoas físicas e pessoas jurídicas. Adotou-se um nível de confiança de 95%, com uma margem de erro de 5%. A coleta da pesquisa ocorreu no período de setembro a novembro de 2021 e o tempo médio de devolução dos questionários foi de um mês. A todos os clientes pesquisados foi assegurado o anonimato, além do devido esclarecimento sobre os objetivos e a finalidade da pesquisa, por meio do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (APÊNDICE A).

3.3.1.2 Instrumentos para a coleta dos dados quantitativos

A Tabela 7 apresenta a relação entre autores e questões do questionário de pesquisa.

Tabela 7
Constructos e autores de referência

Questões	Autores
Primeira – Indagações sobre o perfil sociodemográfico do respondente, como, sexo, nível de escolaridade, faixa etária, renda, estado civil e atuação profissional (questões 1-6);	DIMENSÃO QUALIDADE PERCEBIDA (Daltoé, 2016; Parente, Costa; Leocádio, 2014) DIMENSÃO VALOR PERCEBIDO (Braga. 218; Daltoé, 2016; Parente, Costa; Leocádio, 2014) DIMENSÃO SATISFAÇÃO PERCEBIDA (Braga, 2018; Parente, Costa; Leocádio, 2014) Dimensão Expectativa do Cliente (Johnston, 1995) Dimensão Lealdade (Braga, 2018) Dimensão Confiança (Daltoé, 2016; Parente, Costa; Leocádio, 2014)
Segunda – Relacionamento bancário com o cliente (questões 7-13);	
Terceira – Dimensão qualidade percebida (questões 14-25,) Dimensão valor percebido (questões 26-41), dimensão satisfação percebida (questões 41-50), dimensão expectativa (questões 54-57); dimensão lealdade (questões 56-59) e dimensão confiança (questões 58-63);	
Quarta – Indagações sobre atributos de preferência de um banco físico para um banco digital (questões 64-89);	
Quinta – Fidelidade dos clientes, por meio da ferramenta Net promoter score (NPS) (questão 90), proposta por Reichheld e Markey.	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

A ferramenta utilizada para a coleta de dados quantitativos foi um questionário, composto por 90 questões, aplicado aos clientes do banco tradicional e do banco digital, denominado “Questionário de Pesquisa” (APÊNDICE B), dividido em cinco seções:

No intuito de facilitar a aplicação e a avaliação dos resultados, optou-se por utilizar na pesquisa dez opções de respostas da escala intervalar, sendo 1 – “Discordo totalmente” e 10 – “Concordo totalmente”. As questões 14 a 26 demandaram duas respostas específicas, uma relacionada à instituição financeira tradicional e outra ao banco digital. Nesse sentido alguns tipos especiais de escalas estão associados aos níveis de mensuração com as categorias representadas por valores extremos, como por exemplo, concordam ou não com as afirmações. Costa, Orsini e Carneiro (2018) evidenciam que escala entre de sete até 100 categorias de respostas ocorrem incremento na confiabilidade do instrumento. Os pesquisadores inferem que diferenças das escalas entre sete e 100 pontos são insignificantes,

3.3.2 Pesquisa qualitativa

A fase qualitativa da pesquisa envolveu 6 gerentes de carteira das agências da instituição financeira pública dos municípios de Betim, Brumadinho e Itaguara. Destes, 2 são gerentes de carteira pessoa física, 2 são gerentes de carteira pessoa jurídica, 1 é gerente geral e 1 é gerente varejo pessoa jurídica. Em virtude de medidas protetivas atribuídas ao atual cenário da pandemia (COVID-19), a entrevista ocorreu de forma virtual, utilizando o aplicativo “Google Meet”, conduzida por uma dupla de pesquisadores, um mediador e um observador. Cada entrevista teve 1h30 minutos de gravação e só foi iniciada após o consentimento dos participantes Anotações foram realizadas para posterior tratamento dos dados obtidos. A técnica utilizada foi um grupo de entrevistas.

De acordo com Gil (2012), a entrevista caracteriza-se por ser uma conversa com grupos pequenos e homogêneos. É usada para formular questões mais precisas e para complementar com informações sobre conhecimentos. O autor argumenta que a pesquisa qualitativa tem como principal característica a descrição de fenômenos e significados singulares, os quais, ao serem estudados, possibilitam o aprofundamento de determinado assunto ainda não explorado.

3.3.2.1 Instrumentos de coletas de dados qualitativos.

Elaborou-se o Roteiro de entrevistas (APÊNDICE C). Durante o encontro, os participantes se apresentaram e forneceram informações variadas, como, nome, formação, agência em que trabalham e tipo de carteira.

A Tabela 8 apresenta a relação entre autores e questões do roteiro de entrevista.

Tabela 8
Roteiro de entrevista e objetivos específicos

Objetivo específico: Analisar os principais aspectos determinantes na fidelização dos clientes da instituição financeira pública tradicional, como, satisfação, valor percebido, qualidade percebida e confiança
Qual a sua percepção em relação ao atual cenário do setor bancário?
A variedade de produtos disponibilizado pela instituição pública financeira tradicional atende as necessidades dos produtos demandado pelos seus clientes?
A variedade de produtos disponibilizado pelo BANCO DIGITAL atende as necessidades dos produtos demandado pelos seus clientes?
Baseado na sua experiência no atendimento ao cliente, como você vê as exigências dos clientes em relação a qualidade dos serviços bancários prestados e disponíveis?
Como você percebe os principais impactos proporcionado pela concorrência dos bancos digitais
De maneira geral, você acredita que os clientes estão satisfeitos com os valores cobrado pelos serviços bancários prestados pela Caixa instituição pública financeira tradicional?
De maneira geral, você acredita que os clientes estão satisfeitos com os valores cobrado pelos serviços bancários prestados pelo BANCO DIGITAL?
Na sua percepção, quais seriam os principais atributos geradores de insatisfação?
Na sua percepção, quais seriam os principais atributos promotores de satisfação?
Quais aspectos são determinantes para fidelização dos clientes da instituição financeira pública tradicional?
Quais aspectos são determinantes para fidelização dos clientes do Banco Digital?
Quais fatores podem influenciar os clientes a migrar para os bancos digitais?
Quais os motivos podem influenciar os clientes a permanecerem clientes da instituição pública financeira tradicional?
Qual sua percepção sobre a qualidade de serviços dos canais digitais e remotos, disponíveis pelas instituições financeiras tradicional?
Qual sua percepção sobre a satisfação dos clientes da instituição financeira pública?
Na sua percepção houve aumento na tendência dos clientes migrar para os bancos digitais? (se sim, quais as suas percepções em relação as justificativas e expectativas destes clientes?
Na sua percepção nos últimos anos, medidas que indicam tendência das instituições financeiras investir em tecnologias, estruturas físicas e qualificação profissional dos empregados, almejando melhorar o atendimento e qualidade dos serviços ofertados aos clientes? (se sim, quais são estas medidas?) (Especificamente na instituição pública financeira tradicional)
Na sua percepção o mercado bancário tradicional e especificamente a instituição pública financeira tradicional, está sendo incomodado com a concorrência dos bancos digitais?
Na sua percepção houve tendência do setor bancário tradicional, investir em tecnologias e em processos voltados para suprir as exigências demandada pelos atuais clientes?

Objetivo específico: Identificar satisfação dos clientes da instituição financeira pública em relação à qualidade dos serviços dos canais digitais e remotos, disponíveis
Na sua opinião, os canais de atendimento digitais disponibilizados pela instituição pública financeira tradicional, são de fácil interatividade e utilização? Porquê? Na sua opinião, quais são os impactos dos bancos digitais no setor bancário.
Objetivo específico: Identificar as carteiras de clientes, física ou jurídica, mais susceptíveis a migrar da instituição financeira pública
Quais das carteiras de clientes, física ou jurídica é mais susceptível a migrar da instituição financeira pública.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Em seguida, o moderador e o observador se apresentaram, esclarecendo o objetivo da pesquisa e a relevância da coleta de dados para estudos futuros. As indagações envolveram o atual cenário bancário brasileiro e aspectos relacionados aos clientes, por exemplo, qualidade dos serviços, satisfação, valor percebido e expectativas na lealdade. Houve a abertura para as sugestões espontâneas de melhorias e opiniões sobre as dificuldades diárias encontradas nas atividades de atendimento ao cliente.

3.4 Procedimentos para a análise dos resultados

Esta seção divide-se em duas etapas. Na primeira, analisam-se os dados coletados por meio do questionário de pesquisa quantitativa (APÊNDICE B). Na segunda, procede-se à análise qualitativa dos dados coletados durante a entrevista virtual, por meio da análise de conteúdo, como preconizado por Bardin (2016) e Franco (2012).

3.5.1 Pesquisa quantitativa

Após a coleta dos dados, procedeu-se à leitura e a uma análise detalhada das respostas, para compreender o perfil dos respondentes e identificar possíveis problemas com os questionários já digitalizados via coleta eletrônica via Google Forms. A preparação dos dados antes de qualquer análise pretendeu considerar o formato da distribuição das respostas, as diferenças entre os grupos, os perfis multivariados, os casos omissos, os outliers, a normalidade, a multicolinearidade, a homoscedasticidade e a linearidade (Hair; Anderson; Tatham & Black, 1998).

3.5.1.1 Limpeza dos dados – Verificação de missing e outlier

A limpeza de dados consiste no processo de detectar e remover erros e inconsistências, com a finalidade de melhorar sua qualidade. Outliers são elementos fora do padrão de um conjunto de dados no qual estão inseridos. Identificar outliers pode ser fundamental, pois permite verificar questões que não foram respondidas no momento de coleta dos dados (Silva, Chacon, Pederneiras, & Lopes, 2004). De modo geral, é comum identificar dados com inúmeras inconsistências e, até mesmo, registros incorretos ou valores errado. Daí a importância de realizar esse procedimento (Camilo & Silva, 2009).

3.5.1.2 Análise de confiabilidade

Esta técnica tem por finalidade examinar se a escala utilizada na mensuração de um construto é consistente. Este modelo matemático, desenvolvido por Lee J. Cronbach em 1951 tem sido muito utilizado para se obter o coeficiente alfa de Cronbach. Também, fornece evidências para a remoção de algum item discrepante com a mensuração proposta. Ou seja, vai muito além de medir a consistência de um construto (Aaker, 2001). Ao longo dos anos, estudiosos, cada vez mais, vêm utilizando o coeficiente alfa de Cronbach, pois fornece uma medida razoável de confiabilidade em um único teste, sem a necessidade de repetições ou aplicações paralelas (Shavelson, 2002).

A Figura 26 explicita a fórmula do coeficiente alfa de Cronbach.

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right) \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} s_i^2}{s_t^2}\right)$$

Em que:

k corresponde ao número de itens do questionário;
s^2i corresponde à variância de cada item;
s^2t corresponde à variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

Figura 26
Análise do coeficiente Alfa de Cronbach
Fonte: Da Hora, H. R. M.; Monteiro, G. T. R.; Arica, J. (2010, jun). Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. Produto & Produção, 11(2), 85-103. Recuperada de https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/9321/8252

Shavelson (2002) ressalta que a fórmula do coeficiente alfa de Cronbach permite sua aplicação a questionários de múltipla-escolha de escalas dicotômicas ou escalas atitudinais de variáveis categóricas politômicas. Ademais, pode ser facilmente calculado por princípios estatísticos básicos.

3.5.1.3 Estatística descritiva das escalas

A utilização da estatística descritiva para analisar o grau de concordância em relação às assertivas componentes dos construtos e aos construtos de forma geral é uma técnica capaz de resumir, descrever e compreender os dados de uma distribuição, por meio de medidas de tendência central (média, mediana e moda), medidas de dispersão (valores mínimo e máximo, desvio-padrão e variância), percentis, quartis e décis e medidas de distribuição (achatamento e simetria da curva de distribuição) (Braga, 2018).

3.5.1.4 modelagem de equações estruturais

A modelagem de equações estruturais (SEM – *Structural Equation Modelling*) tornou-se uma importante ferramenta estatística nas ciências humanas, sociais e comportamentais (Carrion et al., 2016); (Rigdon et al. 2014); (Thompson et. al. 1995). É capaz de modelar redes nomológicas, expressando conceitos teóricos, por meio de construtos, e conecta esses construtos por meio de um modelo estrutural, para estudar seus relacionamentos (Bollen, K. 1989).

Dois tipos de estimador para SEM definem duas abordagens metodologias distintas. Na literatura internacional, são denominadas “covariance based” e “variance based” (Reinartz et al., 2009), em tradução literal: “baseados em covariância” e “baseados em variância”. A distinção é, basicamente, a seguinte: os estimadores covariance based buscam obter as estimativas dos parâmetros minimizando a discrepância entre o modelo empírico e o modelo implicado a partir de matriz de covariância dos indicadores observados, enquanto uma abordagem variance based cria combinações lineares dos indicadores para a representação dos conceitos teóricos e, em seguida, estima os parâmetros dos modelos (Benitez 2019); (Areskoug, 1982).

Um estimador variance based largamente utilizado é o PLS-PM (*Partial Least Squares Path Modelling*). Originalmente criado por Herman e Wold para analisar dados multidimensionais, vem ganhando espaço e se tornando um método de estimativa bem aceito para modelos SEM ao longo dos últimos dez anos (Benitez et al., 2019). A abordagem do PLS-PM utiliza dados disponíveis para estimar as relações de *Path Modeling*, com o objetivo de minimizar a variância residual e estimar coeficientes que maximizam os valores de R2 dos construtos endógenos (Hair et al., 2014); (Chin et a. 2003). Faz isso sem exigir multinormalidade nos dados (Ernst 2004). É considerada por alguns autores como mais interessante que modelos covariance based no contexto de elaboração de modelos mais complexos (com muitos indicadores, muitas variáveis latentes e relações complexas entre as mesmas, como, mediação e moderação) (Hair et al., 2012); (Henseler et al., 2016); (Rönkkö & Evermann 2013). Por esses motivos é que se utilizou a abordagem PLS neste trabalho.

Os métodos PLS são relativamente recentes e há bastantes pesquisas em torno de suas implicações e aplicações. Existem duas correntes sobre o tema, uma mais tradicional e outra “mais atualizada” (Benitez et al., 2019).

Para a tradicional, métodos PLS devem ser usados, primariamente, para pesquisas exploratórias ou estágios de baixo conhecimento teórico. Com os avanços recentes, vários autores têm demonstrado que a abordagem PLS pode ser usada em vários tipos de pesquisa, sejam confirmatórias, exploratórias ou preditivas (Henseler et al., 2013); (Shmueli et al. 2016); (Henseler, 2018).

Segundo a corrente tradicional, os modelos PLS levam vantagem sobre os modelos Covariance Based quando se têm amostras pequenas (Chin et al., 1999). De fato, podem produzir boas estimativas para amostras pequenas. No entanto, como qualquer estimador, essas estimativas serão sempre menos precisas que aquelas feitas com uma amostra maior. Então, usar apenas essa justificativa para escolher uma abordagem PLS deve ser algo a ser feito com muita cautela (Goodhue et.al., 2012); (Rigdon, E. 2016).

Comumente, argumenta-se como fator de desvantagem o fato de que estatísticas mais tradicionais decorrentes dos métodos covariance based não podem ser computadas por uma abordagem PLS (Amaro et al. 2015).

Henseler e Dijkstra (2015) argumentam que várias métricas de qualidade do modelo podem ser acessadas de duas maneiras: testes de significância via bootstrap para medidas de ajustes do modelo como um todo; e medidas de overall fit sem testes de significância. Ambas servem para quantificar discrepâncias entre os dados empíricos e o modelo implicado. Embora seja um processo único e coeso, pode-se pensar na avaliação de um modelo estrutural em duas formas: avaliação do modelo de medidas; e avaliação do modelo estrutural.

O *Outer model*, ou modelo de medidas, é a parte do modelo que relaciona construtos e variáveis observadas. Já o modelo estrutural, ou Inner Model, relaciona os construtos entre si (Muller e tal. 2018).

A Figura 27 mostra as principais métricas de qualidade utilizadas na avaliação de ambos os modelos.

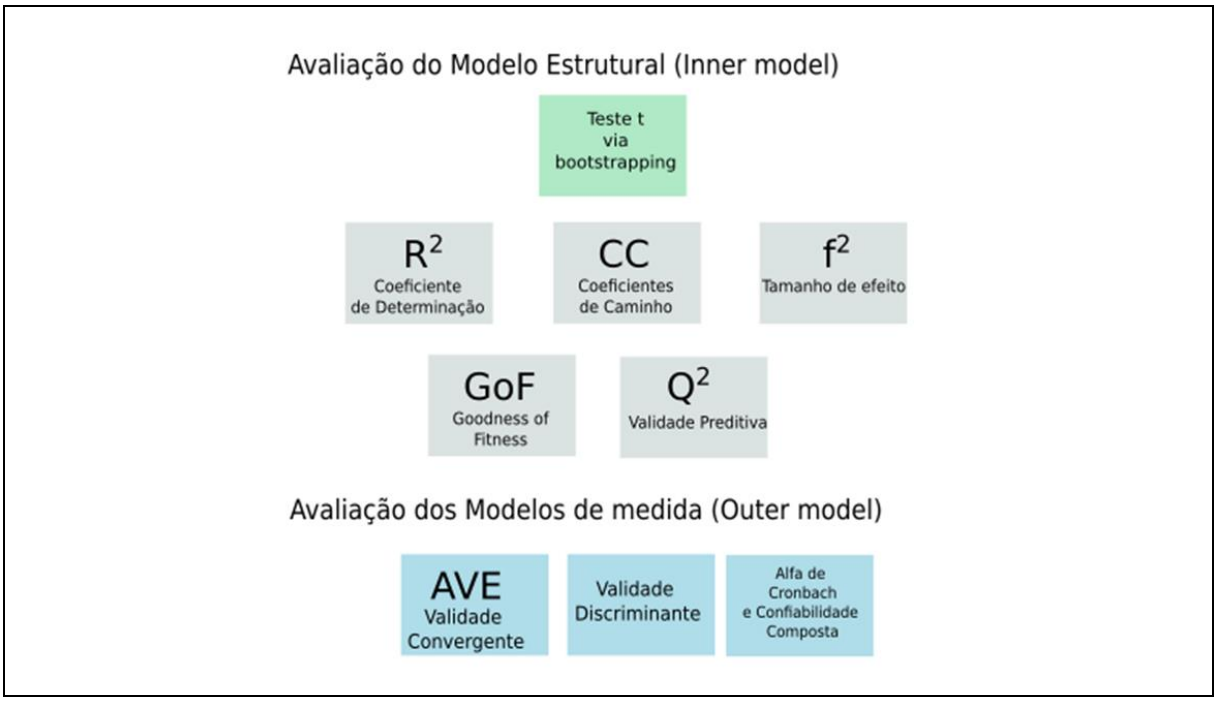


Figura 27
Principais métricas utilizadas na etapa de modelagem via algoritmo PLS. Origem
Fonte: Elaborada pelo pesquisador

Não é necessário que todas as métricas citadas sejam reportadas ou usadas em uma análise. Dependendo do software e dos pacotes estatísticos utilizados, muitas delas podem não estar disponíveis.

Para Ringle, Silva e Bido (2014), nem todas elas são igualmente interessantes quando se fala de construtos reflexivos e formativos. Validade discriminante, por exemplo, tem todo o conceito aplicável apenas a construtos reflexivos, não formativos como ocorre neste estudo (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017; Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015).

3.5.2 Pesquisa qualitativa

A fase de análise qualitativa contemplou a análise de conteúdo, a partir dos dados coletados do roteiro de entrevista semiestruturado (APÊNDICE C). Os depoimentos dos entrevistados foram gravados e, posteriormente, transcritos e tabulados, para a elaboração da análise. Vergara (2012) define a análise de conteúdo como uma técnica usada para o tratamento de dados, com a finalidade de identificar falas sobre um determinado assunto.

Franco (2012) interpreta a análise de conteúdo como uma série de procedimentos e operações que viabilizam sua utilização. Tais procedimentos pressupõem um diálogo constante entre as vertentes teóricas utilizadas e o método, perpassando, durante todo o processo, pelos objetivos do pesquisador. Bardin (2011) afirma que a análise de conteúdo deve ser utilizada para identificar núcleos de sentido, cujas similaridades compõem um conjunto de expressões, a serem condensadas em categorias de análise, cuja nuvem de palavras possibilita a organização, codificação, categorização e inferência dos conteúdos coletados e apresentados por meio de mapas de categorização.

3.6 Modelo da pesquisa

A partir da revisão teórica e com a finalidade de examinar empiricamente as relações entre os construtos, o modelo de pesquisa adaptado baseou-se no

modelo original ACSI (Figura 28).

Figura 28
Modelo adotado para pesquisa
Fonte: Braga, V. J. P. (2018) A Influência da Qualidade Percebida, Satisfação, Valor Percebido e Expectativas na lealdade de Clientes: um estudo no ensino fundamental I de uma instituição confessional. (Dissertação de Mestrado em Administração, Mestrado Profissional em Administração da Fundação Educacional Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperada de https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2018/dissertacao_valseni_jose_pereira_braga_2018.pdf

Este modelo tem sido amplamente usado na Europa e nos Estados Unidos. Fornell, Johnson, Anderson, Cha e Bryant (1996) propuseram o ACSI – American Customer Satisfaction Index visando testar os modelos de medição da qualidade percebida, satisfação, valor percebido e expectativas na lealdade.

3.7 Síntese da metodologia

Na Tabela 9 sistematizam-se os procedimentos metodológicos adotados para a investigação do tema objeto da presente pesquisa.

Tabela 9
Síntese da metodologia

Objetivos específicos	Autores	Coleta de dados	Análise de dados
Analisar os principais aspectos determinantes na fidelização dos clientes da instituição financeira pública tradicional, como, satisfação, valor percebido, qualidade percebida e confiança;	Akbar e Parvez (2009); Anderson et al. (1994); Andreassen e Lindestad (1998); Bain & Company (2021); Bei e Chiao (2001); Bei e Chiao (2001); Bhat, Darzi, Parrey (2018); Carlzon (2005); Carvajal, Ruzzi, Nogales e Moreno (2011); Chiguvi e Guruwo (2017); Corrêa & Caon (2012); Dias (2019); Dick e Basu, (1994); Foca no cliente (2021); Fornell (1992); Fornell et al. (1996); Gordon (2002); Homburg et al., (2005); Johnson et al., (1995); Johnson et al., (1996); Machado (2018); Machado (2018); Machado (2018); Martins (2019); McMullan e Gilmore (2003); Moura, Bastos e Christino (2015);	Pesquisa documental Dados arquivados Entrevista semi-estruturada	Análise Documental Análise de Conteúdo

continua

conclusão

Objetivos específicos	Autores	Coleta de dados	Análise de dados
Analisar os principais aspectos determinantes na fidelização dos clientes da instituição financeira pública tradicional, como, satisfação, valor percebido, qualidade percebida e confiança;	Moura, Bastos e Christino (2015); Moura, Santos, Vasconcelos, & Cunha (2017); Nascimento (1998); Oliver (1993); Oliver (1997); Oliver (1999); Peppers e Rogers (2001); Pereira e Bastos (2017); Reichheld & Markey (2018); Reichheld & Markey, 2018); Rezende (2019); Rezende; Almeida; Loriato; & Pelissari (2019); Sheth et al., (2001); Souza (2014); Souza (2017); Spreng et al. (1996); Sweeney e Swait (2008); Tinoco e Ribeiro (2007); Venzon e Santos (2019); Zameer et al. (2015); Zeithaml (1988); Zeithaml, Bitner & Gremler (2009); Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990); Zouari & Abdelhedi (2021).	Pesquisa documental Dados arquivados Entrevista semi-estrurada	Análise Documental Análise de Conteúdo
Identificar satisfação dos clientes da instituição financeira pública em relação à qualidade dos serviços dos canais digitais e remotos, disponíveis;	Akbar e Parvez (2009); Al Hawari (2015); Barreto e Crescitelli (2013); Bhat, Darzi, Parrey (2018); Bogdezevicius & Miranda, 2020 p. 251).; Bogmann (2000); Bogmann (2000). ; Brei e Rossi (2005); Brito & Lencastre (2000).; Carlzon (2005); Carlzon (2005) ; Chás (1993) ; Chiguvi e Guruwo (2017); Corrêa e Caon (2012) ; Fornell (1992); Gilberti, Jeunon e Andrade (2010); Gonçalves, Jamil e Tavares (2002); Gordon (2002); Hangui, Fonseca e Caldeira (2019); Hawkings, Mothersbaugh e Best (2007); Machado (2018) ; Martins (2019):; Meyer-Waarden e Benavent (2009); Meyer-Waarden e Benavent (2009); Michael Leboeuf (1996); Morais (2013) ; Parasuraman & Berry, 1995).; Parasuraman e Berry (1995); Pereira & Bastos (2017; Raphel e Raphel (1996); Silva (2015). ; Souza (2019); Souza (2019).; Tinoco e Ribeiro (2007); Zameer, Tara, Kausar e Mohsin (2015); Zeithaml, Bitner, Gremler (2009).	Pesquisa documental Dados arquivados Entrevista semi-estrurada	Análise Documental Análise de Conteúdo
Identificar as carteiras de clientes, física ou jurídica, mais susceptíveis a migrar da instituição financeira pública.	Akhtar; Ali, & Sadaqat (2011); Anbima (2019); Bacen (2019); Barbosa (2018); Bhat, Darzi, Parrey, (2018); Brasil (1861); Busquets (2017); Carluccio e Craddock (2020); CONTRAF-CUT (2020); DIEESE (2020); DIEESE (2021); Diniz (2019); Febraban (2019); IDEC (2020); Lemos (2019); Magnus (2018); Nascimento e Silva (2020); Pitangueira (2020); Silva (2015); Silva, 2019); Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região (2019); Toledo (2014)	Pesquisa documental Dados arquivados Entrevista semi-estrurada	Análise Documental Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Nesta seção, descrevem-se os resultados obtidos por meio da coleta de dados da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa. Inicialmente, apresentam-se os resultados quantitativos sobre a caracterização dos respondentes, com base no questionário de pesquisa. Em seguida, aborda-se a etapa qualitativa, concernente à análise de conteúdo, oriunda das entrevistas.

4.1 Resultados da etapa quantitativa

Nesta seção, apesentam-se o perfil dos respondentes, com base no questionário de pesquisa.

4.1.1 Caracterização dos clientes

As variáveis exploradas para identificar o perfil dos respondentes foram: sexo, estado civil, atuação profissional, idade, escolaridade e renda mensal (Tabela 10).

Tabela 10
Perfil sociodemográfico dos clientes

Sexo	**Freq.**	**%**
Feminino	79	45,40
Masculino	95	54,60
Total	**174**	**100**
Estado civil	**Freq.**	**%**
Casado	99	56,90
Divorciado	12	6,90
Outros	12	6,90
Separado	6	3,45
Solteiro	44	25,29
Viúvo	1	0,57
Total	**174**	**100**
Atuação profissional	**Freq.**	**%**
Consultora de serviços acadêmicos	1	0,57
Economiário	1	0,57
Emprego formal	86	49,43
Empresário	3	1,72
Estudante	2	1,15
Funcionário público	41	23,56
Profissional liberal	26	14,94
Outras opções	14	8,05
Total	**174**	**100**

continua

conclusão

Faixa etária	Freq.	%
Até 25 anos	9	5,17
De 26 a 35 anos	60	34,48
De 46 a 55 anos	36	20,69
De 36 a 45 anos	60	34,48
Acima de 55 anos	9	5,17
Total	**174**	**100**
Escolaridade		
Ensino fundamental	5	2,87
Ensino médio	38	21,84
Graduação	64	36,78
Mestrado	7	4,02
Pós-graduação	59	33,91
Doutorado	1	0,57
Total	**174**	**100**
Renda mensal	**Freq.**	**%**
De 1 a 4 (SM)	66	37,93
De 5 a 8 (SM)	66	37,93
De 9 a 12 (SM)	28	16,09
De 13 a 16 (SM)	8	4,60
Acima de 16 (SM)	6	3,45
Total	**174**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Contatou-se um percentual levemente do sexo masculino (54,60%). Em relação ao estado civil, predominou o de “casado” (56,94%). Quanto à atuação profissional, a de “emprego formal” sobressaiu (49,43%). A faixa etária de 26 a 35 anos e a de 36 a 45 alcançaram 34,48%, cada uma. Quanto à escolaridade, graduação obteve 36,78% e pós-graduação, 33,91%. Quanto à renda mensal, a faixa de 1 a 4 (SM) e a de 5 a 8 (SM) alcançaram 37,93%, cada uma.

A Tabela 11 apresenta os resultados referentes ao tipo de cliente que utiliza os serviços do banco.

Tabela 11
Tipo de cliente da instituição financeira pública

Tipo de cliente	Freq.	%
Pessoa física	165	94,83
Pessoa jurídica	9	5,17
Total	**174**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados indicam que 94,83% dos clientes pertencem à conta de pessoa física.

A Tabela 12 refere-se ao tempo em que os clientes estão vinculados à instituição financeira pública.

Tabela 12
Tempo de cliente na instituição financeira pública

Tempo de cliente	Freq.	%
Há menos de 6 meses	7	4,02
De 7 meses a 2 anos	32	18,39
De 3 a 5 anos	40	22,99
Acima de 5 anos	95	54,60
Total	**174**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O maior tempo de vínculo com a instituição financeira pública citado refere-se à faixa superior a 5 anos (54,60%).

A Tabela 13 refere-se à forma de movimentação da conta na instituição financeira pública.

Tabela 13
Movimentação de conta na instituição financeira pública

Movimentação de conta	Freq.	%
Por meio digital e presencial	**106**	**60,92**
Exclusivamente por meio presencial	21	12,07
Exclusivamente por meio digital	**47**	**27,01**
Total	**174**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A maior parte dos clientes movimenta sua conta por meio digital e presencial, com um índice de 60,92%, contra 27,01% de exclusivamente por meio digital.

A Tabela 14 traduz os resultados referentes à principal instituição financeira pública de relacionamento.

Tabela 14
Principal instituição financeira pública de relacionamento

Relacionamento	Freq.	%
Banco digital	**45**	**25,86**
Instituição financeira pública	73	41,95
Outros bancos tradicionais	**56**	**32,18**
Total	**174**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A maior parte dos respondentes declarou que mantém relacionamento com a instituição financeira pública (41,95%).

A Tabela 15 mostra os motivos declarados para ser cliente da instituição financeira pública.

Tabela 15
Motivos para ser cliente instituição financeira pública

Motivos para ser cliente	Freq.	%
Recebimento de salário	37	21,26
Em virtude de obtenção de empréstimo/financiamento	**58**	**33,33**
Confiança na instituição	35	20,11
Custos dos serviços prestados	**9**	**5,17**
Indicação de amigos/familiares.	4	2,30
Outras opções	**31**	**17,82**
Total	**174**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A opção “Em virtude de obtenção de empréstimo/financiamento” obteve o índice mais alto (33,33%) sobre o motivo para ser cliente da instituição financeira pública.

A Tabela 16 apresenta os resultados concernentes ao banco digital utilizado pelo cliente.

Tabela 16
Principal instituição de relacionamento do cliente no banco digital

Principal banco	Freq.	%
C6 Bank	14	8,05
Nubank	62	35,63
Outros	27	15,52
Banco Inter	49	28,16
Banco Original	9	5,17
BMG	4	2,30
Next	2	1,15
Neon	4	2,30
AgiBank	3	1,72
Total	**174**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O percentual mais alto de clientes utiliza o Nubank quando se trata de banco digital (35,63%), seguido do Banco Inter (28,16%).

A Tabela 17 apresenta os resultados sobre o tempo de cliente no banco digital.

Tabela 17
Tempo de cliente no banco digital

Tempo de cliente	Freq.	%
Há menos de 6 meses	**16**	**9,20**
De 7 meses a 2 anos	110	63,22
De 3 a 5 anos	38	21,84
Acima de 5 anos	10	5,75
Total	**174**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Citaram a faixa de 7 meses a 2 anos como clientes do banco digital 63,22%, contra 21,84% da faixa de 3 a 5 anos.

4.1.2 Análise estatísticas da amostra e das escalas

Nesta seção, apresentam-se os resultados concernentes à estatística descritiva da pesquisa.

4.1.2.1 Análise de dados ausentes (missing e outlier)

Em relação aos dados ausentes ou faltosos, nem um item foi excluído (Tabela 18).

Tabela 18
Dados ausentes ou faltosos

	Variável	Freq.	%
Casos	Válido	174	100
	Excluídos	0	,0
	Total	174	100

[a.] Exclusão de lista, com base em todas as variáveis do procedimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Não foram encontrados dados ausentes ou faltosos na amostra. Os resultados consideram um nível de confiança de 95%. O método de amostragem foi simples, com uma amostra de 174 respondentes e um tipo de intervalo de confiança (percentil).

4.1.2.2 Análise dos Critérios de Qualidade do Modelo

A Tabela 19 apresenta os resultados concernentes a: AVE, confiabilidade composta, R2, alfa de Cronbach e redundância.

Tabela 19
Análise dos critérios de qualidade do modelo

Constructo	AVE	Confiabilidade composta	R2	Alfa de Cronbach	Redundância
Conv. acesso e com.	0,675	0,862		0,765	
Expectativa	0,797	0,921		0,872	
Empatia	0,683	0,896		0,844	
Lealdade	0,546	0,827	0,390	0,742	0,174
Qualidade percebida	0,512	0,925	1,000	0,910	0,000
Satisfação percebida	0,830	0,978	0,799	0,974	0,590
Sacrifício monetário	0,824	0,974		0,969	
Segurança e solidez (rep)	0,730	0,931		0,907	
Segurança	0,790	0,919		0,867	
Tangíveis	0,521	0,844		0,767	
Valor percebido	0,582	0,956	1,000	0,950	0,147

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No que tange ao alfa de Cronbach, que mensura a coerência interna dos construtos, os valores encontrados foram muito bons para todas as variáveis, superando 0,70. Este índice busca mensurar o grau em que uma escala produz resultados consistentes (Corrar, Paulo & Dias Filho, 2011). Utilizam-se como critério de boa consistência valores iguais ou superiores a 0,7 (Corrar et al., 2011).

Quanto à confiabilidade composta (composite reliability), a maioria das variáveis apresentou valores excelentes, todos bem acima de 0,7. Também chamado de “composite reliability”, este índice Indica o grau de consistência interna para os construtos latentes. Valores superiores ou iguais a 0,7 são considerados satisfatórios (Ringle et. al., 2014).

Para a AVE, os valores também foram excelentes, todos acima de 0,5. Redundância, outra medida de “qualidade do modelo”, foi pequena (menor que 0,125) e média (menor que 0,25) para três dos quatro construtos do modelo, indicando a inexistência de problemas de redundância com o modelo construído. AVE, em inglês, *Average Variance Extracted,* representa a quantidade de variância capturada por um construto, em comparação com a quantidade de variância não explicada pelo modelo (erro). Há autores que sugerem o critério de Fornell e Larcker (1981), segundo o qual os valores devem ser superior ou iguais a 0,50 (AVE > 0,50) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

4.1.2.3 Estatísticas descritivas para as variáveis do modelo

A Tabela 19 traduz os valores para média, mediana, mínimo, máximo e desvio-padrão para a Instituição Pública Financeira e o Banco Digital.

Tabela 20
Critérios de qualidade do modelo

Variável	Instituição Pública Financeira					Banco Digital				
	Média	**Mediana**	**Mínimo**	**Máximo**	**Desvio-padrão**	**Média**	**Mediana**	**Mínimo**	**Máximo**	**Desvio padrão**
DIMENSÃO QUALIDADE PERCEBIDA	**7,13**									
Tangíveis										
Meu banco disponibiliza consultas e/ou transações financeiras a qualquer momento.	8,02	8,00	1	10	1,817	8,55	9,00	1	10	1,611
Meu banco tem funcionários disponíveis (via telefone, e-mail e chat) sempre que preciso.	6,83	7,00	1	10	2,271	7,70	8,00	1	10	1,913
O aplicativo disponibilizado pelo meu banco atende a todas as minhas necessidades.	7,26	8,00	1	10	2,168	8,21	8,50	1	10	1,736
A experiência digital ofertada pelo meu banco é diferente quando comparada ao atendimento presencial.	7,46	8,00	2	10	1,833	7,97	8,00	1	10	1,810
Consigo resolver problemas usando o banco digital, que tenho dificuldades para conseguir quando procure o banco tradicional.	6,55	7,00	1	10	2,514	7,45	8,00	1	10	2,292
Segurança										
O atendimento do meu banco sempre busca solucionar problemas dos clientes.	7,24	7,00	1	10	1,902	7,84	8,00	1	10	1,842
O atendimento e serviços do meu banco sempre inspira confiança nos clientes.	7,64	8,00	1	10	1,856	7,86	8,00	1	10	1,843
O atendimento do meu banco sempre está disponível para atender prontamente as reclamações dos clientes.	6,93	7,00	1	10	2,142	7,49	8,00	1	10	1,938
Empatia										
Sempre que necessito obtenho atendimento individualizado pelo meu banco.	6,95	7,00	1	10	2,191	7,20	8,00	1	10	2,133
O meu banco presta atendimento imediato quando solicitado.	6,65	7,00	1	10	2,163	7,47	8,00	1	10	1,867

continua

Variável	Instituição Pública Financeira					Banco Digital				
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio-padrão	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
Os canais de atendimento digitais disponibilizados pelo meu banco atendem minhas necessidades.	7,13	7,00	1	10	2,166	8,02	8,00	1	10	1,778
Vejo preocupação por parte do atendimento quando tenho problemas e busco solução.	6,97	7,00	1	10	2,023	7,47	8,00	1	10	1,937
DIMENSÃO VALOR PERCEBIDO	**7,29**									
Segurança e solidez/reputação										
O dinheiro depositado no meu banco está seguro.	8,28	9,00	1	10	1,981	7,72	8,00	1	10	2,010
Sinto-me seguro quanto às informações disponibilizadas pelo meu banco em relação à qualidade/benefícios dos produtos e serviços ofertados.	7,86	8,00	1	10	1,972	7,80	8,00	1	10	1,902
A reputação e a credibilidade do meu banco são melhores que as demais instituições financeiras.	7,61	8,00	1	10	1,934	7,34	7,00	1	10	1,843
Sinto segurança em utilizar os meios digitais disponibilizados pelo meu banco.	8,07	8,00	1	10	1,828	7,99	8,00	1	10	1,692
A marca do banco é valorizada.	8,17	9,00	1	10	1,990	7,90	8,00	1	10	1,754
Conveniência, acesso e comodidade										
Ser cliente do banco me traz tranquilidade.	7,94	8,00	1	10	1,967	7,79	8,00	1	10	1,739
No meu banco eu posso realizar facilmente transações em horários convenientes para mim.	7,35	8,00	1	10	2,042	8,33	9,00	1	10	1,728
Para realizar movimentação financeira, os meios digitais do meu banco são fundamentais.	7,91	8,00	1	10	1,840	8,43	9,00	1	10	1,663
Sacrifício monetário										
As taxas de serviços (extratos bancários, transferências bancárias, TEDS, DOCs) cobradas pelo meu banco são justas.	6,29	6,00	1	10	2,688	8,05	8,00	1	10	2,029
O valor pago pelos serviços é o motivo da minha permanência como cliente do meu banco.	5,86	6,00	1	10	2,831	7,84	8,00	1	10	2,190
Os investimentos ofertados pelo banco possuem taxas de rentabilidade diferenciada, ou seja, acima do mercado.	6,11	6,00	1	10	2,308	7,34	8,00	1	10	2,058
Considero o banco como a primeira opção quando preciso de uma instituição financeira.	7,05	8,00	1	10	2,603	7,37	8,00	1	10	2,148
Conheço os princípios do banco.	6,88	8,00	1	10	2,689	7,09	8,00	1	10	2,336
A relação entre os preços praticados pelo meu banco e os benefícios ofertados é boa.	7,10	8,00	1	10	2,257	7,81	8,00	1	10	1,851
A relação entre os preços praticados pelo meu banco e a capacidade de solucionar problemas dos clientes é boa.	6,83	7,00	1	10	2,207	7,73	8,00	1	10	1,863

Continua

Variável	Instituição Pública Financeira					Banco Digital				
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio-padrão	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
Compensa ser cliente do meu banco, porque os serviços por ele ofertados atendem minhas necessidades de consumidor bancário.	7,41	8,00	1	10	2,096	8,09	8,00	1	10	1,677
DIMENSÃO SATISFAÇÃO PERCEBIDA	**7,13**									
Satisfação										
Eu sinto prazer em ter conta no meu banco.	7,15	8,00	1	10	2,329	7,74	8,00	1	10	1,886
Eu estou satisfeito com a minha experiência neste banco.	7,32	8,00	1	10	2,263	7,97	8,00	1	10	1,801
Tendo como escolher, eu provavelmente ficarei com a minha conta neste banco.	7,40	8,00	1	10	2,257	7,87	8,00	1	10	1,949
Eu estou satisfeito com a boa qualidade dos produtos e serviços prestados pelo meu banco.	7,17	8,00	1	10	2,225	8,01	8,00	1	10	1,789
É alto o grau de satisfação com o meu banco, quando comparado com outras instituições bancárias.	6,97	7,00	1	10	2,399	7,75	8,00	1	10	1,907
O grau de satisfação com o meu banco é elevado quando comparado com as minhas expectativas (manter foco diferente).	6,97	7,00	1	10	2,245	7,80	8,00	1	10	1,763
Quando comparado com uma instituição bancária ideal, meu grau de satisfação com o meu banco é elevado.	6,97	7,00	1	10	2,241	7,70	8,00	1	10	1,857
É conveniente utilização dos serviços do meu banco.	7,52	8,00	1	10	1,979	8,05	8,00	1	10	1,706
De forma geral, é elevado o grau de satisfação com o meu banco.	7,20	8,00	1	10	2,227	8,01	8,00	1	10	1,700
Expectativas										
O meu banco tem tecnologia moderna e de fácil compreensão.	7,02	7,00	1	10	2,000	8,18	9,00	1	10	1,849
Quando solicitado, o meu banco realiza os serviços da primeira vez.	6,89	7,00	1	10	2,092	7,72	8,00	1	10	1,836
O meu banco se preocupa em atender os interesses dos clientes.	7,05	7,00	1	10	2,169	7,86	8,00	1	10	1,813
DIMENSÃO LEALDADE	**7,13**									
Lealdade										
Compartilho o bom desempenho do meu banco com outras pessoas.	6,91	7,00	1	10	2,394	7,73	8,00	1	10	1,887
É elevada a minha intenção de permanecer como cliente no meu banco.	7,22	7,00	1	10	2,309	7,96	8,00	1	10	1,823
Eu pretendo manter conta no meu banco por muito tempo.	7,45	8,00	1	10	2,223	7,97	8,00	1	10	1,876
Considero este banco como a primeira opção entre os bancos excelentes.	6,94	7,00	1	10	2,533	7,51	8,00	1	10	2,059

continua

conclusão

Variável	Instituição Pública Financeira					Banco Digital				
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio-padrão	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
DIMENSÃO CONFIANÇA	**7,04**									
Confiança										
Acredito que o meu banco mantém em sigilo todas as informações que forneço durante o meu relacionamento.	7,75	8,00	1	10	2,269	7,64	8,00	1	10	1,917
O meu banco preocupa-se em realizar seu trabalho, sem cometer erro.	7,63	8,00	1	10	2,038	7,78	8,00	1	10	1,767
Tenho plena confiança na veracidade das informações que recebe do meu banco.	7,72	8,00	1	10	2,130	7,88	8,00	1	10	1,714
Quando tenho problemas, sinto que o meu banco tem interesse em solucioná-los.	7,20	8,00	1	10	2,211	7,74	8,00	1	10	1,692
As operações realizadas por meio digital do meu banco oferecem a mesma confiança das realizadas no caixa padrão (tradicional).	7,82	8,00	1	10	2,045	8,11	8,00	1	10	1,696
NET PROMOTER SCORE										
NPS	7,55	8,00	0	10	2,208	8,05	8,00	0	10	1,799

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A maioria das variáveis demonstrou valores médios elevados para as respostas. A menor média foi para a variável “O valor pago pelos serviços, é o motivo da minha permanência como cliente do meu banco” de 5,86. Para todas as variáveis tivemos respostas com o valor mínimo de 1.0, indicando heterogeneidade nas respostas dos participantes. As questões de maior desvio-padrão são aquelas que tiveram maior diversidade de respostas, e as questões de menor valor de desvio padrão, são aquelas para as quais as respostas dos entrevistados foram similares.

4.1.2.4 Estatísticas descritivas para os atributos de um banco físico para um banco digital

Nesta fase da pesquisa, buscou-se compreender a percepção dos clientes sobre os atributos de um banco físico para um banco digital (Tabela 20).

Tabela 21
Atributos de um banco físico para um banco digital

Variável	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio-Padrão
Abertura para novos entrantes (novas tecnologias)	8,02	8,00	1	10	1,922
Acesso rápido às operações bancárias	7,93	8,00	1	10	1,884
Adaptação às necessidades do cliente	8,03	8,00	1	10	1,840
Atendimento de qualidade	7,51	8,00	1	10	2,310
Orientações bancárias para fins de aumento do patrimônio	7,76	8,00	1	10	1,901
Tradição bancária com solidez	7,75	8,00	1	10	1,924
Burocracia	7,32	8,00	1	10	2,542
Capacidade de mudança frente às adversidades	7,86	8,00	1	10	1,909
Confiança	8,33	9,00	1	10	1,771
Contato frequente	7,26	7,00	1	10	2,067
Gestão do dinheiro (liquidez e gestão de fluxos).	7,84	8,00	1	10	1,886
Modelos de serviços bancários futuros (atendimento online)	8,03	8,00	2	10	1,801
Valorização do cliente por reconhecimento personalizado	7,87	8,00	1	10	1,796
Preço de taxas, tarifas e serviços	7,97	8,00	1	10	2,133
Canal de comunicação	7,94	8,00	2	10	1,824
Proteção contra fraudes	8,01	8,00	1	10	1,972
Qualidade das operações	8,07	8,50	1	10	1,947
Qualidade do atendimento	7,52	8,00	1	10	2,283
Rapidez e presteza	8,10	8,00	1	10	1,922
Recompensas (benefícios financeiros)	7,74	8,00	1	10	2,062
Segurança	8,40	9,00	1	10	1,760
Seriedade	8,11	8,00	1	10	1,789
Serviços ofertados	8,16	8,00	1	10	1,818
Suporte	7,94	8,00	1	10	1,995
Tempo de atendimento	7,83	8,50	1	10	2,261
Tempo de espera	8,10	9,00	1	10	2,042

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A maioria das variáveis demonstrou valores médios elevados para as respostas. A menor média foi para as variáveis “contato frequente” (7,26) e “burocracia” (7,32). Para todas as variáveis, as respostas apontaram o valor mínimo de 1.0, indicando heterogeneidade. As questões de maior desvio-padrão foram aquelas que tiveram maior diversidade de respostas e as de menor valor de desvio-padrão foram aquelas para as quais as respostas dos entrevistados foram similares.

4.1.3 Modelagem de equações estruturais

4.1.3.1 Modelo e Hipóteses

A Figura 30 detalha os resultados referentes ao modelo adotado nesta pesquisa.

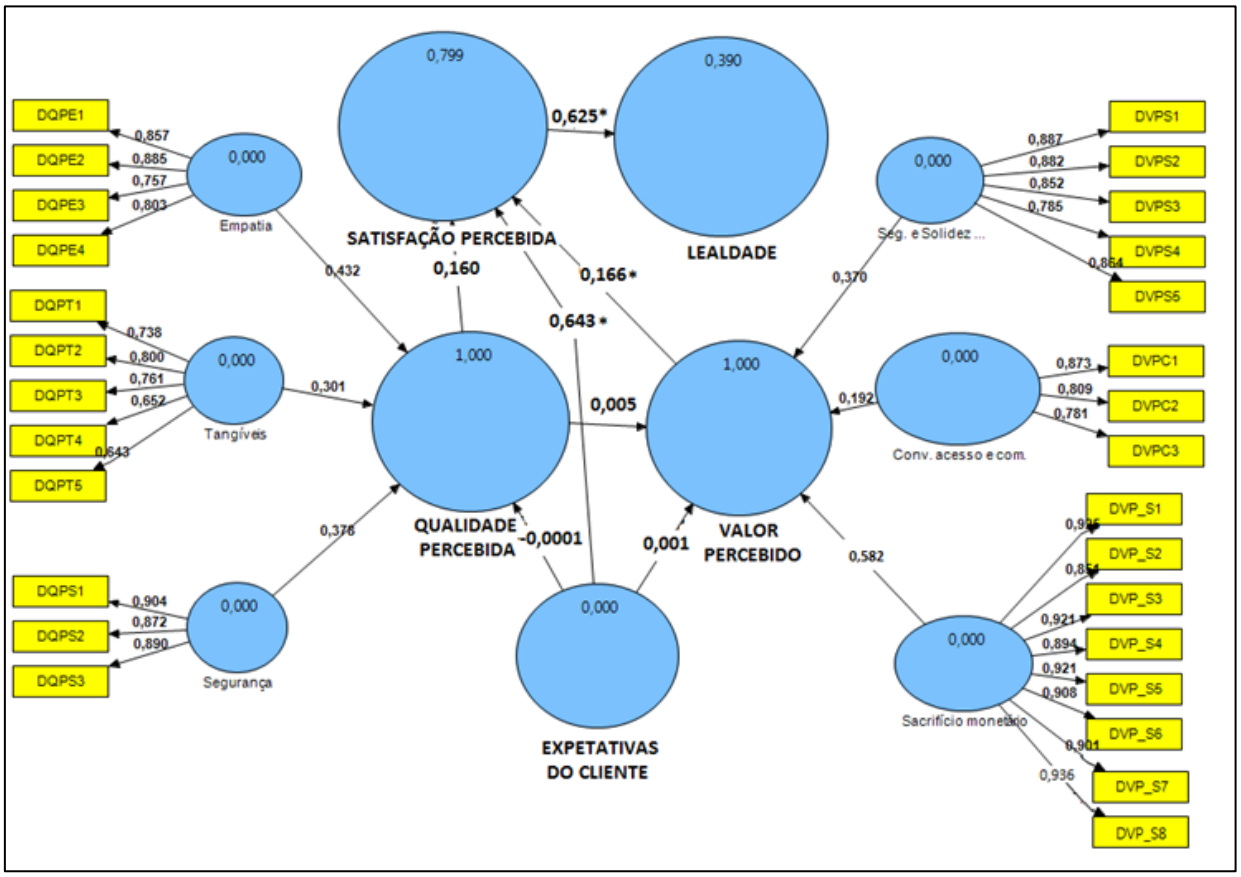


Figura 29
Modelo detalhado de equações estruturais
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

As setas indicam as relações exploradas. O número sobre as setas indica a força das correlações (0 a 1); e o sinal, a natureza da correlação (positiva ou negativa). Os construtos e suas dimensões menores podem ser visualizados. As correlações significativas entre os constructos foram marcadas com asterisco.

Hipóteses: Foram significativas as correlações entre: expectativas do cliente e satisfação percebida (0,643), p<0.0001 – ou seja, **quanto maior a expectativa do cliente, maior a satisfação percebido**; valor percebido e satisfação percebida (0,166), p=0,02 – ou seja**, quanto maior o valor percebido pelo cliente, maior a**

satisfação percebida; e satisfação percebida com lealdade (0,625), p<0,0001 – ou seja, **quanto maior a satisfação percebida, maior a lealdade do cliente**.

Portanto, essas hipóteses foram corroboradas. **Para as demais hipóteses, todas as demais correlações não foram estatisticamente significativas e, portanto, não foram confirmadas**. Observação: os números pequenos que ligam as variáveis analisadas (caixinhas em amarelo) aos construtos se chamam "*loadings"*, ou cargas fatoriais. É preocupante quando se têm valores baixos, inferiores a 0.4. Neste caso, nenhuma das cargas fatoriais das variáveis observadas foi pequena. Isso funciona como uma métrica, indicando boa qualidade do modelo gerado. Em seção mais adiante, citam-se outras métricas de qualidade do modelo. Os números dentro dos círculos (como 0,799 para "satisfação percebida") refletem os valores do coeficiente de determinação, também chamado "r-quadrado" ou "R^2"

A Tabela 22 apresenta a verificação das hipóteses e seus resultados aceitas ou rejeitadas, com base o coeficiente de caminho e com p-valor (sig.).

Tabela 22
Verificação das hipóteses

HIPÓTESE	Resultado de verificação das hipóteses	
H_1: Há um efeito positivo das expectativas do cliente e satisfação percebida	☒ Aceita ☐ Não aceita	Conforme Cohen (1988), valores de R^2 superiores a 26% demonstram efeitos grandes. O modelo estrutural indicou valores acima deste parâmetro.
H_2: Há um efeito positivo do valor percebido e satisfação percebida	☒ Aceita ☐ Não aceita	
H_3: Há um efeito positivo da satisfação percebida com lealdade	☒ Aceita ☐ Não aceita	
H_4: Há um efeito positivo das expectativas no valor percebido pelo cliente; H_5: Há um efeito positivo valor percebido pelo cliente na satisfação geral do cliente; H_6: Há um efeito positivo das expectativas do cliente na satisfação geral do cliente; H7: Há um efeito positivo da satisfação geral do cliente na propensão a lealdade do cliente.	Estas hipóteses, todas as demais correlações não foram estatisticamente significativas e, portanto, não foram confirmadas	

Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

4.1.3.2 R^2 – Coeficiente de determinação para as variáveis latentes centrais

Variável latente é o mesmo que construto. O coeficiente de determinação é uma métrica que varia de 0 a 1. Indica quanto de uma variável está sendo predita e explicada pelas demais variáveis do modelo.

Quanto mais próximo de 1 for o coeficiente de determinação, melhor uma variável está sendo explicada pelo modelo.

Os valores de coeficiente de determinação não existem para todas as variáveis de um modelo; somente para aquelas nas quais "chegam setas" no desenho do modelo. No caso em estudo foram encontrados valores de R^2 para quatro variáveis (Tabela 23).

Tabela 23
Atributos de um Banco Físico para um Banco Digital

Dimensão	R quadrado (R^2)
Lealdade	0,39049
Qualidade percebida	0,999922
Satisfação percebida	0,79918
Valor percebido	0,999947

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

"Lealdade" obteve valor R^2 de 0,39049, indicando que 39% de sua variação foram bem explicados (preditos) pelo modelo. "Qualidade percebida" e "valor percebido" tiveram R^2 bem elevado (0,999), indicando que praticamente 100% (99,99%) da qualidade percebida e do valor percebido foram muito bem explicados e preditos pelo modelo. "Satisfação percebida" também teve ótimo valor de R^2 (0,799), indicando que aproximadamente 80% (79,9%) da variação da variável "satisfação percebida" foram explicados pelo modelo. Essas métricas indicam boa qualidade do modelo gerado, já que ele prediz bem as "variáveis-resposta" do modelo.

A Figura 31 apresenta um modelo simplificado, focado apenas nos construtos principais.

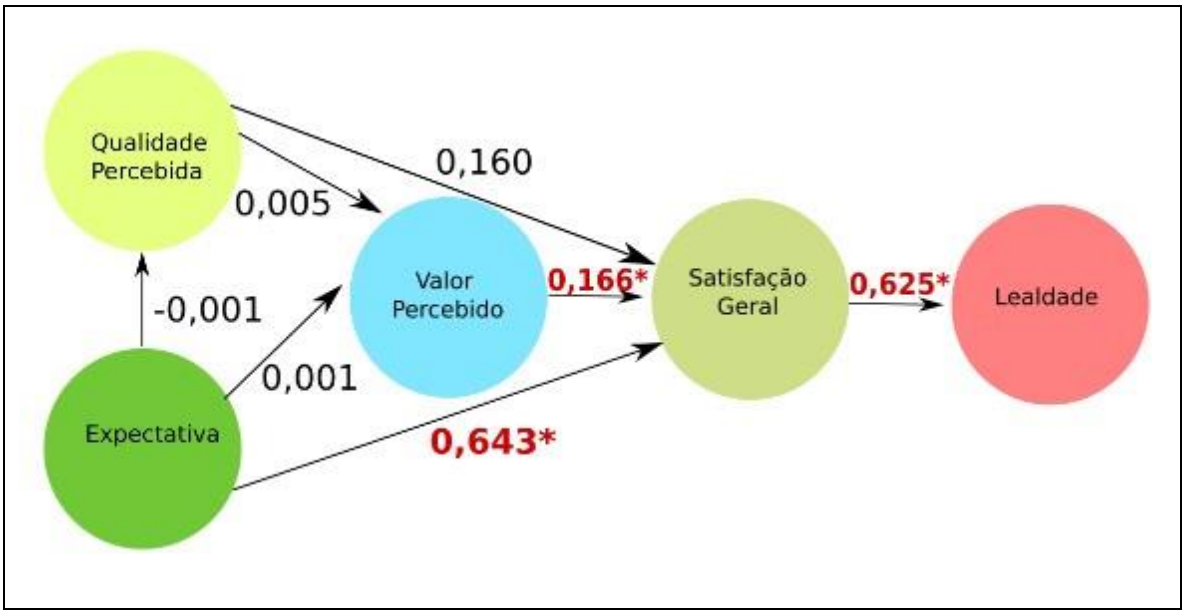


Figura 30
Modelo simplificado dos construtos da pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Apenas as correlações em vermelho e com asterisco são estatisticamente significativas. As demais correlações não foram estatisticamente significativas e, portanto, não foram confirmadas.

Estudos de Gonçalves-Filho, Guerra e Moura (2004) desenvolveu estudo a partir desse mesmo modelo no qual verificou-se que a satisfação e a qualidade percebida, são os construtos que têm maior impacto sobre a satisfação. Por outro lado, a expectativa não teve impacto significativo sobre a satisfação.

Nesse contexto observa-se que o fato de a satisfação global dos respondentes não decorrer da expectativa. Ademais, identificou-se ainda que nesta pesquisa a satisfação continua sendo uma grande arma para a obtenção da lealdade. Gonçalves-Filho, Guerra e Moura (2004)

E, por fim, constatou-se que a expectativa apresenta impacto positivo moderado com a qualidade. Já a satisfação, não recebe impactos significativos das expectativas. Gonçalves-Filho, Guerra e Moura (2004)

4.1.4 Resultados das questões abertas do questionário de pesquisa

A Tabela 24 retrata a possibilidade de se obter os mesmos serviços e benefícios bancários quando se utiliza conta de banco tradicional em comparação com conta em banco digital.

Tabela 24
Obtenção dos mesmos serviços e benefícios bancários quando se utiliza conta de banco tradicional em comparação com conta em banco digital

Descrição	Freq.	%
Sim	72	41
Não	98	56
Não sei	1	1
Nem sempre	3	2
Total	174	100

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os clientes do banco declararam que os benefícios do banco tradicional não podem ser comparados aos bancos digitais em 56% das afirmativas.

A Tabela 25 expõe os resultados concernentes à preferência do cliente por manter conta em banco digital ou em banco tradicional.

Tabela 25
Preferência do cliente por manter conta em banco digital ou banco tradicional

Descrição	Freq.	%
Digital	72	41
Tradicional	80	46
Digital/Tradicional	21	13
Total	174	100

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A maioria das respostas (46%) indica que os clientes preferem manter conta no banco tradicional.

Nesse contexto, os resultados descritos na Tabela 26 apresentam a percepção dos clientes quando comparam e ou preferem os serviços prestados pelo banco tradicional em comparação com o banco digital.

Tabela 26

Serviços prestados pelo banco tradicional em comparação com o banco digital (Sim)

Resp.	Justificativa (Sim)
[R08]	Porque necessito apenas de movimentação bancária básica.
[R09]	Acredito que a proposta de um banco digital atende melhor a um público mais experiente com produtos e serviços bancários.
[R10]	Acredito que possa, sim, desde que os bancos tradicionais invistam em aplicativos mais sólidos e estáveis. Grande parte dos aplicativos de bancos tradicionais apresenta falhas e, muitas vezes, não abrem.
[R13]	Avanço tecnológico tem auxiliado nas demandas dos clientes.
[R16]	Creio que sim, porém os bancos digitais oferecem as mesmas coisas até com mais segurança pelo celular sem precisar ficar indo no banco pegando filas.
[R17]	Depende. No caso de pessoas físicas, acredito que sim, mas para pessoa jurídica não.
[R19]	É possível sim se os bancos tradicionais se tornarem menos burocráticos.
[R20]	É possível, porque os serviços são os mesmos. A diferença está no conjunto de burocracias, papéis, velocidade de tramitação e comodidade.
[R21]	Empréstimo
[R40]	Não tenho experiência com o banco digital, mas pelos comentários acredito que sim.
[R113]	Os básicos do dia a dia, sim. Outros específicos, como empréstimo habitacional, não.
[R124]	É possível, pois tudo que faço presencialmente no banco tradicional eu faço também no digital.
[R125]	O atendimento digital do banco tradicional é o mesmo.
[R126]	Posso fazer pagamento sem sair de casa.
[R127]	Sim, com exceção em relação a benefícios.
[R128]	Apesar de um custo maior, os lucros dos bancos tradicionais são enormes.
[R129]	Os serviços são os mesmos, porém temos a comodidade de não precisar enfrentar uma fila, por exemplo.
[R130]	Acredito que, no final, os serviços prestados são os mesmos, mudando apenas alguns benefícios.
[R131]	Ambos costumam oferecer os mesmos produtos.
[R132]	Sim, apesar de um pouco de burocracia.
[R133]	Atende as minhas necessidades como cliente.
[R134]	Basta ter conhecimento das funcionalidades disponibilizadas.
[R135]	Consigo utilizar normalmente minhas transações bancárias.
[R136]	Depende dos serviços demandados.
[R137]	Depende dos serviços que necessito do banco.
[R138]	Depende do tipo de movimentação.
[R139]	Indo além, o atendimento presencial ainda se faz necessário em algumas negociações, porque somos seres humanos, precisamos de contato, não somos apenas on/off.
[R140]	Em alguns atendimentos.
[R141]	Faço as transações normalmente.
[R142]	Levando em consideração que o suporte aos bancos tradicionais é ótimo, tudo pode ser resolvido.
[R143]	Mais pratico.
[R144]	Movimentação básica do banco é tranquila.
[R145]	O banco digital atende minhas necessidades bancárias
[R146]	Para minhas necessidades bancárias.
[R147]	Pela tecnologia envolvida.
[R148]	A maioria das transações bancárias que realizo independe de gerenciamento e contato presencial.
[R149]	O App possui um suporte muito bom.

Continua

Resp.	Justificativa (Sim)
[R150]	Os bancos digitais têm as mesmas condições,
[R151]	O tempo de atendimento é maior. Ter que deslocar-se ao banco físico e também adequar-se ao horário de atendimento desmotivam o uso do serviço presencial.
[R152]	Sim, porque as funções estão todas no aplicativo, mas têm momentos que precisamos do presencial do banco para resolver problemas.
[R153]	Os bancos tradicionais estão tentando ofertar os mesmos benefícios dos bancos tradicionais.
[R154]	Por necessidades básicas bancárias.
[R155]	Só necessito receber crédito e transferir.
[R156]	Tecnologia se adapta bem às funcionalidades que procuro em um banco.
[R157]	Tenho os mesmos acessos aos serviços do banco tradicional.
[R158]	Devido à comodidade.
[R159]	Todas as funções têm nós dois.
[R160]	Eu tenho a mesma flexibilidade de movimentar a conta.
[R165]	Atendem minhas necessidades.
[R166]	Comodidade
[R167]	Facilidade no acesso.
[R168]	Hoje temos opções como o PIX que não geram custo nas transações realizadas.
[R169]	Na verdade, em termos de serviços prestados, o presencial oferece mais que o banco digital.
[R170]	O banco digital tem estratégias mais atuais frente aos tradicionais. Por exemplo, cesta de serviços. Já não faz mais sentido contrata lá.
[R171]	O banco digital tem mostrado atendimento rápido, confiável e com muita educação, sem precisar sair de casa.
[R172]	Porque eles estão 100% adaptados para atendimento online.
[R173]	São os mesmos serviços.
[R174]	São serviços que precisam ser feitos.
[R175]	Tem as mesmas disponibilidades de serviços.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Tabela 27 transcreve as principais justificativas para esse resultado.

Tabela 27

Serviços prestados pelo banco tradicional em comparação com o banco digital (Não)

Resp.	Justificativa (Não)
[R01]	Às vezes, necessito ter acesso ao dinheiro em espécie.
[R02]	Banco digital complementa, mas não substitui.
[R03]	Banco digital é muito restrito.
[R04]	Consigo resolver muitas coisas pelo acesso digital, mas ainda posso ter necessidade de ir ao banco para conversar com o gerente.
[R05]	Dificuldades de acesso a dinheiro em espécie.
[R06]	No banco digital, se houver problema com fraude, quem vai me atender?
[R07]	Posso ter conta no banco por motivo de financiamento e recebimento de salário, coisa que os bancos digitais não têm.
[R11]	O banco digital ainda está em fase de desenvolvimento.
[R12]	Atualmente não, principalmente por causa das taxas bancárias.
[R22]	Geralmente, não, porque o banco tradicional, em questão de burocracia, demora no atendimento e, muitas vezes. deixa a desejar.

Continua

conclusão

Resp.	Justificativa (Sim)
[R23]	Infelizmente, não. Como têm pessoas para resolver os problemas, nem sempre têm o atendimento e presteza com o cliente.
[R24]	Infelizmente, diria que não. O aplicativo da [...], embora claramente ofereça várias facilidades e comodidades, ainda é evidentemente defasado. Ele possui layout, interface e funcionalidades menos amigáveis quando comparado aos dos bancos digitais, que focam na facilidade, diversificação de serviços e competição (com preços baixos ou mesmo gratuitos).
[R38]	Digital é mais rápido.
[R41]	Contato com atendentes e limitados.
[R42]	Certas operações são mais complexas e mais burocráticas.
[R43]	Não oferece as mesmas opções de serviços.
[R45]	Quando tento resolver problemas, não tenho a quem recorrer.
[R46]	A conta digital traz mais benefícios. Podemos usufruir de todos os serviços no conforto de casa, sem precisar se deslocar.
[R47]	A quantidade de produtos disponibilizados pelo banco é muito pequena.
[R48]	A quantidade de produtos disponibilizados pelos bancos digitais ainda é muito limitada.
[R49]	Têm alguns produtos que ainda são exclusivos dos bancos tradicionais.
[R50]	Ainda sinto inseguro. Banco digital ainda é recente.
[R51]	Algumas linhas de créditos ainda não estão disponíveis.
[R52]	Às vezes, necessito de produtos que o banco digital não fornece.
[R54]	Até o momento, os bancos digitais ainda não têm quantidade de produtos que os bancos tradicionais.
[R55]	Atendimento automatizado e sem personalidade.
[R56]	Atendimento presencial, às vezes, é necessário.
[R57]	Banco digital não tem muita variedade de produtos.
[R58]	Banco tradicional tem diferencial que o banco digital não tem.
[R59]	Dependendo do tipo de serviço que o cliente precisa só encontra no banco digital.
[R60]	Especialmente em função da estrutura.
[R61]	Banco digital não consegue trabalhar com dinheiro em espécie.
[R62]	Normalmente, o banco tradicional taxa todo serviço prestado, diferentemente do digital.
[R63]	No atendimento do banco digital não há interação entre banco e cliente.
[R64]	O banco digital ainda necessita evoluir para atender todas as necessidades do cliente.
[R65]	O banco digital não disponibiliza a mesma quantidade de produtos disponibilizada pelo banco tradicional e, às vezes, necessito de atendimento presencial.
[R66]	O banco tradicional tem muita burocracia, demora e mau serviço de atendimento.
[R67]	O IBC [...] ainda é não usual para algumas operações, além de ser instável.
[R68]	O atendimento olho no olho é muito importante.
[R69]	Os bancos digitais não oferecem alguns serviços.
[R70]	Disponibilidade do atendente físico.
[R71]	Pelo simples fato de que a demanda por serviços é infinitamente superior à estrutura e mão de obra disponibilizada pelas instituições bancárias tradicionais.
[R72]	O banco digital oferece algo essencial para mim, que é tempo. Tudo é resolvido mais rapidamente, com agilidade e flexibilidade no serviço, e, no meu caso, com alto grau de personalização do atendimento, pois tenho contato direto com gerente ou seus assistentes.
[R73]	Às vezes, necessito de atendimento presencial.

continua

Resp.	Justificativa (não)
[R74]	Às vezes, necessito de valores em espécie.
[R75]	Banco digital há isenção de tarifas.
[R76]	O banco tradicional é mais burocrático e tem opção de atendimento presencial.
[R77]	O custo dos bancos convencionais é muito maior e há cobrança de serviços por esse motivo.
[R78]	O banco que utilizo não cobra taxas e tem rentabilidade na minha conta corrente.
[R79]	Quando o financiamento é maior, o banco digital não faz.
[R80]	Rendimento menor.
[R81]	Sacar dinheiro.
[R82]	Serviços básicos, sim, consigo no banco digital, mas alguns serviços específicos só no tradicional.
[R83]	Sinto maior confiança em banco tradicional.
[R84]	Têm produtos que só encontro no banco tradicional, porém o banco tradicional é muito burocrático.
[R85]	Não, temos benefícios.
[R86]	Uso o digital para serviço básico.
[R87]	O banco tradicional não pode ser acessado a qualquer momento.
[R91]	Atendimento pessoal/físico ainda é um diferencial importante.
[R92]	O banco digital ainda restringe alguns benefícios aos clientes, e por isso o atendimento pessoal ainda oferece um tratamento melhor.
[R93]	A agilidade do banco digital e isenção de tarifas. O banco tradicional não consegue oferecer.
[R94]	A experiência presencial, em certas necessidades, é imprescindível.
[R95]	Acho mais seguro o atendimento tradicional. Você tem mais capacidade de argumentar, questionar. Via digital para o básico.
[R96]	Devido ao monopólio das instituições financeiras privadas e as instituições estatais.
[R97]	Muita burocracia. Demora muito para resolver os problemas.
[R98]	No banco digital os benefícios bancários são mais atraentes que os bancos tradicionais: taxas, liberação de limites etc.
[R99]	No caso dos tradicionais, os serviços essenciais, como atendimento, geralmente, precisam ser feitos em agência. Nos bancos digitais o atendimento é 100% online, facilitando para o cliente, principalmente para aqueles que trabalham em horário comercial.
[R100]	O banco digital oferece mais benefícios.
[R101]	Os bancos digitais são bem mais ágeis.
[R102]	Para quem possui domínio das ferramentas, o banco digital oferece mais tecnologia, mais opções em menos tempo e mais rapidez no atendimento.
[R103]	Porque o banco digital não tem esse propósito.
[R104]	Produtos de crédito são mais difíceis nos bancos digitais.
[R105]	Quando precisamos sacar algum dinheiro, a taxa é muito alta.
[R106]	Sinto que os bancos tradicionais não investem em meios tecnológicos mais eficientes.
[R107]	Temos benefícios créditos.
[R110]	No caso de conta jurídica, não. Os serviços disponibilizados pelo banco digital são muito limitados.
[R111]	No momento, acho que não, mas futuramente o banco digital está caminhando para substituir o banco tradicional.
[R112]	O banco tradicional está apto a oferecer grandes linhas de crédito (habitacional). Já o banco digital, não.
[R115]	Penso que para minha faixa de renda os serviços do banco digital entregam mais por um valor mais justo. Não atende algumas poucas necessidades, nada relevante.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Tabela 28 aponta os principais motivos que caracterizam as preferências dos clientes pelo banco digital ou pelo banco tradicional.

Tabela 28
Preferência dos clientes banco digital ou pelo banco tradicional

Legenda: D = Digital; T = Tradicional; e D/T = Digital e Tradicional

Resp.	Pref.	Motivos
[R01]	D	Digital, facilidade de acesso em qualquer local e hora.
[R05]	D	Banco digital, pela praticidade, viabilidade e custo.
[R06]	D	Digital. Baixo custo, rápido acesso a informações e agilidade em conseguir investir ou movimentar a conta.
[R07]	D	Nubank. Resolve tudo pelo celular.
[R15]	D	Digital, porque é mais cômodo fazer transações no conforto da minha casa.
[R26]	D	Digital. A estrutura do banco tradicional não busca o melhor pro cliente. Portanto, seu maior diferencial (atendimento presencial) está tomado por pessoas que não pensam no melhor pra mim como cliente. Nos bancos digitais, sinto falta apenas de alguns serviços, depósito em dinheiro, por exemplo, barreiras que serão quebradas em pouco tempo. Entendo a necessidade do banco tradicional, mas para outras faixas de renda.
[R29]	D	Digital, por ter menos burocracia e mais benefícios.
[R30]	D	Banco digital, pois é mais fácil de lidar.
[R31]	D	Digital, maior rendimento.
[R32]	D	Banco digital. Não precisa sair de casa. Resolve tudo pelo aplicativo.
[R33]	D	Digital. Decidi a facilidade de utilização do aplicativo e atendimento descomplicado e mais humanizado.
[R35]	D	Digital. Agilidade.
[R37]	D	Banco digital, devido ao custo de manutenção.
[R43]	D	Digital, porque está melhor alinhado a minha necessidade de velocidade e disponibilidade de tempo.
[R47]	D	Banco digital, pela comodidade.
[R48]	D	Digital. Facilidade em resolver problemas básicos sem ter que enfrentar filas, ligações morosas, resolve praticamente tudo sem necessidade de contato presencial ou ligações.
[R51]	D	Atualmente, digital, porque cobram menos taxas e eu consigo resolver minhas demandas quando melhor me convier.
[R52]	D	Atualmente, banco digital, pela praticidade em ter acesso a um aplicativo rápido e prático.
[R59]	D	Digital, pois me poupa tempo.
[R62]	D	Digital, devido à isenção das taxas.
[R64]	D	Banco digital, pela facilidade de resolver problemas sem ter que me deslocar.
[R65]	D	Digital, pela praticidade.
[R70]	D	Digital, devido à tecnologia investida nos app.
[R72]	D	A conta digital é ruim quando da necessidade de saque ou operações de crédito, mas para transferências é imbatível.
[R74]	D	Digital. Mais prático, rápido e menos burocracia.
[R75]	D	Digital. Menos juros e não cobra as taxas que os bancos tradicionais cobram.
[R76]	D	Digital, por ser mais rápido e prático para atender as minhas necessidades.
[R85]	D	Digital

continua

Legenda: D=Digital T= Tradicional e D/T Digital e Tradicional

Resp.	Pref.	Motivos
[R86]	D	Banco digital. Além de não ter taxas, o atendimento é sempre melhor e mais rápido. Os apps são mais modernos também, quase não dá erro.
[R92]	D	Digital. Praticidade.
[R95]	D	Digital. Agilidade e economia de tempo.
[R101]	D	Em banco digital, devido à facilidade, acessibilidade e não ter despesas bancárias.
[R103]	D	Banco Digital, pois nele tenho mais praticidade e é mais fácil de os problemas serem resolvidos.
[R105]	D	Banco digital, devido à pouca burocracia nós atendimentos.
[R110]	D	Digital, mais ágil e menos burocracia.
[R112]	D	Digital, manutenção de conta mais em conta.
[R114	D	Digital, me traz mais praticidade, economia e rentabilidade.
[R14]	D	Digital, poder usufruir dos produtos financeiros a qualquer momento.
[R09]	D	Digital, operações realizadas mais rápido.
[R13]	D	Digital, faço as transações com maior rapidez.
[R18]	D	Digital, me traz comodidade.
[R19]	D	Banco digital, devido à comodidade.
[R20]	D	Digital, aplicativos de fácil manuseio.
[R21]	D	Digital, rapidez das transações.
[R113]	D	Digital, e eficiente.
[R118]	D	Digital, resolvo meus problemas com mais facilidade.
[R124]	D	Sim, faço as transações rápidas, sem burocracia.
[R125]	D	Banco digital, não preciso pegar fila para ir à agência.
[R129]	D	Digital, tarifas mais em conta.
[R136]	D	Banco digital, agilidade dos serviços prestados.
[R138]	D	Digital, não preciso deslocar até agência para resolver meus problemas.
[R142]	D	Banco digital, pela praticidade.
[R143]	D	Digital, preço muito mais em conta.
[R146]	D	Prefiro o banco digital é muito prático.
[R151]	D	O banco digital e mais prático.
[R155]	D	Banco digital, embora fico um pouco inseguro.
[R159]	D	Conta digital, pela baixa cobrança de taxas, pela facilidade de realização de transações e investimentos que o banco digital me oferece.
[R162]	D	Banco digital. Facilidade em movimentações.
[R163]	D	Digital, muito prático, não perco tempo com filas.
[R170]	D	Digital, por causa da agilidade e praticidade.
[R22]	D/T	Prefiro um banco tradicional com conta digital, pois já possuo a confiança, investimentos e fácil acesso a serviços "presenciais" (como caixa eletrônico, agência etc.), mas tendo a facilidade do mundo digital.
[R27]	D/T	Ambos. Bancos digitais proporcionam maior facilidade e maiores benefícios que os tradicionais, porém os tradicionais oferecem melhores opções em financiamentos.
[R34]	D/T	Uso a digital para completar as deficiências do banco tradicional e as melhores taxas de serviço.
[R36]	D/T	Banco digital e banco tradicional (Banco do Brasil).
[R50]	D/T	Uso as duas e estou satisfeito.
[R57]	D/T	Não há preferência entre as instituições, vez que para cada demanda podemos encontrar condições e serviços mais eficazes em uma ou outra.
[R58]	D/T	Depende da necessidade, pois para pagamentos e pequenas transferências são excelentes via digital. Mas outros serviços, de alta relevância, prefiro o meio tradicional.
[R73]	D/T	Ainda tenho reservas. Sinto a necessidade do contato presencial. Ainda não estou preparada para ficar 100% em um banco digital.
[R79]	D/T	Atualmente, utilizo mais o banco digital, mas irei manter os dois bancos.
[R81]	D/T	Depende Tradicional pra manter volumes maiores e Digital para movimentar.

continua

Legenda: D=Digital T= Tradicional e D/T Digital e Tradicional

Resp.	Pref.	Motivos
[R100]	D/T	Nos dois, pela segurança e solidez, banco tradicional. Pela tecnologia, investimentos e taxas zero, o banco digital.
[R123]	D/T	Eu tenho a minha conta no banco tradicional por motivo de recebimento de salário, mas, se não fosse esta questão, com certeza, continuaria somente no banco digital. É muito mais prático.
[R139]	D/T	Simultânea, porque posso movimentar minha conta pelo app e pela agência física.
[R171]	D/T	As duas situações são necessárias. O banco digital apresenta-se mais prático e ágil. Por outro lado, o atendimento presencial ainda se faz necessário. Insisto, porque somos seres humanos, precisamos de contato. Não somos apenas on/off.
[R174]	D/T	Creio que as duas opções possuem pontos positivos e negativos.
[R02]	T	Banco tradicional. Tenho opção de utiliza-lo de forma digital, e atendimento personalizado e presencial.
[R03]	T	Tradicional. O digital é muito novo e a experiência com o tradicional é maior.
[R11]	T	Poupança, porque tem rentabilidade.
[R25]	T	Tradicional, tradição.
[R28]	T	Tradicional. Todo banco tradicional oferece também os serviços em meios digitais. Prefiro ter as duas opções.
[R42]	T	Tradicional, uma vez que o contato pessoal é muito importante pra mim.
[R44]	T	Banco tradicional, por não ter ainda confiança no banco digital.
[R46]	T	Tradicional, pois tem opção de digital e físico.
[R49]	T	Tradicional, mais confiabilidade.
[R54]	T	Em banco tradicional, pela questão da confiança.
[R55]	T	Tradicional, porque posso usar também como digital. Tenho os dois benefícios.
[R56]	T	Banco tradicional, porque tenho mais confiança.
[R60]	T	Tradicional. Meu relacionamento e atendimento com o banco faz a diferença.
[R61]	T	Tradicional, devido ao atendimento.
[R67]	T	Tradicional. Confiança no atendimento em pessoa. Poder analisar e questionar de forma pessoal.
[R69]	T	Banco tradicional, pois tenho as duas opções. Mas, se precisar ir presencial, resolvo da mesma maneira.
[R71]	T	Tradicional, por uma questão cultural.
[R77]	T	Tradicional, porque me sinto mais seguro.
[R78]	T	Banco tradicional. Atualmente, disponibilizam aplicativos que oferecem as mesmas soluções de bancos digitais e também oferecem atendimento presencial.
[R80]	T	Tradicional, porque eu sou conservador.
[R82]	T	Tradicional. Confiança e credibilidade.
[R83]	T	Ainda assim o tradicional, porque ainda se têm muitas dúvidas sobre as transações bancárias.
[R84]	T	Banco tradicional, porque é mais confiável ter uma instituição para resolver assuntos da conta.
[R89]	T	Conta corrente, em razão de maior possibilidade de serviços e operações disponíveis.
[R96]	T	Brasil super fácil melhor que da Caixa.
[R98]	T	Banco tradicional, pela confiabilidade e solidez bancária.
[R99]	T	Banco tradicional. Traz maior confiança.
[R102]	T	A questão não é preferência; é questão de eficiência e qualidade do serviço. Explico: tenho mais predileção por banco tradicional. Porém os serviços e preços deste são de má qualidade e caros. Desta maneira, migrei para o digital, pois neste os serviços são eficientes e preços mais justos. Por isso, tenho usado mais o digital.
[R104]	T	Tradicional. Prefiro resolver pessoalmente.
[R106]	T	Banco tradicional. Tenho duas opções de atendimento: presencial e on-line.
[R115]	T	Banco tradicional. Sinto maior confiança.
[R109]	T	Banco tradicional, pela opção de atendimento presencial e remoto,
[R08]	T	Banco tradicional. Duas opções de atendimento
[R10]	T	Banco tradicional, uma vez que ainda há diversas pessoas que não compreendem como funciona o banco digital e não sabem manipular um aparelho celular.

continua

conclusão

Legenda: D=Digital T= Tradicional e D/T Digital e Tradicional

Resp.	Pref.	Motivos
[R16]	T	Banco tradicional, pois eu acho mais seguro.
[R17]	T	Não. O banco tradicional tem vários tipos créditos.
[R40]	T	Banco tradicional, pela confiança das informações.
[R116]	T	Tradicional. Tenho opção de dois tipos de bancos em apenas um.
[R117]	T	Banco tradicional. Segurança e atendimento presencial.
[R119]	T	Banco tradicional. Gosto dialogar com as pessoas.
[R122]	T	Tradicional. Me dá segunda opção de atendimento.
[R126]	T	Tradicional. Maior segurança.
[R127]	T	Banco tradicional. Quando tenho problemas, posso procurar uma agência.
[R130]	T	Banco tradicional. Tem atendimento digital quando preciso e atendimento presencial quando preciso.
[R131]	T	Banco tradicional. Me passa maior segurança, por ser banco mais antigo.
[R134]	T	Banco tradicional. Preços.
[R135]	T	Prefiro o banco tradicional, desde que tenha condições de utilizar o internet banking.
[R137]	T	Tradicional. Confiança.
[R140]	T	Banco tradicional. Confiança.
[R141]	T	Banco tradicional. Consegui disponibilizar variedade maior de produtos.
[R144]	T	Tradicional. Sinto mais segurança.
[R147]	T	Prefiro banco tradicional. Oferta uma maior quantidade de produtos para empresas.
[R148]	T	Tradicional. Confiança.
[R149]	T	Tradicional. Tradição.
[R150]	T	Tradicional. Atendimento pessoal.
[R152]	T	Banco tradicional. Consigo movimentar valores em espécie e pela segurança.
[R154]	T	Banco tradicional. É mais completo.
[R156]	T	Sinto maior segurança no banco tradicional. Banco digital ainda e novidade.
[R157]	T	O banco tradicional me dá a comodidade de utilizar de forma remota e presencial.
[R158]	T	Tradicional. Ainda me passa mais confiança.
[R160]	T	Tradicional. Contato com as pessoas.
[R164]	T	Banco tradicional, porque disponibiliza maior variedade de produtos, mas o banco digital é muito prático.
[R165]	T	Tradicional. Sinto mais confiança.
[R166]	T	Até o momento, em banco tradicional, pela facilidade de encontrar um caixa eletrônico, caso necessário. Acredito que em pouco tempo os bancos digitais terão a mesma facilidade, ou o dinheiro seja cada vez menos necessário.
[R167]	T	Tradicional. Mais completo.
[R169]	T	Tradicional, pois oferece as duas formas de atendimento, presencial e online, amparando o cliente nas duas frentes.
[R173]	T	Tradicional. O contato e o relacionamento com os clientes nos deixam mais próximos pra fazermos bons negócios.
[R175]	T	Tradicional, com opção para o digital.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados indicam que dos 175 respondentes 34% optam por serviços dos bancos digitais, pois envolve atributos como agilidade, praticidade, custos e taxas menores, dentre outros. Já 7% utilizam as duas modalidades Digital e tradicional, por ainda demandar serviços ofertados pelos dois. Enquanto que a maioria trabalha somente com o banco tradicional, por confiança, necessidade de presença para solucionar suas questões dentre outros.

4.1.5 Análise dos resultados do Net Promoter Score

O Net Promoter Score referente aos dados coletados nesta pesquisa expõe-se na Tabela 27.

Tabela 29
Resultado NPS Banco Tradicional e Banco Digital por grupos

	Banco Tradicional		Banco Digital	
Descrição	**Freq.**	**%**	**Freq.**	**%**
Detratores (Faixa de 0-6)	36	21	28	16
Passivos (Faixa de 7–8)	73	42	65	37
Promotores(Faixa de 9–10)	66	37	81	47
Total	174	100	174	100

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados apontam que se identificou no Banco Tradicional (36 Detratores); (73 Passivos) e (65 Promotores). Por sua vez o Banco Digital apresentou (28 Detratores), (65 Passivos) e (81 Promotores).

Banco tradicional, promotores: 65/174 X 100 = 37
Banco tradicional, Detratores: 36/174 X 100 = 21

Banco Digital Promotores: 81/174 X 100= 47
Banco Digital detratores: 28/174 X 100 = 17

Os cálculos referentes a pontuação do Net Promoter Score os resultados estão detalhados na Tabela 28.

Tabela 30
Pontuação do NPS Banco Tradicional e Banco Digital

Descrição	Promotores	Detratores	**cálculo**	**Pontuação NPS**
Banco Tradicional	37	21	=(37-21)	16
Banco Digital	47	17	=(47-17)	30

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Considerando que para se chegar à Pontuação do NPS subtrai-se o percentual de promotores menos detratores. Ressalta-se que como os resultados do Net Promoter

Score são sempre exibidos como um número inteiro em vez de uma porcentagem. Esse resultado só é possível pois a pontuação do NPS pode variar de -100 a +100) o que de acordo com a zona de classificação (NPS) Excelente – NPS entre 75 e 100; Muito bom – NPS entre 50 e 74; Razoável – NPS entre 0 e 49 e Ruim – NPS entre -100 e -1. Assim neste estudo identificou-se o NPS para o Banco Tradicional é simplesmente 16 e para o Banco Digita 30.

4.2 Resultados da etapa qualitativa

Nesta seção, apresentam-se os resultados referentes à caracterização dos gerentes participantes desta etapa do estudo, com apoio na análise de conteúdo.

4.2.1 Caracterização dos colaboradores da instituição financeira

Participante 1: sexo feminino; graduada em Administração, pela PUC-Minas, e pós-graduada em Finanças, pelo IBMEC; atuou como gerente de varejo por quatro anos e há 2 anos ocupa a posição de gerente de carteira na agência Portal dos Sertões, Betim (MG).

Participante 2: sexo feminino; graduada em Administração e pós-graduada em Finanças e Gestão de Pessoas, ambas pela FGV; trabalha na instituição financeira há 9 anos, onde atuou como gerente de carteira por cinco anos e atualmente exerce o cargo de gerente geral, na agência São Caetano, atendendo a todos os segmentos da instituição financeira.

Participante 3: sexo masculino; graduado em Administração, pela UFMG; trabalha na instituição financeira há onze anos, ocupando o cargo de gerente de varejo da agência de Brumadinho há um ano e meio, onde atende, prioritariamente, as pessoas jurídicas.

Participante 4: sexo masculino; graduado em Administração, pela Universidade de Mato Grosso; trabalha na instituição financeira há sete anos e cinco meses, no segmento de Pessoa Jurídica, e há um ano e seis meses foi promovido para a função gerencial, na agência Portal dos Sertões (Betim-MG).

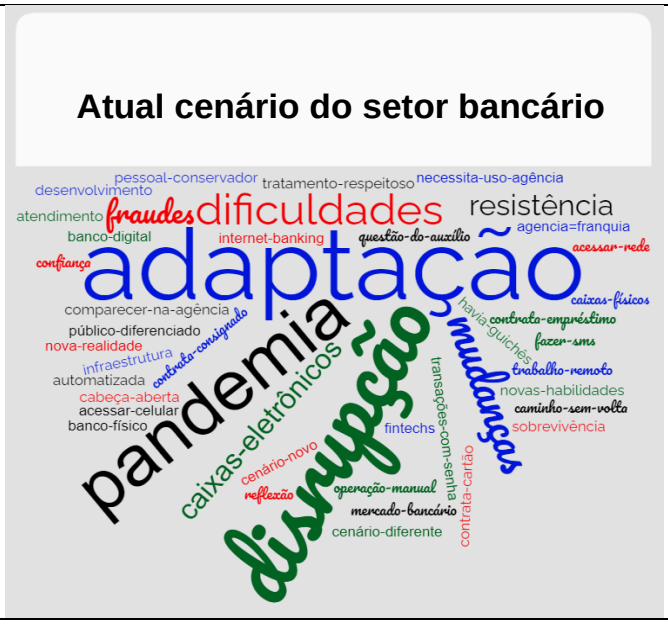
Participante 5: sexo masculino, graduado em Direito e pós-graduado em Riscos e Controles; trabalha na instituição financeira há sete anos, atuando como gerente de varejo durante um ano e nove meses na agência Itatiaiuçu (MG), sendo promovido, em julho de 2021, ao cargo de gerente de carteira, segmento Pessoa Física.

Participante 6: sexo masculino; graduado em Administração; trabalha na instituição financeira há quinze anos, ocupando durante quatro anos o cargo de gerente de carteira e durante oito anos o cargo de gerente de pessoa física, na agência de Itaguara (MG).

4.2.2 Apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa

Nesta etapa da pesquisa, apresenta-se a análise de conteúdo, preconizada por Bardin (2016) e Franco (2018), na qual os resultados estão descritos utilizando-se de mapas de categorização, construídos com o recurso da abordagem temática, nuvem de palavras e trechos marcantes extraídos das entrevistas transcritas e analisadas por seu conteúdo concernente às indagações ordenadas com base no roteiro de entrevista (Apêndice C) e nos objetivos específicos da pesquisa.

Na Figura 31, descrevem-se os resultados referentes à percepção sobre o atual cenário do setor bancário.



[...] O nosso cenário, eu acho que ele está sendo... Inclusive, com a pandemia, a gente foi atingido com mudanças que iriam demorar alguns anos, e que agora é a realidade [E-IKA].

[...] Durante esse período de pandemia, eu, por problemas pessoais, tive que ficar no remoto. Fiquei um ano e meio como gerente trabalhando no remoto. Foi um desafio muito grande. A gente não tinha esse tipo de experiência [E-COS].

Figura 31
Mapa de categorização: Atual cenário do setor bancário
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O cenário do setor Bancário vem sendo de desafios e de muita competição. Em especial, a situação da crise provocada pela Pandemia da Covid-19 trouxe a necessidade de adaptação dos gerentes, que tiveram de buscar qualificação, principalmente, em áreas como Liderança e Inovação, para dar continuidade a suas atribuições na instituição financeira pública tradicional, como mostram os depoimentos a seguir.

> Bom, é até acompanhando a pós que eu fiz ano passado, era liderança e inovação. Ano passado, não, né, terminou esse ano. É, estou achando que o ano já acabou. Uma das coisas, um dos motivos que me levou a fazer essa pós e uma das questões que nos foi colocado, por exemplo, como gerente geral, é que a gente é Gerente de dois bancos, um banco físico e um banco digital, ao mesmo tempo, né. É um cenário que a [a gente] ainda está se adaptando. [...] [E-IKA]

> [...] Essa questão de adaptação, eu vejo que depois que fui para Itatiaiuçu, na pandemia, como gerente, vejo que hoje é uma outra de quando entrei. Agora, acabou essa questão do auxílio... Então, é isso; é questão nossa do poder do ser humano se adaptar, né, porque quem não se adaptar vai ficar para trás. O banco que não se adaptar, né, vai ficar para trás e está ficando para trás, na verdade, né, porque já era para ter se adaptado há bastante tempo, né. [E-LOS]

Esse cenário do mercado bancário de mudança e de disrupção será contínuo e nos próximos três anos ainda pode haver muitas mudanças. Portanto, tornou-se imprescindível que os gerentes, até para manter sua empregabilidade, tenham a cabeça aberta, pois todo dia surge um cenário novo, exigindo adaptação, seja da Instituição financeira pública tradicional, dos colaboradores e dos clientes. Todo esse panorama vem sendo orquestrado por duas palavras *adaptação* e disrupção, como mostra o relato a seguir.

> Então. acho que a nossa principal questão é isso! É adaptação constante. Na verdade, é um momento de disrupção mesmo, né. Quando você imaginaria que você teria no seu dia a dia que controlar dois tipos instituição? Mas, mesmo com esse cenário completamente diferente, hoje já é possível fazer quase tudo na [...] com senha, mesmo sem o cliente estar ali: empréstimo... Na PJ, isso ainda está muito incipiente, mas na Pessoa Física já se faz muita coisa só com senha: contrata cartão, faz consignado, faz várias coisas sem o cliente presencial na agência [E-IKA].

Constata-se a existência de clientes que vão fazer suas operações bancárias utilizando os meios digitais e de outros que só irão se sentir tranquilos na presença do gerente ou de um atendente na agência física da instituição financeira pública, agravando essa percepção. Com a pandemia da Covid-19, houve um aumento

significativo de fraudes, o que também ameaça a crença dos clientes em um atendimento não presencial ou remoto, como mostra o relato a seguir.

> A gente pode explicar para ela que ela pode ter outros meios de atendimento, mas a gente tem que respeitar também essa questão. Tem gente que não usa, tem gente que não quer internet banking, tem gente que não quer nada. Você liga e vai falar que vai contratar um cartão... E, também, o que desenvolveu nessa pandemia. Eu acho que foram as questões das fraudes, né. Não só na [...], mas nos outros bancos também. Tem essa população que cai em fraude, muita gente! Às vezes, passa senha por fraude e depois que caiu na fraude é muito complicado. Então, o que eu vou falar? Minha experiência, né. O meu público ainda é um público que necessita do uso da agência física. [E-LOS]

Averiguou-se ao longo dos anos que a estrutura dos bancos foi se modificando. Em outros tempos, os clientes tinham dificuldades até para acessar os caixas eletrônicos, pois estavam acostumados a lidar com suas operações financeiras diretamente no “caixa”, em um atendimento presencial. Mas, aos poucos, essa figura “caixa” reduziu drasticamente e o cliente utiliza somente para demandas muito específicas, pois, na maioria das vezes, é orientado a utilizar outros recursos como os caixas eletrônicos, como mostra o depoimento a seguir.

> [...] Eu já estou há mais tempo que alguns de vocês no banco. E a gente pode perceber isso, até de certa forma, quando você compara o antes e o depois, numa época que a gente tinha um pessoal que tinha dificuldade de acessar caixa eletrônico. Você tinha guichês com muitos caixas, e, depois de um certo tempo, foram sendo substituídos pelos caixas eletrônicos. Aí, houve essa inversão de quantitativos, né, de eletrônico em relação aos humanos. Agora, a gente está vivendo algo semelhante também durante esse período de pandemia. [E-COS]

A situação de afastamento imposta pela pandemia da Covid-19 impactou a vida dos colaboradores e também se tornou um desafio muito grande, dada a falta de experiência em lidar com situações completamente desconhecidas, com a inexperiência, principalmente, com as questões do acesso remoto, como mostra o depoimento a seguir.

> [...] Eu tive que ficar no remoto. Fiquei um ano e meio como gerente trabalhando no remoto. Foi um desafio muito grande. A gente não tinha esse tipo de experiência, justamente, porque a gente vem de uma coisa bem mais conservadora. Durante esse período da pandemia, particularmente, pude aprender muita coisa que, talvez, se eu tivesse na agência o tempo todo, seria diferente. Assim, dá para refletir muita coisa sobre muita necessidade, sobre aquela questão do atendimento sem ter alguém do outro lado [...]... [E-COS].

Mudanças relativas à forma de atendimento e atividades e ações sendo automatizas, o colaborador, como parte do processo, acabou tendo que se reinventar. Tarefas que no presencial seriam bem executadas, tiveram que ser exploradas para se obter um novo conhecimento em relação a como fazer, principalmente, com o público do interior, de perfil conservador e muita resistência ao novo. Essa situação só contribui para aumentar os desafios dos gerentes, como mostra o relato a seguir.

> [...] Uma coisa que seria automatizada, mas de maneira manual, já dá para você, sendo a parte manual do processo, sentir, o nível de confiança. Eu pensava o seguinte: “Eu só consigo fazer isso se eu tiver com o cara na frente”. Hoje, a gente já pode. Hoje, já tem até o próprio treinamento específico. Com a vivência, a gente já aprendeu isso. Então [...] a parte da experiência mesmo, ver isso aí funcionando de dentro, é uma coisa que é um caminho sem volta. Realmente, a gente tem um público ainda que vai ter essa dificuldade, pessoal mais conservador, gente do interior, por exemplo, onde não só o pessoal... Tem alguma resistência [...] [E-COS]

As dificuldades de execução prática ou aquelas associadas à necessidade de entender os procedimentos antes realizados fisicamente, tudo isso complicou a situação para clientes e Gerentes. Até mesmo questões de infraestrutura somam-se à necessidade de desenvolver novas habilidades para enfrentar as questões pertinentes à instituição financeira pública tradicional, como corrobora o depoimento a seguir.

> [...] Mas, às vezes, até dificuldade de fazer, de acessar um celular, por exemplo, ou até sem alguns pontos sequer de rede, sabe, sequer rede de telefone. Você vai fazer um seguro aqui hoje, mas, dependendo do cara, você tem dificuldade de fazer por SMS, porque o telefone dele não pega. Então, a gente tem uma questão de infraestrutura ainda, inclusive no País. Então, eu acredito que tudo isso soma aí com essa questão, principalmente, de um ponto importante que foi a mudança. E tudo muda e, a cada dia, mais rápido, né. Então, essa necessidade aí, essa questão de sobrevivência nossa no setor, ela vai pelo acompanhamento da mudança e desenvolvimento de novas habilidades. [E-COS]

A Figura 32 exibe sintetiza à variedade de produtos disponibilizados pela instituição financeira tradicional para atender às necessidades dos produtos demandados pelos clientes.

Nesse mundo que a gente está vivendo agora de mudança e de velocidade muito acelerada, a gente é um pouco lento em relação à adequação desses produtos com essas facilidades que o cliente está descobrindo que tem, né. [E-LLY]

Atende em princípio. Temos prateleira para atender praticamente tudo que o cliente deseja ou precisa, mas não tem condições de produto razoavelmente formatados ou em condições competitivas. [E-IUS]

Figura 32
Mapa de categorização: Variedade de produtos disponibilizados pela instituição financeira tradicional para atender às necessidades dos clientes
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados apontam que a instituição financeira pública tradicional possui uma variedade interessante de produtos ofertados. Contudo, demanda adaptações, conforme as necessidades de seus clientes, como mostra o depoimento a seguir.

> Eu acho que a gente tem um portfólio bacana. Eu acho que a forma, às vezes, de apresentação desse produto, comparado aos novos cliques, Fintech, à agilidade de adaptação desses produtos, à necessidade do cliente, a gente tem exemplos aí de meios de pagamentos. Estamos entrando em um mercado com soluções que já existem há muito tempo né. [E-LLY].

Constatou-se na instituição financeira pública tradicional a possibilidade de ampliar seu grupo de clientes identificando suas demandas, como mostra o relato a seguir.

> [...] Atende há um pequeno grupo de clientes, mas nós temos soluções muito mais adequadas para a necessidade do cliente hoje. Há um demanda aí, sabe. Não diria que é nosso portfólio, e sim falta de adequação a essa nova realidade. [E-LLY]

A instituição financeira pública tradicional é morosa em alinhar ou adequar suas ofertas e demandas, como mostra o relato a seguir.

> [...] Temos produtos muito bons em créditos e investimentos, mas alguns produtos têm falha. A gente fica devendo. Exemplo: conseguimos ampliar o nosso portfólio de Fundo de Previdência, mas demora para conseguir alinhar

> e adequar essa oferta com algumas demandas do mercado, inclusive na questão de oferta de tecnologia para acesso e movimentação de conta [E-IUS].

A Figura 33 evidencia os resultados sobre a variedade de produtos disponibilizados pelo banco digital para atender às necessidades dos clientes.

Eu tenho conta em alguns bancos digitai. Eu vejo que para investimento eles têm mais facilidade. Agora, já para crédito eles não têm. Então, por exemplo, o cliente que procura a gente para crédito, normalmente, não conseguiu nesses bancos. Então, eles já estão muito mais desenvolvidos em captação. [E-IKA]

Eu tenho conta aberta em três bancos digitais. Eu gosto muito de operar com bolsa de valores. Eu tenho uma dificuldade gigantesca de operar com a [...] na plataforma dela, sabe. [E-RDO]

Figura 33
Mapa de categorização: Variedade de produtos disponibilizados pelo banco digital para atender às necessidades e demandas de seus clientes.
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O banco digital caracteriza-se muito mais por captação que por fidelização. A instituição financeira pública tradicional poderia ofertar outros produtos e divulgá-los melhor, de forma mais atraente que o banco digital com seus serviços. Muitas das vezes, o cliente acredita que a mudança da instituição financeira pública tradicional será benéfica, mas, após experimentar os serviços do banco digital acaba retornando, como corrobora o relato a seguir.

> [...] O cliente vai para o Safra, e, às vezes, volta porque não vai ter lá o atendimento que a gente tem. Então, acho que o foco da [...] ainda está engatinhando muito em investimento nesses produtos, previdência, investimento no geral. A gente ainda é amador, até de preparo mesmo dos próprios funcionários. Então, nisso eles estão muito à nossa frente. Agora, outros produtos eles estão atrás. Prestação de serviço, principalmente para pessoa jurídica, é bem mais complicado. Esses bancos não atendem a pessoa jurídica nos outros produtos que eles precisam, nos outros serviços. [E-IKA]

Nota-se a ausência de divulgação por parte da instituição financeira pública tradicional sobre seus produtos e serviços. Muitas vezes, o cliente só toma conhecimento por meio dos gerentes da casa, como mostra o depoimento a seguir.

> [...] Direto, o cliente procurava como é que fazia um investimento na [...] se tinha Home Broker. Então, tem muito serviço e muito produto que a [...] tem hoje que só é divulgado pelo próprio funcionário, porque a própria [...] não divulga o serviço que ela tem, sabe. A gente tem vários produtos aí melhores do que outros bancos, mas a Caixa não divulga. Aí, fica a critério nosso ligar pro cliente e ofertar. Tem cliente que fala que nem sabia que a [...] operava com aquilo. Já escutei de cliente falar que não sabia que a [...] tinha consórcio [...] [E-RDO].

Percebe-se que o cliente do banco digital, muitas vezes, é aquele que não conseguiu atendimento na instituição financeira pública tradicional, como mostra o depoimento a seguir.

> Não. Eu acho que de maneira nenhuma e também não é o público de um banco tradicional, né. Eu acho que, muitas vezes, o público do banco digital é o público que não teve acesso ao banco tradicional, né. É pessoa que aceita um cartão de crédito de limite de 50 reais [...] [E-LOS]

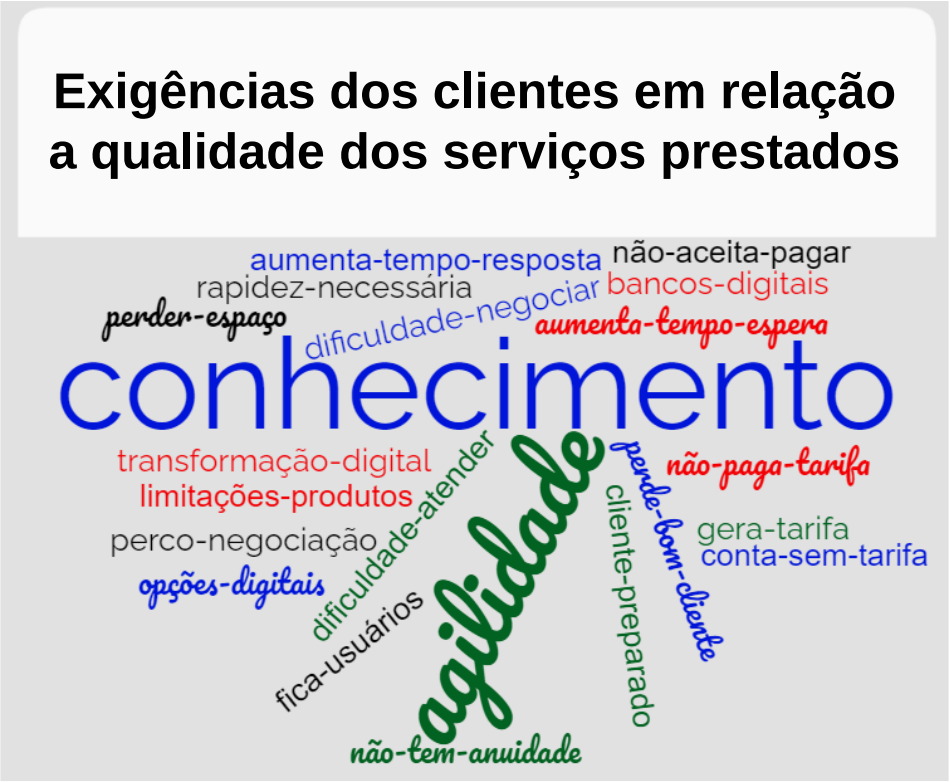
A imagem da instituição financeira pública tradicional mencionada como “Banco do varejo” ou “Banco da padaria do seu Joaquim”, na ótica dos concorrentes, mostra a necessidade de haver maior divulgação de produtos e serviços, com foco no investidor de pequeno ou médio porte, como descreve o relato a seguir.

> [...] Vou dar logo o meu exemplo novamente, que, na verdade, é a minha vivência, né. Sinto muita falta na Caixa disso, de ofertar um bom produto para o pequeno e para o médio investidor. Eu percebo que os bancos digitais, que estão cada dia se tornando maiores, também não têm essa oferta para os clientes. Mas, às vezes, alguns bancos digitais intermediários se adequam. Não há um leque muito grande de produtos, mas tem essa velocidade. O que a gente está vivendo agora? A alta da inflação, a alta da taxa de juros... Então, tem essa grande oferta, tem essa sacada para esse pequeno investidor, para esse médio investidor... [E-LOS]

Um dos produtos comercializados pela instituição financeira pública tradicional, a “previdência” se tornou um problema e gerou distorção de informações, como mostra o depoimento a seguir.

> [...] A questão da previdência! Então, a gente sofreu muito, com muito resgate esse ano. Ás vezes, assim, Itatiaiuçu, por exemplo, eu participei de reuniões aí que eles davam exemplo de cliente com um milhão em previdência, que a previdência da pessoa com um milhão não estava tão ruim. Eu não tenho cliente que tem um milhão de previdência. Então, cadê o “banco do seu Joaquim”, né, cadê o “banco do varejo”, né. Então, há uma pequena distorção aí nessas visões. [E-LOS]

A Figura 34 retrata os resultados referentes à experiência no atendimento ao cliente e às exigências dos clientes em quanto à qualidade dos serviços bancários prestados e disponíveis.



Eu percebo que os clientes vêm mais exigentes, sabe, buscar algum serviço. Eu acho que isso se dá pelo aumento da informação, né. O cliente, ele sabe que tem outras opções. Ele já não aceita pagar todas as tarifas, porque ele sabe que tem soluções no mercado que não cobram nenhuma tarifa. A gente se prepara, busca, mas a gente vai até onde a gente tem aquilo para oferecer. E, aí, a gente começa a perder espaço para os bancos digitais. [E-LLY]

Figura 34
Mapa de categorização: Exigências dos clientes em relação à qualidade dos serviços bancários prestados e disponíveis.
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De modo geral, o cenário atual é de que a Pandemia da Covid-19 e as transformações digitais decorrentes dessa situação fizeram com que o cliente buscasse mais informações e adquirisse conhecimentos que até então estavam adormecidos em sua mente. Com essa abertura de possibilidades, ele passou a exigir benefícios que até então desconheciam, como mostra trecho do depoimento a seguir.

> A gente teve caso de microempreendedor que era um cliente super fácil de trabalhar, onde a gente conseguia penetrar com tarifas maiores, né, com maiores produtos numa abertura de conta. Hoje, ele já vem assim: “Olha, eu quero abrir uma conta. Mas, igual eu tenho no banco digital, eu quero abrir uma conta sem tarifa, que tem o cartão com *Cashback*, que não tem anuidade”. Então, eu acho que a gente está tendo mais dificuldade de

> negociar os nossos produtos, né. Passando por aquela questão de falta de captação, há uma necessidade, há uma demanda existente hoje, e com o conhecimento que eles têm, né... A pandemia acelerou muito a questão da transformação digital [...] [E-LLY].

Muitos clientes mais conservadores não utilizavam o meio digital e também não buscavam conhecimento dessa forma. Atualmente, esses mesmos clientes chegam munidos de informações. Ao buscarem um produto, detêm conhecimento suficiente para dificultar as negociações dos produtos. O que antes era realizado com facilidade em certos nichos assume essa nova realidade de muita dificuldade, como mostra o relato a seguir.

> Eu diria que, em virtude de conhecimento, hoje o cliente sabe que ele tem as opções digitais, ele sabe que não paga tarifa lá. Então, é de alinhar, sabe, a expectativa com o produto que eu tenho. Eu perco mais na negociação, eu acredito na minha percepção, mas é que isso, o conhecimento que eles têm de como o mercado está hoje, traz um cliente mais preparado. Aí, em contraponto, eu tenho que me preparar mais, e, às vezes, a gente esbarra na questão das limitações dos nossos produtos, né. [E-LLY]

Agilidade é exigência de uma das agências localizadas em São Caetano, uma região muito populosa, na qual os clientes desejam rapidez no atendimento e onde a maioria dos problemas decorre dessa demanda. Muitas vezes, isso pode levar à perda do bom cliente, mantendo-se apenas usuários do banco, como mostra o depoimento a seguir.

> [...] Eu acho que os clientes não querem nem é atendimento especial; eles desejam agilidade, sabe. Se tivesse uma forma de atender mais rápido... Porque a maioria dos problemas com o cliente não é depois que ele senta na mesa. Dificilmente ele sai sem a resolução do problema dele. No meu caso, às vezes, a gente perde o bom cliente e acaba ficando com os usuários do banco. A gente tem dificuldade de atender com a rapidez necessária o cliente. Muitas vezes, o usuário do banco ele também, né, gera tarifa e tudo, mas isso aumenta muito o nosso tempo de resposta, nosso tempo de espera ali do cliente. Eu acho que, pra minha realidade, a maioria dos meus problemas vem daí.

A Figura 35 revela a satisfação dos clientes com os valores cobrados pelos serviços bancários prestados pela instituição financeira tradicional os resultados.

A questão de tarifa é... Por exemplo, às vezes, você tem um cliente que tem dois milhões aplicados. Você não consegue isentar a tarifa da conta dele [...] O cara tá fazendo ali uma aplicação. A gente poderia ter uma flexibilidade nisso, mas a gente não tem [...] Na PJ, principalmente, porque na pessoa física tem umas cestas de serviços baratas mas na PJ o mínimo que a pessoa vai pagar é R$ 49,50 [E-IKA]

Figura 35
Mapa de categorização: Satisfação dos clientes com os valores cobrados pelos serviços bancários prestados pela instituição financeira tradicional.
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados indicam a existência de um sistema engessado quando se trata de cobrar pelos serviços prestados. A instituição financeira pública tradicional possui clientes que movimentam milhões, mas não há como isentá-los de cobrança de tarifa nem há uma forma de compensação para os valores cobrados. É o que mostra o depoimento descrito a seguir.

> [...] A não ser que você vá lá no sistema com a sua senha e force alguma coisa, porque o plano de benefício para o cliente conseguir isenção demora muito! Então, acho que isso a gente deveria poder ter, principalmente os que têm mais valores na conta diferenciada. [E-IKA]

A metodologia de cobrança de serviços por parte da instituição financeira pública tradicional se mostra atrasada e, até mesmo, arbitrária quando comparada com as inovações do banco digital, que oferece isenção de cobrança de tarifas para os clientes. A instituição financeira pública tradicional não pode ofertar nenhum benefício, seja até um talão de cheque, como contrapartida, pois o cliente não utiliza mais esse recurso, como descrito no depoimento a seguir.

> Então, a gente está atrasado nisso. Acho que a gente perde aí. A tarifa, ainda até pouco tempo, era o principal índice utilizado pelo banco para medir quantas vezes minhas tarifas pagam a minha folha de pagamento. Os bancos têm uma comparação entre si, né, de um índice que é referente a isso, mas a gente vai ter que achar outra forma, porque a tarifa cobrada, sem uma

> contrapartida ali, ela não dá. Não posso colocar ali talão de cheque. A pessoa não usa mais. Isso é muito raro. Então, assim, para eu ter um pacote de serviço, eu tenho que ter mais benefício ali ou eu tenho que ter a chance do cara pagar uma tarifa menor. E, gente, realmente, nisso aí, parece que não enxergaram ainda... A gente está atrasado. [E-IKA]

O banco digital tem sido um diferencial de mercado nesse sentido, pois raramente o cliente paga tarifa. A receita desse tipo de instituição provém de outros ganhos, como, aplicações, empréstimos e bandeira de cartões, mas jamais em tarifa, como mostra o relato a seguir.

> Você vai ganhar de outra forma, vai ganhar porque está aplicando dinheiro do cliente, vai ganhar porque está emprestando, vai ganhar ali na bandeira do cartão, mas na tarifa pura, assim, não. Os clientes já vêm hoje abrir uma conta, eles já olharam em outros lugares. Então, muitas vezes, eles vão optar por um banco que não tenha todos os serviços. Mas nem sempre ele vai precisar de todos. Vai depender do perfil dele. E, principalmente o cliente aplicador, a gente tem dificuldade de isentar a tarifa desse cliente e algumas outras travas que eu penso que o banco digital está muito na frente da gente. Os bancos digitais estão muito a frente nesse sentido. [E-IKA]

O banco digital percebeu lá atrás que sua lucratividade não advém das tarifas, mas sim das movimentações financeiras realizadas pelo cliente. A instituição financeira pública tradicional possui pouca ou nenhuma flexibilidade para fazer essa gestão de tarifas. Os gerentes, ao invés de selecionar clientes com os quais vão trabalhar para gerar receitas, em verdade, precisam manter seu foco em gerar x% de tarifas, como descreve o depoimento a seguir.

> Quando eu citei lá trás essa questão de uma certa lentidão para reagir ao mercado – por exemplo, cartões sem anuidade foram oferecidos primeiro com esse foco –, eles começaram a perceber que o que vai gerar rentabilidade não é a anuidade do cartão; é, justamente, essa movimentação, esse ganho na tarifa. A [...] demorou séculos para poder oferecer ou para poder acompanhar esse movimento de mercado e perceber que estava perdendo. Houve uma época que estávamos com muita dificuldade para oferecer esse produto também. Virou uma febre. A mesma coisa hoje com contas também. A gente tem pouco. Inclusive, nós gerentes temos pouca flexibilidade para fazer essa gestão de tarifas. “Ah! Tenho tais clientes que eu quero trabalhar.” Ao invés de gerar um foco aqui, você tem que ter X% de receita de tarifa.

A pesquisa revelou que há clientes com volume alto de dinheiro aplicado, mas com dificuldades de negociação para obter isenção de tarifas ou acessar algum tipo de serviço. Em função dessas dificuldades, eles começam a migrar para o concorrente, de modo que, ao identificar essa situação, já não há mais o que fazer. A evasão do cliente é inevitável, como mostra o depoimento a seguir.

> Esses clientes, quando eles têm muito dinheiro aplicado no banco, quando começam a ter dificuldade em algo, igual em isentar uma tarifa, ou acesso algum serviço, ou, até, acesso mesmo na agência com gerente, a tendência começar a ir embora. Aos pouquinhos, ele vai. Acho que ela não acordou para isso, sabe. Assim, ela não consegue mensurar essa evasão de clientes. Eu já tive cliente na [...] de quando eu trabalhava em outra agência, sem ser essa de Betim, que o cliente tinha dois milhões e pouco aplicado e, aos pouquinhos, foi saindo, foi saindo. Quando a gente assustou, ele não tinha quase nada na agência, sabe? É uma saída silenciosa. [E-IUS]

A Figura 36 sintetiza os resultados no que tange aos principais atributos geradores de insatisfação.

O que agrada, na minha percepção, é principalmente aquele cliente que a gente consegue atender. Então, isso é um diferencial. Se eu consigo conversar com o cliente, se eu consigo, às vezes, ligar para ele, lembrar de alguma coisa que ele precisa fazer, se eu faço aquele atendimento personalizado mesmo... [E-IKA]

[...] Eu acho que os clientes do banco digital sofrem. Não conseguem falar com ninguém. Se tentam falar, vai falar com um robozinho, e, às vezes, vai ser rápido. Mas para o cliente esse contato é importante. [E-IKA]

Figura 36
Mapa de categorização: Principais atributos geradores de satisfação e insatisfação
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados relativos a essa indagação apontam a necessidade de identificar formas de atendimento ao cliente com maior agilidade, trabalhando as carteiras de forma individualizada. Prestar um atendimento personalizado pode ser a única forma de driblar a concorrência do banco digital, que tem a seu favor a tecnologia, coisa que uma instituição pública financeira tradicional ainda precisa evoluir muito, como revela o relato a seguir.

> [...] Isso é algo que a gente ainda precisa descobrir, uma forma de conseguir fazer isso com mais frequência, com mais agilidade. Talvez, dividindo mais as carteiras, para que a gente consiga dar um atendimento mais personalizado. Isso que vai nos diferenciar, o fator humano que vai nos diferenciar de um banco digital porque na tecnologia acho que vai ser difícil. [E-IKA]

Apesar das muitas mudanças e das adequações necessárias decorrentes da crise provocada nesse período da Pandemia da Covid-19, há cerca de um ano e meio, a instituição pública financeira tradicional evoluiu muito, mas somente o atendimento e o fator humano é que podem garantir a permanência da instituição no mercado, como mostra o depoimento a seguir.

> [...] Eu acho que o que vai nos diferenciar é o fator humano, é o nosso atendimento. É o que pode gerar aí para gente uma permanência no mercado, a gente ser melhor nisso, porque contando só com a tecnologia a gente não vai conseguir acompanhar esses bancos. Eles são pequenos, eles conseguem mudar muito rápido o que eles precisam fazer para mudar a direção. A gente, ainda sendo um banco público, tudo vai passar por um comitê. Às vezes, vai demorar seis meses e o outro banco já mudou duas vezes. Então, assim, o nosso diferencial acha que passa muito por nós, funcionários, pelo nosso preparo, pelo nosso envolvimento. [E-IKA]

Para a instituição pública financeira tradicional o grande desafio – e, ao mesmo tempo, o maior diferencial – é o atendimento, como mostra o relato a seguir.

> Quando a gente consegue, né, mesmo com todas as nossas dificuldades, acessar esse cliente, a gente faz muito bem feito, né. Eu acho que o grande diferencial da [...] é o funcionário, é a forma que a gente trabalha, é a forma que a gente atende. [E-LLY]

Esse modo de atendimento voltado para o cliente e suas demandas não se aplica às novas gerações, que estão muito distantes do atendimento convencional. Suas movimentações têm como foco os canais digitais, e isso significa um cenário desafiador para os gerentes nas próximas décadas, como mostra o depoimento a seguir.

> Para as novas gerações isso não é valor para eles, né. Eles estão vindo com outro tipo de valor, a questão da agilidade, do digital. Isso pesa mais para eles. Então, a gente percebe aí uma necessidade muito grande da empresa mudar, né, além do funcionário. Trazer uma nova proposta mesmo para atender essa nova geração é o nosso maior desafio nos próximos anos.

A Figura 37 apresenta os resultados sobre os principais impactos proporcionados pela concorrência dos bancos digitais.

Agilidade. A gente corria atrás. Vou te dar um exemplo: um banco BTG Pactual e Banco Inter. Com dois cliques, você compra e vende uma ação. [E-RDO]

Então, o público é muito diferenciado de cada agência que você vai. Tem agência que não precisa da pessoa. A pessoa não precisa ir na agência e ela não quer tá na agência. Agora, tem agência que a pessoa acha que é necessário ter que ir, e a gente tem que dar aquele tratamento respeitoso para pessoa que quer estar, né. [...] [E-LOS]

Figura 37
Mapa de categorização: **P**rincipais impactos proporcionados pela concorrência dos bancos digitais
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Um dos grandes impactos enfrentados pela instituição financeira pública tradicional incide na facilidade que o banco digital tem de ofertar serviços com tarifa zero e de cobrar taxa de retorno por uso do cartão de crédito Cashback em um percentual de dez por cento sobre o que o cliente consumir, enquanto a IFP se mantém na cobrança de tarifas de serviços como meio de garantir lucratividade. É o que mostra o relato a seguir.

> [...] A XP lançou agora, por exemplo, o cartão de crédito com o Cashback. A cada mil reais ela te devolve cem. É custo zero. O cartão é digital. E a gente ainda tem cartões cobrando tarifa, aquela tarifazinha, né, que é salgadíssima para determinado nicho de cliente. Auxiliaria muito se a [...] divulgasse mais os produtos que a gente tem na prateleira, né. Acho que facilitaria, porque cada dia mais sem tempo, né... A gente tem que fazer o 360 lá com o cliente, mas a gente não consegue fazer. [E-RDO]

Mesmo antes da pandemia os bancos já vinham vivenciando transformações significativas com a chegada das Fintechs. Além disso, em especial em agências do interior, os gerentes lidam com a resistência das pessoas em relação aos meios digitais, como revela o depoimento a seguir.

> [...] Tem que se adaptar mesmo. Agora! A questão nossa de interior, a gente ainda tem uma resistência das pessoas com essa questão digital. Assim, eu vejo lá em Itatiaiuçu. O pessoal tem muita necessidade de estar comparecendo na agência [...] É muito público. Eu acho que cada agência da [...] é como se fosse uma franquia mesmo, né. [E-LOS]

O sistema da instituição financeira pública tradicional ainda é muito incipiente quando se trata de serviço digital. São lentos e estão muito longe de adquirir a agilidade de processo do banco digital, como configura relato descrito a seguir.

> [...] A gente tem metas lá, algumas metas de Home Broker. Quando era solicitado para a gente, o sistema sai fora do ar direto. Sempre dá algum probleminha. Você liga no suporte, geralmente, o suporte demora quinze a vinte minutos para te atender. E numa negociação de bolsa quinze, vinte minutos ou mais, você pode perder o “time” da venda e da compra. Eu, particularmente, tenho muita dificuldade nisso, sabe. [...] [E-RDO)

A instituição financeira pública tradicional é lenta para perceber as mudanças de mercado e as inovações relacionadas ao mercado bancário. Com isso, a perda de clientes ou de negócios acaba sendo inevitável, como descreve o relato a seguir.

> [...] Acho que a gente fica muito amarrado e pode perder negócio por conta disso. Eu tenho sentido um pouco isso. A Caixa ainda é pouco ágil pra poder perceber essas mudanças de mercado, essas inovações que estão sendo trazidas por concorrentes. Então, nesse sentido, eu acho que o cliente ainda vê como insatisfação quando ele se depara com a tarifa. Você não tem muita forma de trabalhar com isso, principalmente na PJ. [E-IUS]

Outro impacto é a questão da evasão institucional. Perder o cliente para o concorrente é complicado, pois não há como resgatá-lo, uma vez que o concorrente já conseguiu sua fidelização, como revela o depoimento a seguir.

> [...] Esse é o pior para gente. Quando ele vai saindo e a gente percebe, o cliente já não tem mais nada. E, aí, para buscar de novo, vai oferecer o quê para esse cliente? O outro banco já fidelizou, fez a captação do dinheiro e, muitas das vezes, já está com rendimento até melhor do que tinha com a gente. O cliente não vai querer voltar mais. É difícil. [E-IUS]

Os resultados mostram que, além de evitar a evasão e de garantir a permanência do cliente, importante ponto de atenção por parte da instituição financeira pública tradicional, é preciso ter cuidado com os processos. Para abrir uma conta no banco digital não é preciso nem ir à agência. É possível fazer de casa, em qualquer horário do dia. No caso da IFP, uma abertura convencional incide em uma série de implicações, como mostra o depoimento a seguir.

> O processo para se abrir uma conta digital e uma conta convencional, para mim, já é um ponto assim de relevância, porque todo mundo sabe o trabalho que dá para você abrir uma conta convencional: juntar documentação, fazer aquele processo, conformidade para observação, e tudo, implantar limites, e tudo mais, acompanhar se aquilo deu certo, que, às vezes, ainda pode dar errado... Quanto à conta digital, você pode abrir em qualquer horário, até tomando uma cerveja, por exemplo. Exatamente! Faz no celular, e pronto! Em cinco minutos ele faz isso. [E-LOS]

A Figura 38 apresenta os resultados sobre as carteiras de clientes mais suscetíveis a migrarem da instituição financeira pública tradicional.

Pessoa física, por enquanto, tende a migrar. Eu percebo que o cliente pessoa física ele é arrojado. A pessoa jurídica ela ainda quer mais segurança, mais previsibilidade, e isso é mesmo que teórico, né. Tem melhorado muito a questão da segurança em bancos digitais, e eles ainda sentem mais seguros tendo um gerente de relacionamento, né. A pessoa e o atendimento ainda são mais importantes para esse público, e não é atendido nas demandas de crédito, né.

Figura 38
Mapa de categorização: Carteiras de clientes mais suscetíveis a migrar da instituição financeira tradicional
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A migração dos serviços do banco digital para a pessoa jurídica ainda não é muito realizada, pois ela ainda não desenvolveu confiança suficiente para intensificar a utilização desse tipo de banco e já está acostumada com a segurança. Nessas instituições, o crédito para os empreendedores ainda é muito limitado.

Contudo, a instituição financeira pública tradicional precisa se preocupar, pois, certamente, os bancos digitais irão buscar suas estratégias para atender às demandas desses clientes no futuro, como mostra o depoimento a seguir.

> A gente não vê, principalmente, crédito para empreendedores. Ainda é muito pequena essa oferta, né, no banco digital. Eu acho que é uma estratégia mesmo de entrada no mercado, que tende a acelerar aí para tentar atender esse público também no futuro. É o que a gente precisa se preocupar. [E-LLY]

Em verdade, clientes não atendidos pelo banco digital em demandas como solicitação de crédito acabam retornando para a instituição financeira pública tradicional, como mostra o depoimento descrito a seguir.

> Eu tenho até um exemplo dessa semana para comentar. Foi até engraçado. Eu acho que é mais a questão de não serem atendidos lá. Eu atendi um cliente, um sócio PJ novo, que me ligou me escrachando, chateadíssimo com o nosso gerenciamento financeiro, que o nosso gerenciamento financeiro não apresentava uma solução para o que ele precisava. E ele brigou horas. Reclamou que não estava sendo atendido, e tudo, e tá-rá-rá e tó-ró-ró. E, beleza, desligou. Insatisfeito. Mas, depois, me solicitou uma cotação de crédito!... Aí, eu conversei com outro financeiro, né. Aí, ele falou assim: “Olha, a gente precisa manter uma conta na instituição pública tradicional para quando têm os programas sociais”, os Pronamps, chega aí primeiro!. [E-LLY]

A comparação do gerenciador financeiro com gerenciador de outros bancos chega a ser desleal, pois na atuação por segmentos diferentes a base de clientes e a oferta de produtos e contas de FGTS, por exemplo, são fatores que não permitem esse tipo de comparação. Além disso, somente a falta de atendimento nas outras questões que não têm fora já é motivo para mantê-los na instituição financeira pública tradicional, como mostra o depoimento a seguir.

> [...] Comparar o gerenciador desse com o gerenciador de outro banco? “Olha, não dá pra comparar. A [...] tem uma base de clientes maior, a gente atua em segmentos diferentes, segmentos de FGTS... Então, o nosso sistema não vai acompanhar”. Essas desculpas que a gente costumar dar sempre, né, só que se a gente tem produtos para esse cliente, a gente tem que atender e atender bem feito. Então, é, tentando, né.

A propensão da pessoa física a migrar para outros bancos é maior, pois sua demanda de serviços é pagar contas e pegar empréstimo, dentre outros, enquanto a pessoa jurídica lida com a gestão da empresa, cuja demanda incide em utilizar meios de pagamento, pagar imposto e fazer uma série de outras coisas que só a instituição financeira pública tradicional consegue atender. Ademais, observa-se que o banco digital tem trabalhado em nichos específicos, como mostra o relato a seguir.

> A instituição financeira pública tradicional tem mais *know-how*, mas com o tempo isso pode mudar, e tende a migrar. Então, eles estão escolhendo nichos. Primeiro, eles vão em investimento, porque não tem como você começar e já ter o tipo de serviço que a instituição púbica tradicional tem [...].Mas eu acho que a gente ainda tem um espaço para melhorar antes que a gente perca bons clientes. Tem que ter uma estratégia para melhorar isso no curto prazo. O cliente pessoa física ele é mais autônomo, ele consegue migrar, ter conta em vários bancos, sem que isso impacte na vida dele. E, aí, ele sai da [...] Sai sem nem avisar. Quando [a gente] percebe, não é nosso cliente mais. [E-IKA]

Um dos serviços praticados pela instituição financeira pública tradicional é a questão da consultoria com foco em atender o cliente PJ. Mas esse é um procedimento que por enquanto só para Pessoa Jurídica. Há que se pensar na PF também, porque,

com o passar do tempo, pode ser necessário criar prática com vistas a atender pessoas físicas em suas especificidades, como revela o relato a seguir,

> [...] Essa é uma solução que nem a PF tem nos bancos digitais, que a gente conversou mais cedo, só que isso é mais complexo para poder atingir. Mas pode chegar o momento que, com o avanço de canais digitais e outros formatos, esses bancos também entrem nessa seara. E pode ser que esse público, que é com esse sócio mais novo, com essas gerações mais novas, que começam a surgir, vai exigir também esse tipo de solução da PJ. E a [...] se ela não começar a se preparar agora, pode chegar lá na frente e também não ter condição de atender. [E-IUS]

Constatados os facilitadores para pessoa física, salienta-se se a necessidade de uma evolução maior quando se trata de PJ, pois as gerações futuras são uma incógnita quando se analisa a continuidade dos serviços da instituição, como descreve o depoimento a seguir.

> Realmente, a gente vê aí mais facilitadores para pessoa física, né. Por exemplo, será que hoje o público que se retém das empresas seria esse pessoal mais antigo e que esse pessoal mais novo ainda não está mexendo com essas empresas? Por exemplo, é como se fosse os pais e esses os filhos, que estão nos bancos digitais? Será que em algum tempo, talvez, essa evolução ocorra na pessoa jurídica, quando esses que são os filhos, teoricamente, fossem assumir uma empresa, e eles já estariam já habituados na parte de pessoa física? Por que você acha que os novos, as novas empresas, por exemplo, já estão demandando esse tipo de serviço? [E-COS]

A Figura 39 aponta os aspectos determinantes para a fidelização dos clientes de uma instituição financeira pública tradicional.

O nosso principal cliente ali não vai ser essa geração os Millennials, não é. Esse pessoal aí nunca foi ao banco. Talvez vá quando for financiar a casa própria em algum momento, considerando também que não está na moda, né, financiar para eles. Eles preferem morar de aluguel e andar de Uber. [E-IKA]

Figura 39
Mapa de categorização: Aspectos determinantes para fidelização dos clientes de uma instituição financeira pública tradicional
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados apontam que a instituição financeira pública tradicional está muito longe de alcançar a nova geração de clientes “Millennials”. Esse é um púbico que ainda não foi atraído pela instituição. Seu público é composto por pessoas acima de trinta anos, usuário com idade menor e, em geral, são clientes de serviços sociais, como detalha o depoimento a seguir.

> A [...] não tocou o coração da nova geração. O nosso público é o pessoal acima de trinta anos, que, às vezes, não pegou essa virada, a não ser os nossos usuários, né, que são dos nossos serviços sociais. Então, esse pessoal eles vão porque eles são, muitas vezes, carentes ali de informação. A gente tem que lembrar que tem esse pessoal também. Aí, é outro nicho do banco. Mas a geração com acesso à informação nesse momento não é um público que a gente conseguiu atingir. Acho que a gente não tem ainda o nosso aplicativo. Tudo nosso ainda não atende, não é tão ágil. A gente não consegue abrir uma conta sem a pessoa ir lá e fazer cinco assinaturas. Então, a gente tá perdendo feio aí. [E-IKA]

A Figura 40 cita as tendências capazes de influenciar os clientes a migrarem para os bancos digitais.

Eu acho que sim, pelo que a gente tem visto e acompanhado. Os sócios PJ, às vezes, a gente tenta até fazer um trabalho, né. No sócio pessoa jurídica, acho que não está aumentando, não, sabe. Se vão, eles estão ficando lá e aqui para pegar os produtos de cada qual. Mas a gente tenta abordar os sócios, às vezes, para uma aplicação, né. [E-LLY]

Figura 40
Mapa de categorização: Tendências dos clientes a migrarem para os bancos digitais
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados indicam um movimento de migração para o banco digital. Contudo, observa-se que somente as gerações mais novas é que lidam melhor com essa

tecnologia. Esse público mostra não ter receio para usar esse tipo de serviço, como descreve o depoimento a seguir.

> Eu acho que nessa questão da segurança a impressão que eu tenho é que as gerações mais novas tão lidando melhor com isso, sabe. E quando eu falo “lidando melhor” é: não tão ficando com medo de ir pro banco digital por causa da segurança, não Essa transformação digital trouxe algumas coisas novas em relação a internet, né. [E-LLY]

Novos desafios diante do novo normal demandam muito aprendizado, tanto de clientes quanto dos gerentes, como mostra o relato a seguir.

> [...] Eu acho que novos desafios. Aumento das fraudes! Eu acho que isso aí vai ser o nosso novo normal a partir de agora, sabe. Nós vamos ter que aprender e ter novos meios de segurança e novo ambiente digital que a gente tá. Eu creio que as gerações novas estão entendendo isso melhor e não estão com tanto medo, sabe. Então, assim, é isso mesmo. Alguma coisa vai ser feita e a coisa vai achar um caminho. [E-LLY]

Percebeu-se que a clientela mais antiga tem certo receio e preocupação em lidar com o banco digital. Mas essa é uma realidade. A transformação digital chegou para ficar e, ao longo do tempo, soluções relativas à segurança serão pensadas e, hoje, o que é diferencial para a instituição financeira pública tradicional deixará de ser, como mostra o depoimento a seguir.

> [...] E as antigas eu percebo que ainda são mais receosas e ainda ficam com certas preocupações, mas eu acho que isso aí gente, em pouquíssimo tempo já vai ser superado e não vai ser um diferencial nosso é a gente vê alguns marcos importantes aí, né? Com a lei de proteção de dados, a coisa já tá sendo pensada, esse novo ambiente, né? Os meus dados no sistema que agora tudo precisa, né? Quando a gente tá fornecendo os dados e como que as empresas tão tratando isso, uma nova realidade aí tá surgindo com a pendente que vai ter um outro olhar sobre isso e acho que em pouquíssimo tempo, essa questão de segurança vai deixar de ser um diferencial nosso [E-LLY].

Os clientes de geração nova mostram disposição para migrar para o banco digital. Já os conservadores têm um grupo muito pequeno, que reduz ainda mais quando se trata de agências interioranas, em que essa transformação será bem mais lenta. Mas o movimento de convencional para digital tem sido realidade no cotidiano da instituição financeira pública tradicional, como constata o relato a seguir.

> [...] Eu vejo bem dívida a questão de percepção de cliente de geração nova, mais tranquila em relação a isso, e por isso mais disposta a migrar para esse mundo digital para os bancos digitais. As conservadoras, cada vez um grupo menor ainda com esse receio. Claro que no interior, como os meninos falaram, está chegando um pouco mais devagar, mas eu já percebo um

> movimento nesse sentido. Eu acho engraçado, às vezes, que até o cliente que está caminhando para ser mais arrochado ele é super arrochado na XP, mas o dinheiro dele na [...] [E-LLY]

Pode-se dizer que esse é um movimento natural, pois, se a instituição financeira pública tradicional não conseguir atender a esse cliente que busca facilidade, agilidade, soluções rápidas, sua atitude será buscar no banco digital esse atendimento, em especial a pessoa física, que mostra evidências cada vez mais nítidas de migrar, como mostra o relato a seguir.

> Eu acho que isso é até natural, cara, porque assim o cliente acaba buscando uma facilidade. Se ele não encontrar no banco que ele está, é natural ele abrir uma conta digital [...] Em cinco minutos você abre uma conta digital. Então, assim, ele está buscando facilidade para ele também, sabe. Então, eu acho que é um movimento natural. Se a gente não se adequar, não se colocar e não se antecipar a esse movimento de mercado, a tendência é, principalmente a pessoa física... [E-RDO]

Outra importante constatação é a questão dessa movimentação financeira: clientes com várias contas digitais, que, ao sinal de qualquer intercorrência, desloca esses recursos financeiros de acordo com a maior lucratividade e interesse do cliente, como descrito no relato a seguir.

> Eu acho que o cliente tem várias contas em alguns bancos digitais. Então, você tem, vamos dizer assim, um portfólio de contas. Essas pessoas também vão deslocar o dinheiro delas, vão movimentar o dinheiro delas naquilo que está sendo melhor para o momento. É algo que a gente estava falando dessa geração desses *Millennials*. Eles não têm fidelidade, com o banco tal. Se aparecer qualquer probleminha no banco X, eles vão passar por outro. [E-LOS]

Situação observada também para donos de empresas, principalmente a parte física: surgiu qualquer problema, migra o dinheiro. Evitar dor de cabeça é a palavra de ordem para esse público, como descrito no depoimento a seguir.

> É assim: se aparecer qualquer problema, migra o dinheiro para outro banco. Eu acho que isso é muito simples. Eles não querem é problema, dor de cabeça, né [...] Na verdade, ninguém quer, né. Ninguém quer dor de cabeça, ninguém quer problema, né. A verdade é essa, né. Eu já falo novamente pela minha agência. Eu acho que os bancos tradicionais não têm como comparar, né. [E-LOS]

A suspeita de exposição de CPFs ocorrida com a Fintech Nubank mostra a fragilidade da segurança desse mundo digital e confirma que não se pode comparar banco digital com instituição financeira pública tradicional, como mostra o relato a seguir.

> A gente viu vazamento de dados do Nubank. Eu até tinha uma conta no Nubank. No dia que eu vi que vazaram os dados, eu encerrei minha conta na mesma hora. É o que eu acabei de falar aqui: ninguém está querendo dor de cabeça, né? Então, o que eu tinha lá, alguma coisa de dinheiro, transferi e encerrei a conta. Mas eu acho que a segurança nossa, apesar que esse ano a gente teve em fevereiro, né, uma invasão aí, não tem comparação, não.[E-LOS]

A instituição financeira pública tradicional se pauta pela segurança. Todas as negociações e contatos com os clientes primam por mostrar segurança, o que significa muito em especial nesse tempo de pandemia da Covid-19, momento de angústia, incertezas e fragilidade do cliente. O número de fraudes, golpes e pessoas maliciosas está cada vez mais presente no ambiente financeiro, como aponta o relato a seguir.

> [...] O que a gente passa de segurança para essas pessoas é o que eu falei: nesse momento de pandemia, a questão de fraude, essa questão de pessoas maliciosas, aumentou demais. Então, tem muito atendimento, tem que conversar com as pessoas. Lá em Itatiaiuçu eles recebem uma mensagem e perguntam se é verdadeira ou não. As pessoas têm esse hábito de ir no banco só para perguntar sobre as mensagens: se é fraude se não é, o que eles devem fazer, entendeu? Então, eu acho que a gente ainda oferece essa segurança para os clientes. [E-LOS]

Há clientes que tentam de toda forma tirar vantagem utilizando-se de informações do concorrente, como, maior rendimento em aplicações. Situações como essa demandam habilidade do gerente para conduzir a questão, como mostra o relato a seguir.

> Tem gente que é tradicional: “Não”, não vou aplicar num banco desse, não”. Eu tive um caso de um cliente que é digital e queria aplicar um dinheiro. Ele falou assim: “Ah! Mas o Pag Seguro me rende isso”. “É, infelizmente, é o que eu tenho para te oferecer aqui na [...] é isso”. Aí, ele falou: “Ah! Pode aplicar”. Quer dizer, ele não quis ir para o Pag Seguro, né. [...] [E-LOS].

A Figura 41 mostra a qualidade de serviços dos canais digitais e remotos, disponíveis por uma instituição financeira tradicional pública.

Não mostra saldo de empréstimo. O sistema não se comunica. É assustador... [E-IKA]

Eu acho que a gente tem melhorado muito, sabe, se for comparar. Mas, especificamente, a PJ é um dos nossos principais gargalos, principalmente em operações complexas. O cliente deveria ter uma facilidade, mas ele não tem. A gente passa vergonha diariamente porque ele quer acompanhar o gerenciador financeiro, mas não consegue. Está completamente defasado. [E-LLY]

Figura 41
Mapa de categorização: Qualidade de serviços dos canais digitais e remotos disponíveis por uma Instituição financeira pública tradicional.
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os meios de comunicação utilizados pela instituição financeira pública tradicional deixam a desejar. A falta de comunicação do sistema gera problemas tanto para os clientes quanto para a equipe de profissionais, como mostra os depoimentos a seguir.

> Eu tive problema com um cliente. Cobrança bancária, coisa simples. Aí, me chamaram e perguntaram se tinha nosso banking. Aí, não. “Tem o CPF?”. Ninguém tem essa informação. Nosso sistema não permite uma pesquisa dessa. Isso é uma coisa assustadora! A [...] está sem suporte para rede e está sem sistema tanto para o cliente quanto para a equipe. No momento em que a pressão por recursos tecnológicos e pela aceleração de utilização de TI é cada vez maior, isso eu acho um pouco complicado, muito complicado. [E-IUS]

> Eu tenho problemas com o Gov Bank da prefeitura. Tem uma poupança que não aparece. Já abri inúmeros chamados, e eles não conseguem ver essa poupança que eles têm. É uma conta que eles querem fazer uma TED de 500 mil, mas eles não conseguem fazer uma TED acima de 500 mil, não. A gente faz tudo, e eles não conseguem, e fora o Internet Banking nosso, que é muito instável. Mesmo para o público comum, é muito instável. [E-LOS]

A Figura 42 mostra a posição de uma instituição financeira pública tradicional incomodada com a concorrência dos bancos digitais.

Eu visualizo, inclusive, como uma necessidade de sobrevivência. Acho que não tem outro caminho, e aí acho que vem a nossa angústia de não estar vendo a resposta na velocidade que o mercado exige. [E-LLY]

Buscar uma forma aí de andar na frente, né, porque perder um cliente desse para depois recuperar é muito mais difícil. [E-COS]

Figura 42
Mapa de categorização: Instituição financeira pública tradicional incomodada pela concorrência com os bancos digitais
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados indicam que os bancos digitais têm incomodado a instituição financeira pública tradicional, pois ao longo dos anos não houve investimentos tecnológicos suficientes para enfrentar essa concorrência acirrada do mundo digital, como mostra o relato a seguir.

> Com certeza. O Interaxa (ferramenta para atendimento via WhatsApp) é uma ferramenta digital mais automatizada do mundo, mas é uma tentativa da [...] de competir com esses bancos, né, de conseguir fazer negócio sem o cliente lá. Então, sim, acredito que isso está incomodando. A gente ainda não reagiu na velocidade que precisa, mas eu acho que a [...] tem ciência da necessidade de se adaptar rápido. [E-IKA]

A questão da falta de automação dessa instituição financeira pública tradicional vem desde os tempos de inauguração, em que os vídeos institucionais mostram filas quilométricas aguardando atendimento, como configura o relato a seguir.

> Eu lembro de um índice significativo de quando eu entrei na [...] Ah! Na época que a gente tinha aqueles seminários de integração. E, aí, teve a primeira cena. Foi um vídeo de apresentação sobre a [...] Aí, filmaram várias agências, e em todas as agências sempre a imagem retratando uma fila de clientes na porta. Eu fiquei muito curioso, porque ali era um vídeo institucional para quem estava chegando e retratava uma percepção da própria instituição sobre como que seria o padrão de atendimento dela, e eu achei curioso. [E-IUS]

Na época em que a instituição financeira pública tradicional iniciou suas atividades já havia outras instituições bancárias no mercado com uma percepção para investimentos tecnológicos muito avançada, como diz o depoimento a seguir.

> Porque eu já vinha de experiência. Eu tinha trabalhado em outros bancos. Já tinha experiência profissional um pouco mais na área de TI, mas já tinha trabalhado também em outro banco público. E o investimento e a percepção de desenvolvimento de tecnologia já vinham com uma mentalidade muito mais de automação. Não se ficava fazendo compensação, por exemplo, de cheques. O resgate [era] automático. O cliente determinava pelo Internet Banking qual a sequência que ele ia fazer dos fundos que ele tinha. A gente não intervia nisso. Não tinha intervenção nisso. O crédito consignado, quando surgiu, a primeira implementação já foi para se fazer, na época, um autoatendimento e pelo Internet Banking, uma solução que a gente foi adotar pelo menos dez anos depois. Foi em 2015, se eu não me engano, a gente conseguiu começar contratar consignados só do INSS por um canal de automatizado. [E-IUS]

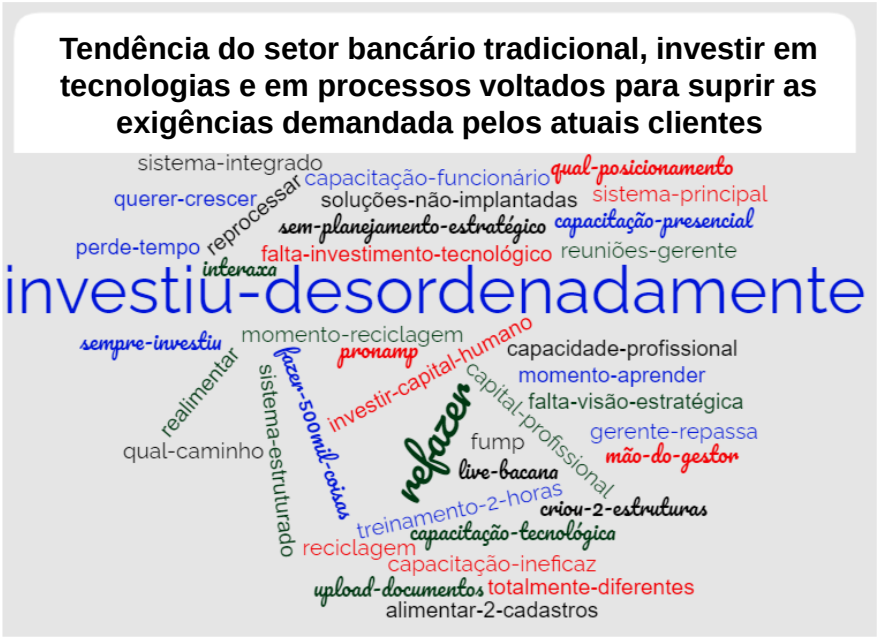
A tecnologia vem sendo empregada pelos bancos ao longo dos anos, mas a instituição financeira pública tradicional atentou para essa evolução no mercado comercial, mantendo seus processos e sistemas há quem do desenvolvimento tecnológico praticado até mesmo por seus concorrentes, como mostra o relato a seguir,

> [...] Eu fiquei um pouco curioso, porque não é que a tecnologia não existe, os outros bancos também já adotavam antes de chegar nos bancos digitais, só que a [...] não vinha ainda com essa percepção de tecnologia estratégica. Então, tinham muitos MOs. Eu lembro que eu fazia Consulcard de uma forma assustadoramente, que alimentava cadastro, ponto caixa, informação de renda. Se alimentava no Selic para depois preencher um “MO” normal, e isso era uma rotina muito assustadora. Eu fiquei um pouco curioso. Essa visão da direção da [...] foi sobre essa questão de desenvolver a tecnologia. [E-IUS]

Os resultados mostram o atraso gigantesco da evolução tecnológica da instituição financeira pública tradicional. Essa é uma estratégia que precisa ser implementada urgentemente. Trata-se mesmo de uma questão de sobrevivência, de ser mais proativo do que reativo, como corrobora o relato a seguir.

> É uma necessidade não para amanhã; é para ontem. E já devia ter acontecido. Não pode servir de desculpa a imensidão da [...]. Às vezes, atrapalha um pouco a gama de serviço, mas não era para servir de desculpa. É questão de sobrevivência. Tem que investir o que tem que investir, gastar o que tem que gastar, né. Tem que ser muito mais proativo do que reativo, né. Tem que agir mais na frente do que ficar reagindo às coisas que acontecem ao nosso redor. [E-LOS]

A Figura 43 exibe os resultados referente a tendência do setor bancário tradicional de investir em tecnologias e em processos voltados para suprir as exigências demandada pelos atuais clientes.



Eu acho que a [...] nunca deixou de investir. Pelo contrário, ela acelerou o investimento. O que ela nunca conseguiu fazer foi criar um planejamento estratégico de investimento em tecnologia. Faltou a percepção de qual caminho seguir, de qual vai ser esse posicionamento diante das novas tecnologias, diante dessa transformação digital [E-LLY].

Figura 43
Mapa de categorização: Tendência do setor bancário tradicional de investir em tecnologias e em processos voltados para suprir as exigências demandada pelos atuais clientes
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O tempo gasto no atendimento ao cliente poderia ser reduzido se houvesse melhor utilização do sistema. Há um ponto que a equipe se perde, sem saber qual sistema vai utilizar. Infere-se que o investimento ocorre, mas não como deveria ser, como mostra o relato a seguir.

> Dá uma dó de fazer correndo!... E o tempo que a gente perde para fazer uma coisa, né, procurando em qual sistema que vai acatar, vai encarteirar. Não é mais no novo negócio, né. Nem sei qual que é mais. Então, assim, eu acho que é bem isso mesmo. É uma falta. Está havendo o investimento tecnológico, mas parece que de forma desordenada. [E-LLY]

Os resultados mostram falta de capacitação para usar, em especial, o sistema INTERAXA. Tarefas realizadas pelo sistema não são disseminadas para a equipe e as informações vão sendo descobertas aos poucos. Isso gera retrabalho e, muitas vezes, informações errôneas são repassadas aos clientes, como mostra o depoimento a seguir.

> [...] Sem que a gente esteja capacitado para usar essa tecnologia, né, a gente estava vendo. Eu estava olhando com o pessoal que está no INTERAXA: “É, agora a pessoa física consegue fazer operações, e isso é fantástico!”. Eu não sabia. Eu fiquei sabendo essa semana. Eu não sabia que foi implementado, e, aí, falei com o meu cliente PJ: “Ah! Tem jeito de fazer também [...] Não estou conseguindo.” Aí, eu tive que entrar no sistema dele com ele e ver que, para ele não tem e a gente perde um tempo para saber o que tem, o que não tem. Então, a questão do treinamento é fantástica, e a gente não é preparado, e as coisas, às vezes, chegam pelo cliente até a gente. Tem casos absurdos na VNA, né: oferece para você ver sem olhar se tem garantia, sem olhar todo resto, e está lá no sistema que a gente pode oferecer. [E-LLY]

Os investimentos em capacitação dos profissionais ocorrem, principalmente, pela universidade da instituição financeira pública tradicional. A capacitação que não é efetiva ocorre, pois, fora do ambiente de trabalho, e isso não melhora a capacidade profissional. Serve mais para receber o certificado de capacitação. É o que corrobora o depoimento a seguir,

> [...] Tem investido, mas é tanto em tecnologia quanto com capital humano. Eu acho que no caso de capital de profissional a gente está muito com uma questão da universidade [...] Eu acho que isso não é efetivo. A forma como as pessoas estudam é só para ganhar ponto ali, sabe, porque não dá. Então, isso aí tem que ter um momento para isso, tem que ser feito fora do ambiente de trabalho ali. Esse tipo de curso que todo mundo precisa estar certificado na capacitação tal. Isso aí não está melhorando a capacidade da gente como profissional. Então, eu vou chegar em casa e vou procurar ali fazer os meus trinta minutos, mas o meu funcionário lá não vai. Então, muitas vezes, ele não vai saber nem o que é a Rede Varejo. Eu acho que isso está muito na mão do gestor. A gente tem que capacitar o funcionário. Acho que isso está errado. A gente não consegue. Não dá tempo. A gente não pode acreditar que cada um vai procurar isso ou vai tentar arrumar um momento ali para fazer os cursos. Não. A gente teria que ter mesmo uns momentos de reciclagem, um momento de atualização. [E-IKA]

O foco institucional incide mais nas reuniões gerenciais, em que os funcionários esperam que esses gerentes repassem as informações, o que acaba não sendo eficaz, tornando a capacitação ineficiente e ainda pode prejudicar os resultados no que compete à venda de produtos, pois sem orientação e direcionamento vender poder ser complexo, como expõe o relato a seguir.

> A gente tem muita reunião, mas isso não envolve os TBs nem os assistentes. As reuniões são muito direcionadas para o gerente. O pessoal conta muito que o gerente vai repassar aquilo ali, e, às vezes, não vai dar tempo. Então, eu acho que a nossa capacitação ela não é efetiva. Não acho que chega no funcionário lá da ponta e, talvez por isso, a gente não consiga vender algumas coisas. O pessoal faz uma ação lá duas horas da tarde para capacitar todo mundo para vender residencial. Isso não vai ser efetivo. Testou

> com o cliente lá na minha frente. Então, penso que tem que achar outro caminho, talvez, voltar com capacitação presencial. Já antes da pandemia isso tinha diminuído muito. Acho que os outros bancos preparam melhor os gestores e também o funcionário quer crescer ali. A gente não capacita de forma efetiva os nossos funcionários. [E-IKA]

O processo de ensino/aprendizagem deve ser realizado com cautela. É preciso manter um momento específico para ensinar, um tempo para reciclagem também se faz necessário, principalmente, considerando-se o mundo acelerado em que estamos vivendo, estabelecer finalidade, horário... O modo de realização dos procedimentos para capacitação pode ser um caminho, como descreve o relato a seguir.

> [...] Está tão acelerado. Tudo tem meta. Teve um dia que tinha meta para fazer um crachá. “Se você não fizer daqui a trinta segundos, vai explodir a última leva”. Então, não pode ser mais acelerado que está. O mundo tem vários termos para isso. Não consigo fazer as pessoas aprenderem assim. Isso tem que ter momento para a pessoa aprender. Tem que ter momento, ter meta de curso. Eu faço as provas, eu sei ler um curso, porque é nossa rotina, mas no curso tem muita coisa que eu não sei. É fácil a gente falar: “Ah! Tem umas *Live’s* bacanas que o vice-presidente andou fazendo um tempo atrás”... Mas é impossível numa *Live* de uma hora e meia separar agência e colocar os funcionários para assistir aquilo no meio do atendimento. [E-IKA]

A instituição financeira pública tradicional precisa rever as práticas de capacitação, pois esperar que o funcionário tenha a responsabilidade de assistir a um curso e estar apto a vender um produto não é sustentável, como mostra o depoimento a seguir.

> [...] Então, eu acho que junto no trabalho uma vez no mês não sei teria que ter um momento de reciclagem, porque você deixar a pessoa assistindo curso você tá jogando a responsabilidade para o funcionário, que nem sempre ele tem o interesse, e aí você está com aquele funcionário que não está capacitado adequadamente ali na ponta vendendo seu produto. Não é sustentável. [E-IKA]

Outro aspecto identificado foi a realização de investimentos sem fazer antes um planejamento estratégico, como a utilização de duas estruturas de investimento feito de modo incorreto. A elaboração de um plano poderia ajudar a identificar os pontos de maior necessidade na instituição, como mostra o relato a seguir.

> [...] Há investimento. Por exemplo, a [...] criou duas estruturas totalmente diferentes para Internet Banking. Entra nessa transformação digital por conta da pandemia. Trouxe o sistema e investiu nele. Durante um tempo a gente ficou com nosso sistema principal também, que é para o nosso cliente comercial, razoavelmente defasado. [E-IKA]

Falta na instituição financeira pública tradicional a visão estratégica, para construir um sistema que, além de estruturado, fosse integrado com a capacidade de comunicação ampla, como descreve o relato a seguir.

> [...] Folha. E, aí, ia ter uma possibilidade de o cliente fazer o upload de documentos. “Ah! Vai funcionar aí tudo bem”. A gente descobre que é igual criança quando Papai Noel não existe. É esse tipo de percepção, de visão estratégica, precisa avançar. Ou seja, mesmo que você não consiga solucionar tudo, ela tinha que ter, primeiro, um sistema estruturado e integrado que comunicasse um com outro. Você não pode mais se dar ao luxo de realimentar ou de fazer quinhentas mil coisas, ter que refazer, reprocessar, refazer absolutamente tudo e, em algumas situações, ter que alimentar dois cadastros. É uma coisa que não deveria existir mais. [E-IUS]

A Tabela 44 sintetiza os resultados sobre os comentários dos entrevistados quanto ao tema discutido na pesquisa.

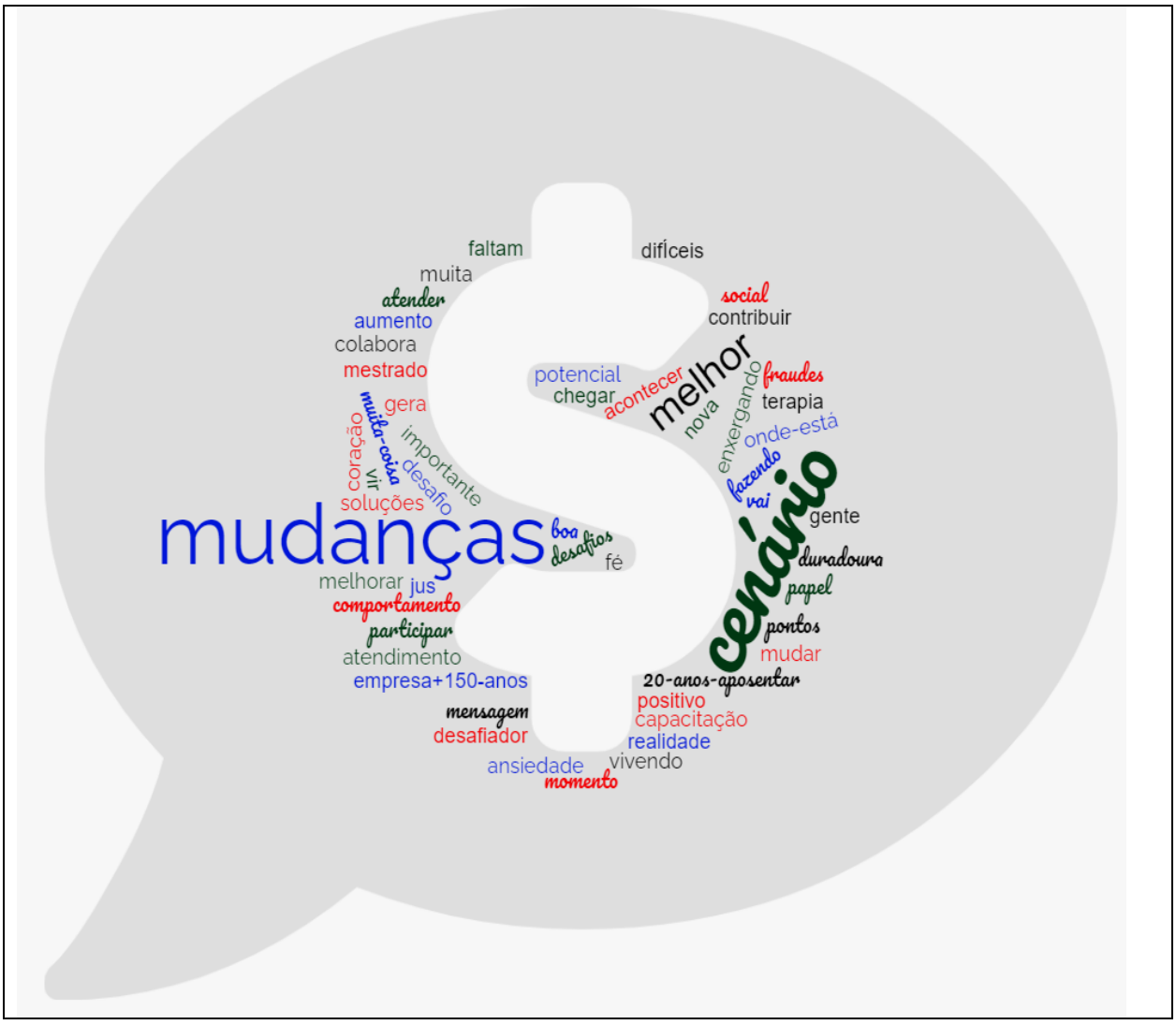


Figura 44
Mapa de categorização: Comentários
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os comentários expostos nas figuras 42 a 45 são mantidos na íntegra por abordarem as questões constituintes da análise de conteúdo.

A Figura 45 transcreve na íntegra os comentários da entrevistada [E-IKA].

É o que a gente espera, né. Isso aí acho que todo mundo espera aí por isso. Ai, pai, nem sei se eu vou aposentar. [E-LOS]

Figura 45
Comentários da entrevistada [E-LOS]
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Figura 46 transcreve na íntegra os comentários da entrevistada [E-LLY].

Vou fazer um comentário positivo só pra gente terminar a terapia, né, com uma mensagem boa no coração. Eu acho que os desafios são muitos, né. É um cenário muito desafiador mesmo. A gente olha para o lado, tem desafio que seja no aumento de fraudes, que seja quem não colabora, que seja gente sem capacitação. Mas o melhor da [...] são as pessoas assim, né. Então, a gente ainda está ali, e eu acho, tenho fé que vão vir soluções que vão fazer jus a todo o nosso potencial de atendimento, sabe. É isso que eu espero para essa empresa daqui para frente, para gente conseguir... Eu acho que muita coisa vai mudar. Não tem como a gente continuar com essa estrutura com esse tamanho, porque o mundo tá mudando e essa é uma nova realidade, mas que a [...] se transforme também pra continuar atendendo bem nesse cenário, que é novo [E-LLY].

Figura 46
Comentários da entrevistada [E-LLY]
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Figura 47 transcreve na íntegra os comentários da entrevistada [E-IKA]

Agradecer mesmo e falar o seguinte: “A gente, quando a gente para e começa a conversar, a gente vai pensar principalmente em pontos a melhorar". Mas, na verdade, a [...] tem um papel social muito importante. A gente todo dia tem certeza que a gente sai e faz o melhor, e isso é um diferencial. Nós funcionários e a empresa, embora demore a reagir, eu tenho certeza que ainda tem um longo caminho, tem muita coisa que a gente vai fazer, tem muita coisa que a gente vai participar e, quem sabe, a gente não tá fazendo outro colega fazendo mestrado e a gente já enxergando um cenário melhor... Acho que agora a gente está num momento de muita mudança. Quando você está vivendo a mudança ali, gera uma ansiedade, né. A gente não sabe onde estamos indo, mas eu tenho certeza que vai ser uma empresa duradoura e tem muita coisa boa para gente viver, e acontecer, e participar, e contribuir! Espera, gente, faltam vinte anos para a gente aposentar, no mínimo. [E-IKA]

Figura 47
Comentários da entrevistada [E-IKA]
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Figura 48 transcreve na íntegra os comentários da entrevistada [E-COS].

> Pois é, a gente tem que ver o lado bom das coisas também né. A gente tá falando aqui meio que um desabafo. Acho que todo mundo vai trabalhar melhor, falar bastante sobre o que nos incomoda, né. Mas, realmente, é uma empresa de mais de 150 anos. Então, assim, a gente já passou por muita coisa, cenários muito mais difíceis, mais mudanças e, assim, é uma entre as dezenas que já ocorreram, né. Então, isso mostra o quanto que essa empresa precisou desse tipo de comportamento de mudança para chegar aonde ela tá hoje e o quanto vai... [E-COS]

Figura 48
Comentários do entrevistado [E-COS]
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.2.3 Discussão dos resultados

Considerando-se o objetivo deste estudo de **analisar os principais aspectos determinantes para a fidelização dos clientes da instituição financeira pública tradicional**, tomaram-se como referência os seguintes atributos: satisfação, valor percebido, qualidade percebida e confiança. Os resultados indicaram que, na percepção dos clientes, a dimensão qualidade percebida, dentre os atributos tangíveis, a maior média versou sobre a variável “Meu banco disponibiliza consultas e/ou transações financeiras a qualquer momento”. Contudo, os gerentes constataram um perfil de clientes com maiores exigências em relação à qualidade dos serviços bancários prestados e disponíveis pela instituição.

Esse comportamento, muitas vezes, decorre do volume de informações circulando no mercado. Os clientes estão ávidos por serviços de qualidade, vantagens e benefícios antes desconhecidos, tudo isso aliado ao cenário imposto pela pandemia da Covid-19 e pelas transformações digitais, que causou mudanças e ainda vai continuar causando, pois ainda se observa um cenário incerto, que demandará das instituições financeiras cautela, diante desse novo perfil de cliente bancário que vem sendo estabelecido pós-pandemia.

Para Reichheld e Markey (2018), os bancos que almejam reter seus clientes são motivados a desenvolver orientações no sentido de valorizar e melhor entender os construtos inerentes à satisfação do cliente, como: lealdade, confiança, valor percebido e qualidade percebida. Ao longo dos anos, atrair novos clientes para

agências bancárias pode ser tarefa fácil, mas a real dificuldade incide em convertê-los em clientes fiéis.

O Sindicato dos Bancários de Belo Horizonte (SEEB-BH) alerta que, de modo geral, nos últimos anos a maioria das instituições financeiras tradicionais, incluindo as instituições financeiras públicas, vem se adaptando ao novo cenário, reduzindo seu quadro funcional e trocando funcionários por tecnologia da informação, objetivando quase que exclusivamente o corte de custos operacionais, deixando com isso de priorizar a qualidade de atendimento de seus clientes (SEEB-BH, 2020).

A dimensão valor percebido, do atributo “Segurança e solidez/reputação”, obteve sua maior média para a variável “O dinheiro depositado no meu banco está seguro”, na percepção dos clientes. Apesar disso, percebeu-se nas falas dos gerentes que os clientes, em especial aquele com maior volume de dinheiro aplicado, diante de qualquer dificuldade de negociação, isenção de tarifas ou de acesso a algum tipo de serviço, já revela sinais de mudança de banco. Ressalta-se aí uma evasão silenciosa, pois, quando os gerentes se dão conta, esse cliente não pertence mais à instituição. Ademais, a análise quantitativa mostrou que a variável “O valor pago pelos serviços é o motivo da minha permanência como cliente do meu banco” apresentou a média mais baixa, sendo esse um aspecto negativo na ótica do cliente.

Corrêa e Caon (2012) explicam que o valor percebido e as expectativas do cliente geram satisfação. Se o desempenho não atender às expectativas, a consequência será um consumidor insatisfeito. Do contrário, será um consumidor satisfeito quando as expectativas superarem positivamente, resultando em um cliente altamente satisfeito, encantado.

Zeithaml, Bitner, Gremler (2009) reconhecem como valor percebido a avaliação geral do consumidor sobre a utilidade de um produto com base em sua percepção sobre o que é recebido e o que é entregue.

Peppers e Rogers (2001) alegam que aumentar o valor percebido consequentemente diminui a probabilidade de que o cliente se sensibilize por ofertas dos concorrentes. E que, se o valor percebido do cliente for positivo, ele poderá

gerar sua fidelidade (Peppers & Rogers, 2001).

Com relação à dimensão satisfação percebida, a variável “É conveniente a utilização dos serviços do meu banco” e quanto à dimensão *lealdade,* a variável “Eu pretendo manter conta no meu banco por muito tempo” obtiveram maior média na pesquisa quantitativa. Esse resultado se contrapõe àqueles qualitativos, uma vez que para os gerentes os clientes almejam benefícios, como isenção de tarifas, que a instituição financeira pública tradicional não tem como atender. Exatamente em função de um sistema sem flexibilidade, a equipe fica sem recursos para atender da melhor forma a demanda desse cliente, principalmente quando se considera que no banco digital existe a isenção de tarifas.

Esse concorrente tem foco maior em outras transações financeiras. Sua lucratividade não pauta na cobrança de tarifas, como ocorre nos bancos convencionais. Além disso, questões como agilidade e atendimento personalizado precisam evoluir, para dar ao cliente da instituição financeira pública tradicional motivos para maior satisfação com ela. Mudanças e adaptações ainda serão necessárias para melhorar a satisfação dos clientes atuais e conquistar a nova geração de clientes, “os millenials” predominantemente clientes do banco digital.

Tinoco e Ribeiro (2007) afirmam que as empresas identificaram que o aumento dos níveis de satisfação pode estar associado à lealdade dos clientes e aos lucros. Ou seja, consumidores satisfeitos podem repetir a compra do produto ou serviço, o que traz benefícios à empresa e a torna mais competitiva. Isso tem motivado o surgimento de diversos modelos que relacionam as atitudes e o comportamento dos clientes com a satisfação. Expectativas prévias, qualidade percebida, desejos pessoais, emoções, preço, valor e imagem constituem os principais fatores envolvidos no processo de satisfação dos clientes. Dessa forma, são denominados comumente de “determinantes” ou “antecedentes” da satisfação.

Zeithaml, Bitner, Gremler (2009) definem satisfação como a avaliação do cliente sobre um produto ou serviço em função de eles conseguirem atender às expectativas e necessidades deste cliente. O fracasso nessa empreitada é entendido como sendo a causa de insatisfação com o produto ou serviço. A

satisfação do cliente é influenciada por: características específicas do produto ou serviço, percepção da qualidade e preço, além de estado emocional, valores e opinião de familiares.

Para Machado (2018), critérios para mensurar o grau de satisfação dos clientes revelam uma questão comercial, mais evidenciada pelas organizações modernas, justificada pela orientação ao cliente a adoções de processo de melhorias contínuas que elas adotam. Satisfação é um dos principais fatores abordados quando o assunto é comportamento do consumidor. Em sua grande maioria, estudiosos do assunto fazem correlação direta entre satisfação e lealdade do cliente.

A dimensão confiança apresentou como maior média a variável “As operações realizadas por meio digital do meu banco oferecem a mesma confiança das realizadas no caixa padrão (tradicional)”. Apesar de os gerentes entenderem que é preciso melhorar os aspectos tecnológicos da instituição, os clientes realizam nas transações financeiras com absoluta confiança. Eles acreditam, também, que ainda precisam se manter bastante atualizados quando se trata de competir com as operações do Banco Digital. Para eles, um dos nichos a ser explorado pela instituição financeira pública tradicional envolve os clientes pertinentes aos serviços sociais, muitas vezes, carente de informação e, portanto, sem muita exigência quanto à automatização, mantendo, assim, a confiança tanto nos meios digitais quanto nos recursos utilizados presencialmente.

Para Carlzon (2005), o construto *confiança* é um fator importante, que vem sendo objeto de estudo, fazendo parte dos pilares que contribuem para a sustentabilidade de um relacionamento promissor. É o sentimento gerado pela expectativa positiva em que uma parte acredita que a outra se comporte de maneira previsível em determinada situação negocial.

Entender a harmonia entre os construtos *satisfação, qualidade percebida, valor percebido* e *confiança* é fator crucial para melhor entender o comportamento que pode influenciar a lealdade, a ponto de inibir a migração súbita de clientes para outras instituições concorrentes, hipóteses apoiadas no desenvolvimento da pesquisa. Para Moura, Bastos e Christino (2015), no contexto empresarial, a

confiança está relacionada à habilidade e à capacidade atribuída a uma empresa de realizar algumas atividades e cumprir suas obrigações e promessas.

Sweeney e Swait (2008) definem confiança como o estado psicológico compreendido como a intenção de aceitar uma vulnerabilidade, com base em expectativas positivas sobre as intenções ou o comportamento dos outros.

Zeithaml, Bitner, Gremler (2009) explicam a confiança nos serviços como algo que o cliente reconhece como sendo de alto risco ou em serviços sobre os quais eles não têm conhecimento suficiente para avaliar seus próprios resultados.

De modo geral, a instituição financeira pública tradicional possui uma variedade interessante de produtos ofertados, mas necessita de adequações voltadas para atender às demandas desses clientes. Além disso, manter a instituição tecnologicamente atualizada pode ser um diferencial na captação de novos clientes, uma vez que eles buscam ganhar tempo em suas transações bancárias. Assim, organizações que demoram a perceber as demandas de seus clientes estão fadadas ao insucesso.

Magnus (2018) reconhece que as mudanças tecnológicas resultaram no distanciamento da antiga relação entre banco e cliente para os bancos tradicionais. Essa situação criou um terreno fértil para a atuação dos bancos digitais, que passaram a povoar o sistema financeiro com extremo foco no cliente, prometendo uma experiência de prestação de serviço financeiro prático, rápido e seguro a um custo mais baixo.

Segundo Diniz (2019), a expansão atual dos bancos digitais teve seu início efetivo no mercado financeiro do Brasil em 2016, quando o Conselho Monetário Nacional regulamentou a abertura e o fechamento de conta bancárias por meios exclusivamente eletrônicos, via Lei 4.480, de 25/04/2016 (Brasil, 2016).

Os bancos convencionais, tanto públicos quanto privados, estão cada vez mais ameaçados e obrigados a concorrer com os bancos digitais/Fintechs, instituições baseadas em alta tecnologia, atuantes no mercado financeiro, as quais trazem muito

diferencial competitivo, atuando, na maioria das vezes, com estruturas enxutas, o que lhes permite oferecer serviços a custos financeiros mais baixos, além de maior comodidade e menor burocracia no acesso a seus serviços (Magnus, 2018).

A necessidade que o setor bancário tradicional sente de investir em tecnologias e em processos voltados para suprir as exigências demandada pelos atuais clientes é evidente, especialmente para reduzir o tempo gasto com atendimentos realizado para esse cliente. A equipe da instituição financeira pública tradicional tem dificuldades para lidar com o sistema, principalmente, pela falta de interatividade e comunicação. Ou seja, o sistema não integra as múltiplas tarefas necessárias para a equipe desempenhar suas atribuições. Investimento em tecnologia até existe, contudo sem um planejamento estratégico focado em recursos tecnológicos que acompanhem a realidade de mercado e sejam benéficos para a instituição, a equipe e os clientes.

Para Carlzon (2006), instituições financeiras, tanto públicas quanto privadas, inseridas nesse mercado dinâmico e competitivo que ambicionem um relacionamento contínuo, fidelizado com os seus clientes devem considerar comodidade como a palavra-chave para melhor compreender o comportamento do atual consumidor bancário. Isso porque, atualmente, ele anseia por fazer do seu cotidiano financeiro uma experiência prática, rápida e segura a custo mais baixo. Ainda, faz-se necessário que essas instituições realizem pesquisas capazes de melhor traduzir e esclarecer as expectativas e mudanças relacionadas ao comportamento dos clientes das instituições financeiras públicas, possibilitando-lhes sobressair perante a concorrência dos bancos digitais.

O objetivo de ***identificar a percepção da satisfação dos clientes da instituição financeira pública em relação à qualidade dos serviços dos canais digitais e remotos disponíveis*** mostrou que ainda há um longo caminho a percorrer. Os sistemas utilizados pela instituição financeira tradicional pública encontram-se defasados e não integrados, prejudicando muito a produtividade da equipe e dificultando para o cliente sua utilização. Melhorias têm sido observadas, embora em uma escala mínima, em que os principais gargalos observados se referem ao atendimento à pessoa jurídica. Isso porque operações que deveriam ser simples

tornam-se lentas e, muitas vezes, confusas. O próprio gerente não consegue orientar de modo adequado a operação que o cliente deseja fazer e acompanhar contratos, cobrança e operações financeiras no dia a dia revela-se como uma atividade complexa, na medida em que o gerenciador financeiro não está capacitado o suficiente para concluir as ações.

Diniz (2019) argumenta que os bancos tradicionais, ao deixarem de priorizar a qualidade do atendimento a seus clientes, promoveram a insatisfação deles em relação aos serviços prestados. De sua parte, esses clientes, descontentes com o atendimento ofertado por essas tradicionais instituições financeiras, migram para concorrentes de menor porte. Cria-se, então, um cenário perfeito para que as Fintechs/bancos digitais atuantes no mercado financeiro ofereçam seus serviços a esse público carente de bom atendimento e de acesso fácil aos serviços bancários de qualidade. Em um cenário dinâmico, de constante aumento da concorrência e de novas exigências dos consumidores, sobreviver torna-se um grande desafio.

Segundo a Febraban (2021), bancos de formato digital devem atender a alguns pré-requisitos, por exemplo: disponibilizar a seus clientes a abertura de contas e soluções para eventuais demandas de forma não presencial; e prestar atendimento ao cliente inteiramente por meio de multicanais informatizados, o que dispensa seu comparecimento à agência física para a resolução de problemas.

Apesar de as Fintechs terem iniciado seus processos digitais no final da década de 1990, somente em 26 de abril de 2018 é que foi expedida a Resolução 4.656, do Banco Central do Brasil, que dispunha sobre as sociedades de crédito direto e a sociedade de empréstimo entre pessoas e disciplinava a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre as pessoas por meio de plataforma digital (Brasil, 2018). Essa expansão teve como principal fator motivador o rápido avanço tecnológico, o que resultou na mudança do perfil dos consumidores de serviços bancários, que passaram a demandar novidades tecnológicas, tarifas menores e maior comodidade, atraindo principalmente o público mais jovem aberto à interação com novas tecnologias (FEBRABAN, 2021).

Os bancos digitais detêm um alto volume de investimentos em tecnologia e estão muito à frente dos bancos convencionais. Porém, falta-lhes o fator humano, o que pode ser um diferencial considerável. Além disso, a segurança nesse tipo de instituição, muitas vezes, deixa de merecer o atendimento conforme sua demanda. Em contrapartida, os clientes investidores veem no banco digital uma excelente plataforma para realizar suas negociações. Já na instituição financeira pública tradicional esse é um recurso lento e de grande dificuldade para operacionalizar a transação financeira.

Diniz (2019) alega que, se os bancos tradicionais tivessem focado em investimentos tecnológicos, priorizando a maximização da eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados aos clientes, atentos às expectativas e mudança de atendimento demandados pelos mesmos, certamente, estariam mais bem preparados para lidar com a concorrência dos bancos digitais. O autor explica, ainda, que, trimestralmente, o Bacen divulga o ranking de reclamações e de ouvidorias, informações que permitem aos clientes conhecerem as instituições financeiras mais reclamadas, assim como os assuntos reclamados com mais frequência.

Quanto ao objetivo de ***identificar as carteiras, física ou jurídica, de clientes mais susceptíveis a migrarem da instituição financeira pública***, apurou-se que as pessoas físicas apresentam maior tendência a migrar para o banco digital. As pessoas jurídicas procuram por maior segurança e, muitas vezes, não desejam obter do banco digital serviços que são ofertados pelo banco convencional, demonstrando, com isso, menor tendência a migrar. O Bacen (2021) assevera que no atual cenário do setor bancário as instituições financeiras públicas, sempre pressionadas pela competição, tiveram que investir em melhorias na segurança e em seus processos internos e que tais investimentos têm sido aprimorados e intensificados a cada dia, no intuito de melhor atender seus clientes.

O atendimento realizado pelo gerente ou atendente ainda representa muito para o cliente pessoa jurídica, coisa que o banco digital ainda não consegue cobrir. Além disso, o fator confiança ainda conta muito, tendo em vista que o PJ ainda não tem confiança bastante no banco digital, aspecto muito ligado às questões de segurança, que precisa ser mais bem desenvolvido por esse prestador de serviços.

Magnus (2018) explica que os bancos privados podem se ajustar às novas mudanças, em função de sua flexibilidade, e, com isso, obter maior facilidade em adaptar-se às novas condições econômicas quando comparados aos bancos públicos, que são mais lentos em suas tomadas de decisões, em virtude de suas amarras legais e políticas. Esses fatores burocráticos, todavia, não impediram que as instituições financeiras públicas também inovassem e se reinventassem no sentido de atender às exigências demandadas pela nova geração de clientes.

É apenas uma questão de tempo para que os prestadores de serviços no formato de banco digital consigam desenvolver mecanismos capazes de atrair e fidelizar os clientes da pessoa jurídica. É preciso, também, que a instituição financeira pública tradicional se mantenha alerta, pois qualquer problema que apareça pode levar os clientes a transferirem seu dinheiro para outras instituições, principalmente em se tratando de pessoa física, pois os clientes não querem ter dor de cabeça e problemas relacionados a sua movimentação bancária.

Para o Bacen (2021), os bancos têm por finalidade disponibilizar serviços financeiros a seus clientes, como: saques, empréstimos, financiamentos e investimentos. Caixas Econômicas são empresas públicas que exercem atividades típicas de banco comercial, com prioridade institucional para a concessão de empréstimos e financiamentos de programas e projetos de natureza social. Por isso, são muito procuradas pelos clientes. Com sólida experiência de mercado, seus clientes buscam experiências positivas, não estando inclusos em sua mentalidade problemas e experiências negativas.

Um importante fator negativo demonstrado na pesquisa foi o suposto vazamento de informações de um banco digital (Fintech Nubank), em que foram expostos os CPFs de seus clientes. Quando o assunto é proteger os dados dos clientes, isso dificilmente ocorreria em uma instituição financeira pública tradicional, apesar de seu reduzido avanço tecnológico.

A instituição financeira pública tradicional é uma organização com mais de 150 anos de atuação no mercado bancário. Precisa fazer ajustes e atualizações em seu parque tecnológico e reorganizar seu planejamento, no sentido de ter maior

agilidade e buscar eficácia no padrão de atendimento a seus clientes quer seja pessoa física ou pessoa jurídica.

A PSafe, empresa de segurança digital líder de mercado na América Latina, de origem brasileira, que desenvolve produtos de cibe segurança para pessoas e empresas, realizou pesquisa sobre o número de credenciais vazadas no período de 2019 a 2021, por meio da solução de segurança empresarial “dfndr enterprise”. Encontrou um número alarmante de mais de 4,6 bilhões de credenciais vazadas somente nos seis primeiros meses de 2021, um aumento de 387% em relação a 2019, que registrou 1,2 bilhão. Apurou, também, que a projeção para 2021 era acima das 10 bilhões de credenciais vazadas em 2020 (PSafe, 2021). A pesquisa quantitativa confirmou a maior frequência da variável “Em virtude da obtenção de empréstimo/financiamento é motivo para ser cliente da instituição financeira pública”. Esse resultado corrobora a convicção dos gerentes quando mencionam as dificuldades dos clientes do banco digital para conseguirem financiamentos. Esse é um importante atributo para que o cliente permaneça na instituição financeira pública tradicional.

Rezende (2019) explica que o setor de Serviços está em franco crescimento, e que, por isso, torna-se muito importante que as instituições façam um esforço para entender claramente as necessidades e expectativas dos clientes e se comprometam em atender a tais expectativas. Em especial, as empresas de serviços bancário operam em um ambiente bastante competitivo. Assim, para concorrerem de forma eficaz, precisam seguir uma estratégia de excelência em serviço apoiada na melhoria contínua da qualidade. O autor, também, destaca a importância da qualidade dos serviços na indústria bancária como um importante caminho para se alcançar a vantagem competitiva. Para isso, é necessário entender a relação entre serviços disponibilizados e qualidade percebida. O entendimento desses fatores na prática resultará na fidelidade do cliente (Rezende, 2019).

O estudo mostrou que as hipóteses quanto maior o valor percebido pelo cliente, maior a satisfação percebida, foram significativas, quanto maior a expectativa do cliente, maior a satisfação percebido; valor percebido e satisfação quanto maior o valor percebido pelo cliente, maior a satisfação percebida; e satisfação percebida

com lealdade, quanto maior a satisfação percebida, maior a lealdade do cliente. Esta hipóteses foram confirmadas. Corroboram os autores: Qualidade percebida pelo cliente: obtidas de Fornell, Johnson, Anderson, Cha e Bryant (1996); Cronin e Taylor (1992), Brady e Cronin (2001); Expectativas do Cliente: obtidas de Fornell, Johnson, Anderson, Cha e Bryant (1996) e grupos de foco realizados; Valor percebido pelo cliente: obtidas de Fornell, Johnson, Anderson, Cha e Bryant (1996); Dodds, Monroe, Grewal (1991); Satisfação do cliente: Oliver (1997); Lealdade: Fornell, Johnson, Anderson, Cha e Bryant (1996), Zeithaml, Berry E Parasuraman (1996)

5. Considerações finais

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar os impactos dos bancos digitais na fidelização de clientes de uma instituição financeira pública tradicional. Em linhas gerais, expõe o crescimento dos investimentos bancários em razão do crescimento da tecnologia da informação.

No mercado bancário brasileiro, os bancos digitais causaram impactos significativos, em especial, em uma instituição financeira pública tradicional, que, ao longo dos anos, vem realizando investimentos tecnológicos, mas devido suas amarras burocráticas e políticas, inerente a empresa do setor público, não tem acompanhado as necessidades demandadas pelos seus clientes, assim como o nível de investimentos tecnológicos realizado pelos seus concorrentes.

Apesar da necessidade de realizar maior investimento tecnológico, os bancos tradicionais precisam atentar para os riscos gerados pela inovação tecnológica, pois a procura apressada por obter vantagem competitiva pode levar a instituição a produzir investimentos inadequados e, ainda, a incorrer no risco de comprometer sua imagem com o vazamento de informações confidenciais dos clientes.

A pesquisa demonstrou a tendência de migração rápida dos clientes do banco tradicional para os meios digitais, haja vista que mais de 60% daqueles pesquisados utilizam o atendimento misto, tradicional e digital, e apenas 12% dos entrevistados ainda permanecem utilizando atendimento exclusivamente por meio presencial. Identificou-se a percepção positiva dos clientes da instituição financeira analisada em relação à confiança e à qualidade dos serviços de atendimento por meio digital que ela disponibiliza. O que reflete a necessidade de a instituição financeira tradicional continuar focando na melhoria de seus canais digitais e de promover as adequações nesta área, buscando meios que facilitem o uso de ferramentas e transmitam a segurança dos serviços prestados aos seus clientes.

Os motivos alegados pela maioria dos entrevistados que para permanecerem como clientes da instituição tradicional demonstram que estão atrelados, essencialmente, a recebimento de salários, financiamentos de longo prazo, acende uma alerta para a instituição financeira pública, no que tange manutenção sustentável de sua carteira

de clientes, haja vista que ao findarem estes contratos, estes clientes podem ser facilmente seduzidos pelos concorrentes e estarem migrando para outras instituições bancarias.

Os construtos utilizados na pesquisa, contribuíram fortemente para o entendimento da percepção e anseios dos clientes, neste sentido a pesquisa ressaltou que o fator confiança em relação aos recursos financeiros depositados na instituição financeira tradicional, assim como a confiança do sigilo das informações disponibilizadas à instituição, constitui em uma importante fonte de estratégia competitiva da organização, figurando como um dos principais fatores determinantes na fidelização dos clientes da instituição financeira pública.
Outro fator não menos importante, identificado pela pesquisa como determinante na fidelização dos seus clientes, é a diversidade de produtos bancários disponibilizados pela instituição financeira publica tradicional, verificou-se que 56% dos clientes entrevistados, compreendem que os benefícios dos bancos tradicionais não podem ser comparados aos dos bancos digitais.

É importante que a instituição promova ações que visem melhorar a qualidade e quantidade do portifólio de produtos e serviço disponibilizados aos seus clientes, além de continuar focada em ações, investimos tecnológicos que promova maior segurança nas transações bancarias e sigilo das informações disponibilizadas pelos clientes, utilizando estes fatores como diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

No que tange clientes de carteira jurídica ou física mais susceptíveis a migrarem da instituição financeira publica tradicional, a etapa da pesquisa qualitativa foi crucial, pela declaração quase que unânime dos entrevistados, ficou evidente o entendimento que os clientes da carteira PF, estão mais susceptíveis a migrarem para outras instituições financeiras digitais. A pesquisa mostrou que um dos principais dificultador da migração dos clientes da carteira PJ para os bancos digitais, concentra-se no fato de que os bancos digitais não dispõem de um portifólio de produtos que atendam às exigências e necessidades específicas demandada pelos clientes da carteira PJ.

Como fator negativo para a instituição financeira, comtemplado pelo resultado da pesquisa, demonstrou que os custos dos serviços prestados e a indicação de pessoas do ciclo de relacionamento não são fatores cruciais para que novos clientes estejam escolhendo a instituição financeira pública tradicional como banco de relacionamento. No entanto, é exatamente estes os meios mais utilizados e explorados pelos bancos digitais como estratégia para atrair e prospectar novos clientes, o que demostra ser dois fatores interessantes a serem pesquisados e diagnosticados pela instituição financeira pública tradicional, no sentido de buscar intervir e encontrar meios de mudar tais resultados indesejáveis.

A adoção do Net Promoter Score (NPS) na pesquisa como um possível parâmetro identificador do nível de fidelidade dos clientes pesquisados constatou que tanto a instituição tradicional objeto de estudo quanto os bancos digitais têm um longo caminho a percorrer no sentido de buscar uma forma de captar e manter os clientes satisfeitos e fidelizados. A análise do NPS de ambas as instituições revelou que, apesar de os bancos digitais apresentarem um índice 30, consideravelmente superior ao índice NPS 16 obtido pelos bancos tradicionais, nota-se que ambos os segmentos do setor bancário têm muito a crescer neste contexto. Com base na zona de classificação do NPS, pontuações de 1 a 50 significam que há muito a melhorar. Ainda mais quando se considera a média obtida pelo setor bancário nacional em 2019. Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Qualibest, o NPS dos bancos digitais do Brasil era de 48, contra 36 dos bancos tradicionais.

A questão do atendimento foi vista nesta pesquisa como fundamental. É certo que ações devem ser consideradas quando se deseja tornar o atendimento, ágil e mais bem estruturado, para que até mesmo a equipe consiga desempenhar suas funções sem retrabalho. A configuração de um sistema integrado que facilite a comunicação e as tarefas diárias é algo almejado pela equipe, que tem a percepção de que as situações experienciadas no dia a dia da instituição financeira pública tradicional vão se adequar às necessidades do cenário do mercado bancário brasileiro e, aos poucos, as dificuldades serão superadas. Este estudo contribuiu com a literatura por disponibilizar informações sobre a perspectiva de uma instituição financeira pública tradicional e os impactos causados pelos bancos digitais em seu cotidiano. Na prática, pode agregar ao setor bancário o desenvolvimento de estratégias e

processos direcionados a melhorar a experiência dos clientes nos bancos convencionais, podendo mesclar e melhorar ambas as formas de atendimento digital e presencial de forma equilibrada e gradativa, acompanhando a evolução dos serviços bancários demandados pelos seus clientes, diferenciando-se dos bancos digitais, que só conseguem disponibilizar seus serviços bancários de forma exclusivamente por meio digital.

Está atento, acompanhar, entender e atender a evolução das necessidades e anseios dos clientes, assim como buscar antecipar as ações dos concorrentes bancos digitais passa a ser fator crucial para sobreviver de forma sustentável no mercado bancário competitivo. O sucesso dos bancos tradicionais no passado não garante nada no futuro, competição é algo bom, promove a necessidade de mudanças e evolução e só tende a aumentar, mas uma coisa é certa, o foco deve sempre estar centrado no cliente.

5.1 Considerações gerenciais

Do ponto de vista gerencial, os resultados encontrados podem contribuir para a visão estratégica de uma instituição financeira pública tradicional, especialmente em termos das adequações necessárias para enfrentar a concorrência dos bancos digitais. As evidências sobre os fatores que influenciam o cliente a migrar para esse novo modelo de banco podem sinalizar a necessidade de promover intervenções por parte dos gestores para alcançar maior proximidade com seus clientes.

A abordagem qualitativa permitiu visualizar que os gerentes entrevistados estão cientes da necessidade de se adaptarem às novas necessidades dos serviços bancários demandados pela nova geração de clientes, mostrando-se abertos à disrupção, do processo atual, no intuito de se adequarem ao novo processo. Porém, ressaltam a necessidade de obter maior autonomia por parte da instituição bancária, o que refletirá em maior velocidade dos processos gerenciais, resultando em um atendimento gerencial dinâmico, rápido e menos engessado. Consequentemente, permitirá um atendimento personalizado e abrangente que resulte na prestação de um serviço bancário capaz de promover melhorias da satisfação do cliente e, consequentemente, maior fidelidade.

Para os gestores, este estudo contribui ao apresentar a qualidade de serviços prestados como aspecto capaz de subsidiar decisões gerenciais que possam melhorar a satisfação dos clientes, permitindo maiores perspectivas de negócios rentáveis e satisfação dos clientes, consequentemente manter os mesmos fidelizados.

Os atributos diferenciados proporcionados pela qualidade do atendimento individualizado, personalizado só é possível quando os serviços são ofertados por meio tradicional, presencial e humano, qualidade de serviço impossível de ser alcançado, quando a prestação do serviço bancário é realizada exclusivamente por meio digital.

A organização financeira tradicional poderá mesclar e melhorar ambos modelos de atendimento, tanto digital quanto presencial, de forma equilibrada e gradativa, acompanhando a evolução dos serviços bancários demandados pelos seus clientes, obtendo diferencial competitivo em relação aos bancos digitais.

Ainda que se considerem as particularidades e peculiaridades dessa instituição financeira pública tradicional como, porte e área de abrangência, além das dificuldades de integração do sistema, sua expertise de mais de 150 anos de atuação e sua solidez, segurança e privacidade das informações são fatores que a diferenciam dos bancos digitais.
Diante do contesto proposto e analisado, e dos resultados obtidos com a pesquisa, recomenda-se à instituição financeira pública, busca constante das melhorias dos produtos e serviços prestados, e que o atributo da qualidade percebida sempre possa ser maior que a qualidade desejada.

5.2 Limitações da pesquisa

Como limitação para este estudo, pode ser citado o tamanho do questionário. Como o questionário foi aplicado visando basicamente obter informações comparativas dos clientes em relação as percepções dos serviços prestados pela instituição financeira

pública comparado aos dos bancos digitais, houve necessidade de repetir as mesmas perguntas relacionando uma instituição com a outra, o que proporcionou um questionário muito extenso. A ânsia dos clientes ao responderem o questionário de forma rápida, pode ter induzido os mesmos a analisarem e responderem algumas questões sem a devida atenção e consequentemente ter afetado o resultado da pesquisa.

Apesar desse fator, o resultado deste trabalho foi satisfatório para o pesquisador, para a orientadora e a instituição financeira pública analisada assim como aos seus gestores, haja vista que os objetivos propostos pelo trabalho, foram alcançados.

5.3 Sugestões para futuras pesquisas

E, por fim este estudo com base nos resultados apresentados, recomenda sugestões para futuros projetos de pesquisa.

Como a pesquisa foi realizada com clientes de uma instituição pública tradicional, recomenda-se a realização de pesquisas futuras expandindo a amostra para os impactos causados pelos bancos digitais a outros bancos convencionais do mercado bancário brasileiro.

Objetivando possiblidades de obtenção de maior consistência aos resultados da pesquisa, também poderá ser sugerido pesquisas futuras, adotando população de regiões geográficas mais extensas, com o objetivo de obter amostra com perfil cultural heterogêneo, haja vista que o presente trabalho realizou pesquisa utilizando amostra de uma população residentes em cidades vizinhas da região metropolitana de Belo Horizonte, com perfil cultural semelhante e homogêneo.

A pesquisa realizada utilizando amostras de população com perfil cultural diferenciado, heterogênico, poderá proporcionar um resultado de pesquisa mais robustos e condizente com a realidade.

Referências

Aaker, D. A. (2001). *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura.

Abbade, E. B. (2014). A Percepção de Clientes Universitários sobre o Relacionamento com suas Operadoras de Telefonia Móvel. *Revista de Gestão*, 21(3), 433-448, DOI: 10.5700/rege539.

Akbar, M. M.; Parvez, N. (2009 jan-abr). Impacto da Qualidade do Serviço, Confiança e Satisfação do Cliente na Fidelidade dos Clientes, *Abac jornal*, 29(1) Recuperado de http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/abacjournal/article/view/526

Akhtar, M. F.; & Ali, K,; & Sadaqat, S. (2011). Factors Influencing the Profitability of Islamic Banks of Pakistan. Inte*rnational Research Journal of Finance and Economics* – Issue 66, 125-132.

Al-hawari, M.A. (2015). Como a personalidade dos clientes do banco de varejo interfere na relação entre qualidade de serviço e fidelização, *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 41-57. Recuperado de https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2013-0096

Al-hawari, MA (2015), "Como a personalidade dos clientes do banco de varejo interfere na relação entre qualidade de serviço e fidelização", *International Journal of Bank Marketing* , 33(1), 41-57, https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2013-0096

Anbima (2021). *Posicionamento*. Recuperado de https://www.anbima.com.br/pt_br/institucional/a-anbima/posicionamento.htm

Anderson, E. W.; Fornell, C.; Lehmann, D. R. (1994 jul). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53.

Andreassen, T. W.; Lindestad, B. (1998) Customer loyalty and complex services– The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyaltyfor customers with varying degrees of service expertise. *International Journalof Service Industry Management,* 9(1) 7-23.

Angnes, L, D. Moyano, C, A, M. Lengler,J,F,B. (2015). *Revista brasileira de pesquisa e turismo,* 174,193, São Paulo. Recuperado de https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/725/670

Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (Abcomm) (2020) *Números do e-commerce*. Recuperado de https://abcomm.org/noticias/category/numeros-do-e-commerce/

Associação Brasileira de Empresas do Mercado de Fidelização (ABEMF). *Indicadores de Mercado*. Recuperado de https://www.abemf.com.br/indicadores-mercado

Bain & Company (2021) *Net Promoter Score*. Recuperado de https://www.bain.com/pt-br/

Banco Central do Brasil (2006) *Resolução nº 3401, de 6 de setembro de 2006*. Recuperado de https://www.bcb.gov.br

Banco Central do Brasil (2006) Resolução nº *3402, de 6 de setembro de 2006*. Recuperado de https://www.bcb.gov.br

Banco Central do Brasil (2016) *Resolução nº 4.480, de 25 de abril de 2016*. Recuperado de https://www.bcb.gov.br

Banco Central do Brasil (2018) *Resolução nº 4.656, de 26 de abril de 2018*. Recuperado de https://www.bcb.gov.br

Banco Central do Brasil (2019) *Relatório competitividade*. Recuperado de https://www.bcb.gov.br

Barbosa, R. R. (2018). *Fintechs: A atuação das empresas de tecnologia de serviço financeiro no setor bancário e financeiro brasileiro*. (Dissertação de mestrado profissional em administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. R.S. Brasil). Recuperado de https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/178364

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70

Bei L. T.; Chiao, Y. C.(2001). An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality, and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14.

Beuren, I. M. (2012) Como *Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade*. 4. ed. São Paulo: Atlas

Bhat, SA, Darzi, MA, & Parrey, SH (2018). Antecedentes da Fidelização de Clientes no Setor Bancário: Um Estudo Mediacional. *Vikalpa* , 43 (2), 92-105. https://doi.org/10.1177/0256090918774697

Bogdezevicius, C. R. & Miranda, H. F. R. de (2020) MARKETING DE RELACIONAMENTO: CONQUISTA, ATIVAÇÃO, FIDELIZAÇÃO, RETENÇÃO E RECUPERAÇÃO DE CLIENTES. *Revista Psicologia & Saberes*. 9,(19), 251-274

Bogmann, I. M. (2000). *Marketing de relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. Nobel

Braga, V. J. P. (2018). A Influência da Qualidade Percebida, Satisfação, Valor Percebido e Expectativas na lealdade de Clientes: um estudo no ensino fundamental I de uma instituição confessional. 2018. 307 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional. Pedro Leopoldo (MG), 2018

Brasil. (1861) *Decreto nº 2.723, de 12 de Janeiro de 1861*. Recuperado de https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2723-12-janeiro-1861-556013-publicacaooriginal-75580-pe.

Brei, V. A. Rossi, C. A. V. (2005 abr-jun). Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(2). DOI: https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000200008

Brito, C. M., & Lencastre, P. D. (2000). *Os horizontes do marketing*. Lisboa: Verbo.

Busquets, A. C. [et al.] (2017) *Estudos sobre regulação financeira*. Organizadores, Cleofas Salviano Júnior, Rafael Jardim Goulart de Andrade, Vinicius Ratton Brandi. – Brasília : Banco Central do Brasil, 2017. 248p. Recuperado de https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/outras_pub_alfa/Estudos_sobre_Regula%C3%A7%C3%A3o_Financeira_Banco_Central_do_Brasil_2017.pdf

Camilo, C. O.; Silva, J. C. da. (2009). Mineração de Dados: Conceitos, Tarefas, Métodos e Ferramentas. Goiânia: *Relatório Técnico*. Instituto de Informática Universidade Federal de Goiás.

Carlzon. J. (2006). A *hora da verdade. O clássico sobre liderança que revolucionou a administração de empresas*. 6ª Ed., Rio de Janeiro: Sextante.

Carvajal, S. A.; & Ruzzi, A. L.;& Nogales, Á. F.; & Moreno, V. M. (2011 dec). The impact of personalization and complaint handling on customer loyalty. *African Journal of Business Management,* 5(34), 13187-13196. Recuperado de Available online at http://www.academicjournals.org/AJBM. DOI: 10.5897/AJBM11.1162

Chás, R. K. (1993). Expectativas, Avaliação de Desempenho e Percepções de Qualidade dos Consumidores. *Journal of Marketing* , 57 (4), 18–34. https://doi.org/10.1177/002224299305700402

Chiguvi, Douglas & Guruwo, Paul. (2017). *Impact of Customer Satisfaction on Customer Loyalty in the Banking Sector*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/324601595_Impact_of_Customer_Satisfaction_on_Customer_Loyalty_in_the_Banking_Sector/citation/download

Cobra, M. (2004). *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas.

Cochran WG. *Sampling techniques*. New York: John Wiley & Sons; 1977.

Collis, J. Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós graduação*. 2 e. Porto Alegre: Bookman

Corrêa, H. L. & Caon, M. *Gestão de serviços*. São Paulo, editora Atlas, 2012.

Costa, FJ, Orsini, ACR, & Carneiro, JS (2018). Variações de Mensuração por Tipos de Escalas de Verificação: Uma Análise do Construto de Satisfação Discente . GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional , 16(2), 132-144. DOI: http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272018v16n2.p132-144

Da Hora, H. R. M.; Monteiro, G. T. R.; Arica, J. (2010, jun). Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, 11(2), 85-103. Recuperado de https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/9321/8252

Dattalo, Patrick. (2008). *Determining sample size: Balancing power, precision and practicality*. New York: Oxford University Press.

Denison, Daniel y Mishra, Aneil. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 201-223.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socio econômicos DIEESE (2020). Desempenho dos Bancos Exercício de 2020Demonstrações financeiras dos bancos, Rede Bancários. Recuperado de https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2021/desempenhoDosBancos2021.html

Dettmer, B.; Socorro, C.; Takashi K., H, (2002 julio-diciembre). Marketing de serviços – análise da percepção da qualidade de serviços através da ferramenta servqual em uma instituição de ensino superior de Santa Catarina *Revista de Ciências da Administração*, 4(8), , 2002, 1-15 Universidade Federal de Santa Catarina Santa Catarina, Brasil. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273526060005

DeVellis, Robert. (2012). Scale development: Theory and applications (3ª. ed.). California: SAGE. Eid, Michale, Lischetzke, Tanja y Nussbeck, Fridtjof. (2006).

Diniz, B. (2019). *O fenômeno Fintech. Tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro: Atlas Books.

Ellis, Paul. (2010). *The Essential guide to effect sizes: Statistical power, meta-analysis and the interpretation of research results*. New York: Cambridge University Press.

Febraban (2021) *Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2021*, ano base 2020. Recuperado de https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-relatorio.pdf

Foca no cliente. *Net Promoter Score (NPS*) recuperado de https://focanocliente.com.br/nps/

Fornell, C, (1992) A national Customer Satisfaction Barometer: *The Swedish Experience Journal of Marketing*. New York

Fornell, C.; Johnson, M. D.; Anderson, E. W. et al., (1996 Oct). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-12,

Franco M. L. P.i B. (2018). Análise de conteúdo, de ed. Campinas: Autores Associados, 2018. 87 p.

Gil, A. C. (2012). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 5. ed.

Gilberti, F. & Jeunon, E. & Andrade, M. (2010). Influência do marketing de relacionamento na repetição de compra dos clientes de telefonia móvel de Belo Horizonte. Revista Gestão & Tecnologia. 7.

Gomes, M, A, S (2019). *Avaliação da qualidade dos serviços prestados em escolas públicas de ensino fundamental II e médio da cidade de Paracatu / MG*. (Dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação Strito Sensu em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, Catalão, Goiás, Brasil) Recuperado de http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/10315

Gonçalves, C. A.; Jamil, G. L.; Tavares, W. R. (2002). *Marketing de Relacionamento: DataBase Marketing, uma estratégia para adaptação em mercados competitivos*. São Paulo: Axcel Books, 2002

Gordon, I. (2002). *Marketing de relacionamento: Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura.

Grönroos, c (2003). *Marketing: gerenciamento* e serviços.2.e, Rio de Janeiro. Elsevier.

Hair Jr., Joseph, Black, William, Babin, Barry y Anderson, Rolph. (2014). *Multivariate Data Analysis: Pearson new international editio*n, 7 ed. New Jersey: Essex:

Hangui, E.F.; & Fonseca, B. G.; Caldeira, E. (2019) Pesquisa de satisfação: proposta de um modelo para instituições bancárias. *Revista Científica* 1(1) Recuperado de http://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica

Hawkings, D, I; Mothersbaugh, D, L & Best, R, J. (2007). *Comportamento do consumidor, construindo estratégias de marketing*. 10 ed,São Paulo. Campus.

Homburg, C.; Hoyer, W.; Koschate, N. (2005). Customers' Reactions to Price Increases: Do Customer Satisfaction and Perceived Motive Fairness Matter?. *Academy of Marketing Science. Journal*, 33(1), 36-49, Win.

Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) (2020). Relatório Comparativo: Tarifas Bancárias 2019 X 2020 Recuperado de

https://guiadosbancosresponsaveis.org.br/media/496054/pesquisa_tarifas_2020_v1.pdf

Johnson, M. D.; Anderson, E. W.; Fornell, C. (1995 March). Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of Consumer Research*, 21(4), 695 (12).

Johnson, M.D. (2001). The evolution and future of national customer satisfation index models. *Journal of economic psychology*. 22, 217-245.

Khong, Kok Wei & Richardson, Stanley. (2003). Business process re-engineering (BPR) in Malaysian banks and finance companies. *Managing Service Quality*. 13. 54-71. DOI: 10.1108/09604520310456717.

Kish L. *Survey sampling.* New York: John Wiley & Sons; 1965.

Korn EL, Graubard BI. *Analysis of health surveys*. New York: John Wiley & Sons; 1999. (Wiley Series in Probability and Statistics).

Leboeuf, M. (1996). *Como conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Harbra.

Lemos, A. D. (2019). *Entenda melhor o sistema bancário brasileiro. Empreender dinheiro*. Recuperado de https://empreenderdinheiro.com.br.

Lobo, R. (2021) *Pesquisa mensal de serviços: novembro de 2021.* In: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) Recuperado de https://censos.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/32747-apos-dois-meses-de-queda-servicos-crescem-2-4-em-novembro

Machado, O.R. (2018*). A influência da satisfação, qualidade percebida, confiança e valor percebido na lealdade dos clientes de serviços contábeis terceirizados na cidade de Belo Horizonte-MG*. (Dissertação de mestrado profissional em administração. Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado do site www.fpl.edu.br.

Magnus, T. (2018). Transformação Digital nos bancos: evolução nos serviços financeiros. Recuperado de https://www.hubi40.com.br/transformacao-digital-nos-bancos-evolucao-nos-servicos-financeiros/

Martins, J.P.F. (2019). *Marketing de relacionamento: uma análise dos fatores que contribuem para manter clientes em uma cooperativa de crédito*. (Dissertação de mestrado profissional em administração. Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado de https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2019/dissertacao_joao_paulo_de_freitas_martins_2019.pdf

Meyer-Waarden, Lars & Benavent, Christophe. (2008). Grocery retail loyalty program effects: Self-selection or purchase behavior change?. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 37. 345-358. DOI:10.1007/s11747-008-0123-z.

Michael. Eid, y Ed Diener (Eds.), *Handbook of multimethod measurement in Psychology*, 283-299. United States: APA

Michaelis. *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>. Acesso em: 10 abr. 2009.

Miot, Hélio Amante. (2011 dez). Tamanho da amostra em estudos clínicos e experimentais. *J. vasc. bras*. 10 (4).

Morais, M. G. Análise do Relacionamento da Cadeia de Suprimentos do Setor de Serviços de Eventos em Goiânia-GO. Revista Turismo em Análise, v. 24, n. 2, p. 374, 2013. Recuperado de https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/64187/66873

Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. The journal of marketing, 20-38. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/1252308

Moura, L, R, C. Bastos, D, H. Christino, J, M, M (2015). Mensuração, teste e validação da confiança na marca. *Revista capital cientifico – Eletrônica (RCCe*). Recuperado de file:///C:/Users/Edina/Downloads/3108-18536-1-PB.pdf

Moura, L, R, C. Lima, K, R. Souki, G, K. (2015). Proposição e teste de escala de avalição de qualidade do metrô. Universidade Fumec – MG. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5198859.pdf

Moura, L, R, C. Santos, P, H. Vasconcelos, F, C, W & Cunha, N, R, S. (2017). Avaliação da imagem percebida sobre serviços educacionais em uma instituição pública de ensino superior. Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - ESAN/UFMS. Recuperado de https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/download/3480/pdf

Nascimento, J,D. Silva, A, E. (2020). Gestão do capital intelectual no banco Santander of Brasil. *Brazillian Journais of Business*. 3(1), 375-399. Curitiba. PR. Recuperado de https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/download/24410/19501

Nascimento, J. R. A *Satisfação do Cliente e sua Avaliação. Intervenção na Conferência sobre Retenção de Clientes*. Lisboa, 26 e 27 de Maio de 1998.Recuperado de http//www.terravista.pt/guincho/2022/satisfacao.html>

Oliver, R. L. (1993 Dec). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20, 418-430. Recuperado de https://academic.oup.com/jcr/article/20/3/418/1838986

Parasuraman, A P. & Zeithaml, V. & Berry, L.. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). *The Journal of Marketing*. 49. 41-50. DOI: 10.2307/1251430.

Parasuraman. A. Berry. L. L (1995). *Serviços de marketing. Competindo através da qualidade*. 3ª ed. São Paulo. S.P. Maltese.

Pearson. Howell, David. (2010). Statistical Methods for Psychology (7a ed.) California: Cengage Wadsworth.

PePeppers, D., & Rogers, M. (2001). *Marketing um a um CRM Series marketing 1 to 1*. São Paulo: Makron Books.

Pereira. P, F, P. Bastos. F. C. (2017). *Um estudo sobre a fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento no segmento de farmácias e Drogarias.* SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Recuperado de https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/229_Artigo_Seget_utima_versao.pdf

Raphel, M.; Raphel, N. *Conquistando a fidelidade. Como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio*, São Paulo: Futura, 1996, 1 ed.

Reichheld, F. Markey, R. (2018). *A pergunta Definitiva 2.0. Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes*. Rio de Janeiro. R.J Alta Books.

Rezende, G. A. C., Almeida, G. S., Loriato, H. N., & Pelissari, A. S. (2019). Relação entre o Marketing de Relacionamento e a Fidelização de Clientes: Um Estudo no Setor Bancário. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 10(1), 2651-2675. Recuperado de http://www.spell.org.br/documentos/ver/54843/relacao-entre-o-marketing-de-relacionamento-e-a-fidelizacao-de-clientes--um-estudo-no-setor-bancario

Sandhusen, L. R, (1998). *Marketing básico*. São Paulo. S.P. Saraiva.

Sayani, H. (2015) Customer satisfaction and loyalty in the United Arab Emirates banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 351-375.

Shavelson, RJ (2002). Lee J. Cronbach, 1916-2001. Pesquisador educacional , 31 (2), 37–39. https://doi.org/10.3102/0013189X031002037

Sheth, J.; Banwari, M.; Newman, B. I. (2001). *Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor*. Traduzido por Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Atlas, 795 p.

Silva, M.C.; Chacon, M.J.M; Pederneiras, M.M.M.; Lopes, J.E.G. (2004 set-dez). Procedimentos Metodológicos para a Elaboração de Projetos de Pesquisa

Relacionados a Dissertações de Mestrado em Ciências Contábeis. *Revista de Contabilidade e Finanças* – USP, São Paulo, 36, 97-104.

Silva, S. A. F, (2015). NET PROMOTER SCORE: *Aplicação no relacionamento com clientes de alta renda numa instituição Financeira Publica Brasileira*. (Dissertação de mestrado profissional em administração. Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado de https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2015/dissertacao_samantha_alice_de_freitas_silva_2015.pdf

Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e região (2019) *Cinco maiores bancos do país.* Recuperado de https://spbancarios.com.br/noticias

Sousa, E. S. de (2019). *Gestão da Lealdade dos Clientes: Análise da Estratégia de Implementação de um Programa de Fidelização entre a Bosch e Oficinas*. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Comercial de Pós -Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management, Jundiaí, SP, Brasil). Recuperado de https://www15.fgv.br/network/tcchandler.axd?tccid=8989

Souza, F. W. de (2014). *A relação entre a satisfação e a lealdade do cliente nos serviços da assistência técnica de uma concessionária de automóveis*. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, da Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado de https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2014/dissertacao_flavio_william_de_souza_2014.pdf

Souza, R. A. (2017). *A influência da satisfação, qualidade percebida, confiança e valor percebido na lealdade dos clientes: Um estudo no segmento de locação de equipamentos para construção*. Recuperado de https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2017/dissertacao_rainerio_avelar_de_souza_2017.pdf

Spreng, Richard & MacKenzie, Scott & Olshavsky, Richard. (1996 jul). A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing.* 60. 15-32. 10.2307/1251839.

Sweeney, l, & Swait, 1_ (2008). The effects Ofbrand credibility on Clistomer loyalty. *Retailing and Consumer Services*, 15(3), 179-193 Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.04.001

Tinoco. M. A.C. Ribeiro. J. L. D. (2007). *Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços*. Production [online]. 17(3), 454-470. Recuperado https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000300005

United Nations, Department of Economics and Social Affairs, Statistics Division. (2005). *Household sample surveys in developing and transitions countries*. New York; Recuperado de http://stats.un.org/unsd/hhsurveys/pdf/Household_surveys.pdf

Venzon, C.. & Santos, S. D' dos. (2019). A *Percepção x Expectativa da Qualidade do Serviço Prestado por uma Corretora de Seguros no Município de Santa Cruz do Sul*. IV Congresso de Contabilidade da UFRGS. IV Congresso de Iniciação Científica em Contabilidade da UFRGS. PPGCONT – UFRGS. Recuperado de https://www.ufrgs.br/congressocont/index.php/IVcongressocont/IVCongCont/paper/download/181/154

Vergara, S.C.(2009). *Projetos e relatórios de pesquisas em administração*. São Paulo. Atlas.

VERGARA, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Zameer, Hashim & Tara, Anam & Kausar, Uzma & Mohsin, Aisha. (2015). Impact of service quality, corporate image and customer satisfaction towards customers' perceived value in the banking sector in Pakistan. *International Journal of Bank Marketing*. 33. 442-456. Recuperado de 10.1108/IJBM-01-2014-0015.

Zeithaml, V. A., Parasuraman A. e Berry L. L, (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations.* New York: Free Press, 1990

Zeithaml, VA, Bitner, MJ, & Gremler, DD (2009). *Marketing de serviços: Integrando o foco no cliente em toda a empresa* (5ª ed.). Cingapura: McGraw-Hill e Irwin.

Zeithaml. V. A. Bitner. M. J. Gremler. D. D. (2009). *Marketing de serviços. A empresa com foco no cliente*. 5ª ed. Porto Alegre. R.S. Bookman.

Zouari, G. & Abdelhedi, M. (2021). Customer satisfaction in the digital era: evidence from Islamic banking. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 10. 10.1186/s13731-021-00151-x.

Apêndices

Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Convidamos-lhe a participar da pesquisa acadêmica intitulada: **IMPACTOS DOS BANCOS DIGITAIS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS: Um estudo em uma instituição do setor público**, desenvolvido pelo mestrando **Dirceu José Couto** e sob orientação da professora doutora **Ester Eliane Jeunon**.

As informações coletadas de forma geral poderão contribuir para o meio científico. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

A sua participação na pesquisa possui caráter voluntário e não lhe trará nenhum tipo de ônus ou remuneração. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com os pesquisadores:

Dirceu José Couto
Pesquisador Mestrando (FPL)
dirceucouto60@gmail.com

Ester Eliane Jeunon

Profª Drª Pesquisadora
Responsável/Orientadora
ester.jeunon@fpl.edu.br

Agradecemos sua importante contribuição fornecendo informações fundamentais para a conclusão desta pesquisa.

Eu, _____, fui informado sobre o que os pesquisadores querem fazer e porque precisam da minha colaboração. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser.

Apêndice B – Questionário de pesquisa-Clientes bancários

Prezado(a) Senhor(a),

Gostaríamos de contar com sua colaboração para participar desta pesquisa acadêmica intitulada: **IMPACTOS DOS BANCOS DIGITAIS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS: Um estudo em uma instituição do setor público**, desenvolvido pelo mestrando **Dirceu José Couto**.

Não é necessário identificar-se ao respondê-lo. As informações fornecidas terão a privacidade garantida pelo pesquisador responsável. O questionário é composto por questões de múltiplas escolha e não levará mais que 20 minutos para ser preenchido.

Estou à disposição para eventuais esclarecimentos.

Desde já agradeço sua participação,

Dirceu José Couto - dirceucouto60@gmail.com.
Celular/WhatsApp – 31-98751-0862

Perfil Sociodemográfico (1 a 6)	
PSD1-Gênero ☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Prefiro não informar	**PSD4-Faixa etária** ☐ Até 25 anos ☐ De 26 a 35 Anos. ☐ De 36 a 45 Anos ☐ De 46 a 55 Anos. ☐ Acima de 55 Anos.
PSD2-Estado civil ☐ Solteiro ☐ Casado. ☐ Separado ☐ Divorciado. ☐ Viúvo ☐ Outros**.**	**PSD5-Escolaridade** ☐ Ensino fundamental. ☐ Ensino médio. ☐ Graduação. ☐ Pós Graduação. ☐ Mestrado. ☐ Doutorado.
PSD3-Atuação profissional (uma) ☐ Emprego formal. ☐ Funcionário Público. ☐ Profissional Liberal. ☐ Profissional autônomo ☐ Outras opções	**PSD6-Renda mensal (SM=R$ 1.192,40)** ☐ De 1 a 4 (SM) ☐ De 5 a 8 (SM) ☐ De 9 a 12 (SM) ☐ De 13 a 16 (SM) ☐ Acima de 16 (SM)

Relacionamento bancário (questões de 01 a 06)

As questões de 1 a 7 são para identificar a sua relação com os bancos como correntista.

1-É cliente?	
☐ instituição pública financeira tradicional	☐ Banco Digital
2- É cliente da instituição pública financeira tradicional? ☐ Pessoa física ☐ Pessoa Jurídica 2.1 Há quanto tempo? ☐ Há menos de 06 meses ☐ De 07 meses à 02 anos ☐ De 03 à 05 anos ☐ Acima de 05 anos	3- É cliente Banco Digital? ☐ Pessoa física ☐ Pessoa Jurídica 3.1 Há quanto tempo? ☐ Há menos de 06 meses ☐ De 07 meses à 02 anos ☐ De 03 à 05 anos ☐ Acima de 05 anos

4- Como cliente Instituição pública financeira tradicional, movimenta sua conta de que forma? ☐ Exclusivamente por meio presencial ☐ Exclusivamente por meio digital ☐ Por meio digital e presencial	
4- Quais dos bancos abaixo você considera como o seu principal banco de relacionamento?	
☐ Instituição pública financeira tradicional ☐ Banco Digital. ☐ Outros bancos tradicionais. Considerar como banco digital – Instituição financeira que não possui atendimento presencial)	
5-Motivos para tornar-se cliente da Instituição pública financeira tradicional? ☐ Recebimento de Salário. ☐ Em virtude de obtenção de empréstimo/financiamento. ☐ Indicação de amigos/familiares. ☐ Confiança na instituição. ☐ Custos dos serviços prestados ☐ Outras opções.	6-Motivos para tornar-se cliente do Banco Digital ? ☐ Recebimento de Salário. ☐ Em virtude de obtenção de empréstimo/financiamento. ☐ Indicação de amigos/familiares. ☐ Confiança na instituição. ☐ Custos dos serviços prestados ☐ Outras opções.
7-Você é cliente de qual banco digital? (Marque a que você considera como a sua principal instituição de relacionamento, caso seja cliente em mais de uma delas).	
☐ AgiBank ☐ Banco Inter ☐ BMG ☐ Banco Original ☐ C6 Bank ☐ Neon ☐ Next ☐ Nubank ☐ Outros	

Questões da pesquisa
Instruções de preenchimento
Para cada **AFIRMATIVA** apresentada, **DÊ DUAS NOTAS**: uma relativa à sua percepção em relação aos serviços bancários prestados pela **INSTITUIÇÃO PÚBLICA FINANCEIRA TRADICIONAL**, e outra em relação aos serviços prestados pelo **BANCO DIGITAL**. Cada afirmativa deverá ser analisada de 1 a 10, conforme escala abaixo.

Escala

Discordo Totalmente		Discordo parcialmente		Não concordo, nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

DIMENSÃO QUALIDADE PERCEBIDA (Daltoé, 2016; Parente, Costa; Leocádio, 2014)																				
Variáveis	**Escala**																			
	Instituição Financeira Pública Tradicional											**Banco Digital**								
Tangíveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DQPT1- Meu banco disponibiliza consultas e/ou transações financeiras a qualquer momento																					
DQPT2-Meu banco tem funcionários disponíveis via (telefone, e-mail e chat) sempre que preciso																					
DQPT3-O aplicativo disponibilizado pelo meu banco atende a todas as minhas necessidades.																					
DPQT4- A experiência digital ofertada pelo meu banco é diferente quando comparada ao atendimento presencial.																					
DPQT5- Consigo resolver problemas usando o Banco digital, que tenho dificuldades para conseguir quando procure o Banco tradicional.																					

Segurança																					
DQPSE1-O atendimento do meu banco sempre busca solucionar problemas dos clientes																					
DQPS2-O atendimento e serviços do meu banco sempre inspira confiança nos clientes.																					
DQPS3–O atendimento do meu banco sempre está disponível para atender prontamente as reclamações dos clientes																					
Empatia																					
DQPE1-Sempre que necessito, obtenho atendimento individualizado pelo meu banco.																					
DQPE2-O meu banco presta atendimento imediato quando solicitado																					
DQPE3-Os canais de atendimento digitais disponibilizados pelo meu banco, atendem minhas necessidades.																					
DQPE4-Vejo preocupação por parte do atendimento, quando tenho problemas e busco solução.																					
DIMENSÃO VALOR PERCEBIDO (Braga. 218; Daltoé, 2016; Parente, Costa; Leocádio, 2014)																					
Segurança e solidez/reputação																					
DVPS1-O dinheiro depositado no meu Banco está seguro.																					
DVPS2- Sinto-me seguro quanto as informações disponibilizadas pelo meu banco em relação à qualidade/benefícios dos produtos e serviços ofertados.																					
DVPS3-A reputação e a credibilidade do meu Banco são melhores que as demais instituições financeiras.																					
DVPS4-Sinto segurança em utilizar os meios digitais disponibilizados pelo meu banco.																					

DVPS5-A marca do Banco é valorizada																					
Conveniência, acesso e comodidade																					
DVPC1-Ser cliente do Banco me traz Tranquilidade																					
DVPC2-No meu banco, eu posso realizar facilmente transações em horários convenientes para mim																					
DVPC3- Para realizar movimentação finaceira Os meios digitais do meu banco são fundamentais.																					
Sacrifício monetário																					
DVPS1-As taxas de serviços (extratos bancários, transferências bancárias, Ted's, DOC's) cobradas pelo meu banco são justas.																					
DVPS2-O valor pago pelos serviços, é o motivo da minha permanência como cliente do meu banco																					
DVPS3-Os investimentos ofertados pelo Banco possuem taxas de rentabilidade diferenciada, ou seja, acima do mercado																					
DVPS4-Considero o Banco como a primeira opção quando preciso de uma instituição financeira																					
DVPS5-Conheço os princípios do Banco																					
DVPS6-A relação entre os preços praticados pelo meu banco e os benefícios ofertados é boa.																					
DVPS7-A relação entre os preços praticados pelo meu banco e a capacidade de solucionar problemas dos clientes é boa..																					
DVPS8-Compensa ser cliente do meu banco, porque os serviços por ele ofertado atendem minhas necessidades de consumidor bancário.																					
DIMENSÃO SATISFAÇÃO PERCEBIDA (Braga, 2018; Parente, Costa; Leocádio, 2014)																					
Satisfação																					
DSP1-Eu sinto prazer em ter conta no meu Banco																					

DSP2-Eu estou satisfeito com a minha experiência neste banco																					
DSP3-Tendo como escolher, eu provavelmente ficarei com a minha conta neste banco																					
DSP4-Eu estou satisfeito com a boa qualidade dos produtos e serviços prestados pelo meu banco																					
DSP5-É alto o grau de satisfação com o meu banco, quando comparado com outras instituições bancárias.																					
DSP6-O grau de satisfação com o meu banco é elevado quando comparado com as minhas expectativas (manter foco diferente)																					
DSP7-Quando comparado com uma instituição bancária ideal, meu grau de satisfação com o meu banco é elevado.																					
DSP8-É conveniente utilização dos serviços do meu banco																					
DSP9-De forma geral, é elevado o grau de satisfação com o meu banco																					
Dimensão Expectativa do Cliente (Johnston, 1995)																					
Expectativas																					
DEC1-O meu Banco tem tecnologia moderna e de fácil compreensão																					
DEC2-Quando solicitado o meu banco realiza os serviços da primeira vez..																					
DEC3-O meu banco se preocupa em atender os interesses dos clientes.																					
Dimensão Lealdade (Braga, 2018)																					
Lealdade																					
DL1-Compartilho o bom desempenho do meu banco com outras pessoas																					
DL2-É elevada a minha intenção de permanecer																					

como cliente no meu banco																					
DL3-Eu pretendo manter conta no meu banco por muito tempo.																					
DL4-Considero este banco como a primeira opção entre os bancos excelentes.																					
Dimensão Confiança (Daltoé, 2016; Parente, Costa; Leocádio, 2014)																					
Confiança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DC1-Acredito que o meu banco mantém em sigilo todas as informações que forneço durante o meu relacionamento.																					
DC2-O meu banco preocupa-se em realizar seu trabalho, sem cometer erro																					
DC3-Tenho plena confiança na veracidade das informações que recebe do meu banco																					
DC4-Quando tenho problemas, sinto que o meu banco tem interesse em soluciona-los																					
DC5- As operações realizadas por meio digital do meu banco oferecem a mesma confiança das realizadas no caixa padrão(tradicional).																					
DC6- Os processo do meu Banco são rápidos e confiáveis																					

Atributos de preferência de um banco físico para um banco digital				
Avalie os atributos de preferência para escolha de um banco que você deseja de acordo com a escala abaixo				
1	2	3	4	5
Muito importante	Importante	Razoávelmente importante	Pouco importante	Sem importância

Atributos	**Escala**										
	Instituição Financeira Pública Tradicional						**Banco Digital**				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
AP1-Abertura para novos entrantes (novas tecnologias)											
AP2-Acesso rápido às operações bancárias.											
AP3-Adaptação às necessidades do cliente.											
AP4-Atendimento de qualidade											
AP5-Orientação bancária para fins de aumento do patrimônio.											
AP6-Tradição bancária com solidez.											
AP7-Burocracia.											
AP8-Capacidade de mudança frente às adversidades											
AP9-Confiança.											
AP10-Contato frequente.											
AP11-Gestão do dinheiro (Liquidez e gestão de fluxos).											
AP12-Modelos de serviços bancários futuros (atendimento online).											
AP13-Valorização do cliente por reconhecimento personalizado.											
AP14-Preço de taxas, tarifas e serviços.											
AP15-Canal de comunicação.											
AP16-Proteção contra fraudes.											
AP17-Qualidade das operações.											
AP18-Qualidade do Atendimento											
AP19-Rapidez e presteza dos											

serviços prestados.											
AP20-Recompensas (benefícios financeiros).											
AP21-Segurança.											
AP22-Seriedade											
AP23-Serviços ofertados.											
AP24-Suporte.											
AP25-Tempo de atendimento.											
AP26-Tempo de espera.											

NET PROMOTER SCORE :										
Em um escala de 1 a 10 você indicaria o Net Promoter Score para um amigo										
0 1 2 3 4	5 6	7		8		9			10	

Questão	**Escala**																				
	Instituição Financeira Pública Tradicional											**Banco Digital**									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NPS1-Em uma escala de 0 a 10 quanto você indicaria para um amigo?																					

PA1-É possível obter os mesmos serviços e benefícios bancários quando utilizo conta de banco tradicional comparado com a utilização da conta em banco digital? Porquê?
R:_____
_____

PA2- Qual conta bancária você prefere: em banco digital ou em banco tradicional? Porquê?
R:_____
_____

Obrigada por sua importante contribuição para a conclusão desta pesquisa.

Dirceu Couto.

FPL EDUCACIONAL	**Apêndice C – Roteiro de Entrevista semiestruturado**

Prezado(a) Senhor(a),

Convidamos-lhe a participar da pesquisa acadêmica intitulada: **IMPACTOS DOS BANCOS DIGITAIS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS: Um estudo em uma instituição do setor público**, desenvolvido pelo mestrando **Dirceu José Couto** e sob orientação da professora doutora **Ester Eliane Jeunon**.

Gostaria de contar com sua colaboração para participar desta entrevista cuja finalidade de medir o grau dos impactos da concorrência dos bancos digitais na Fidelização de clientes de bancos púbicos tradicionais após o surgimento dos bancos digitais.

As informações fornecidas terão a privacidade garantida pelo pesquisador responsável.

Desde já agradeço sua participação,

Perfil sócio demográfico - APRESENTAÇÃO
1. Nome: 2. Gênero: 3. Formação: 4. Em qual agência atua: 5. Tempo de atuação em função gerencial: 6. Tipo de carteira PF ou PJ:

Questões a pesquisa
1. Qual a sua percepção em relação ao atual cenário do setor bancário?
2. A variedade de produtos disponibilizado pela instituição pública financeira tradicional atende as necessidades dos produtos demandado pelos seus clientes?
3. A variedade de produtos disponibilizado pelo BANCO DIGITAL atende as necessidades dos produtos demandado pelos seus clientes?
4. Baseado na sua experiência no atendimento ao cliente, como você vê as exigências dos clientes em relação a qualidade dos serviços bancários prestados e disponíveis?
5. Como você percebe os principais impactos proporcionado pela concorrência dos bancos digitais
6. De maneira geral, você acredita que os clientes estão satisfeitos com os valores cobrado pelos serviços bancários prestados pela instituição pública financeira tradicional?
7. De maneira geral, você acredita que os clientes estão satisfeitos com os valores cobrado pelos serviços bancários prestados pelo BANCO DIGITAL?
8. Na sua percepção, quais seriam os principais atributos geradores de insatisfação?
9. Na sua percepção, quais seriam os principais atributos promotores de satisfação?

10. Na sua opinião, os canais de atendimento digitais disponibilizados pela instituição pública financeira tradicional, são de fácil interatividade e utilização? Porquê?
11. Na sua opinião, quais são os impactos dos bancos digitais no setor bancário.
12. Quais das carteiras de clientes, física ou jurídica é mais susceptível a migrar da instituição financeira pública.
13. Quais aspectos são determinantes para fidelização dos clientes da instituição financeira pública tradicional?
14. Quais aspectos são determinantes para fidelização dos clientes do Banco Digital?
15. Quais fatores podem influenciar os clientes a migrar para os bancos digitais?
16. Quais os motivos podem influenciar os clientes a permanecerem clientes da instituição pública financeira tradicional?
17. Qual sua percepção sobre a qualidade de serviços dos canais digitais e remotos, disponíveis pelas instituições financeiras tradicional?
18. Qual sua percepção sobre a satisfação dos clientes da instituição financeira pública?
19. Na sua percepção houve aumento na tendência dos clientes migrar para os bancos digitais? (se sim, quais as suas percepções em relação as justificativas e expectativas destes clientes?

20. Na sua percepção nos últimos anos, medidas que indicam tendência das instituições financeiras investir em tecnologias, estruturas físicas e qualificação profissional dos empregados, almejando melhorar o atendimento e qualidade dos serviços ofertados aos clientes? (se sim, quais são estas medidas?) (Especificamente na instituição pública financeira tradicional)
21. Na sua percepção o mercado bancário tradicional e especificamente a instituição pública financeira tradicional, está sendo incomodado com a concorrência dos bancos digitais?
22. Na sua percepção houve tendência do setor bancário tradicional, investir em tecnologias e em processos voltados para suprir as exigências demandada pelos atuais clientes?
Gostaria de adicionar mais algum comentário?

Betim, novembro de 2021

Apêndice D – Alinhamento dos objetivos específicos da pesquisa

A Tabela 31 mostra o alinhamento dos objetivos específicos da pesquisa.

Tabela 31

Alinhamento dos objetivos específicos e roteiro de entrevista

Objetivo	Questão
Analisar os principais aspectos determinantes na fidelização dos clientes da *Instituição Financeira Pública Tradicional,* como: satisfação, valor percebido, qualidade percebida e confiança.	2-A variedade de produtos disponibilizados pela instituição pública financeira tradicional atende às necessidades dos produtos demandado pelos seus clientes? 3-A variedade de produtos disponibilizados pelo banco digital atende às necessidades dos produtos demandado pelos seus clientes? 4-Com base na sua experiência no atendimento ao cliente, como você vê as exigências dos clientes em relação à qualidade dos serviços bancários prestados e disponíveis? 20- Na sua percepção, nos últimos anos, ocorreram medidas que indicam a tendência de as instituições financeiras investirem em tecnologias, estruturas físicas e qualificação profissional dos empregados, almejando melhorar o atendimento e a qualidade dos serviços ofertados aos clientes? (se sim, quais são estas medidas?) (Especificamente na instituição pública financeira tradicional). 22-Na sua percepção, houve tendência do setor bancário tradicional de investir em tecnologias e em processos voltados para suprir as exigências demandada pelos atuais clientes?
Identificar a dos clientes da instituição financeira pública, em relação à qualidade dos serviços dos canais digitais e remotos disponíveis.	6-De maneira geral, você acredita que os clientes estão satisfeitos com os valores cobrados pelos serviços bancários prestados pela instituição pública financeira tradicional? 7-De maneira geral, você acredita que os clientes estão satisfeitos com os valores cobrados pelos serviços bancários prestados pelo banco digital? 8-Na sua percepção, quais seriam os principais atributos promotores de satisfação e geradores insatisfação? 9-Na sua percepção, quais seriam os principais atributos promotores de satisfação? 10-Na sua opinião, os canais de atendimento digitais disponibilizados pela instituição pública financeira tradicional são de fácil interatividade e utilização? Por quê? 11-Na sua opinião, quais são os impactos dos bancos digitais no setor bancário? 13-Quais aspectos são determinantes para a fidelização dos clientes da instituição financeira pública tradicional? 14-Quais aspectos são determinantes para fidelização dos clientes do banco digital? 17-Qual sua percepção sobre a qualidade de serviços dos canais digitais e remotos, disponíveis pelas instituições financeiras tradicionais? 18-Qual sua percepção sobre a satisfação dos clientes da instituição financeira pública?
Identificar a carteira de clientes, física ou jurídica, mais susceptível a migrar da instituição financeira pública.	12-Qual das carteiras de clientes, física ou jurídica é mais susceptível a migrar da instituição financeira pública? 15-Quais fatores podem influenciar os clientes a migrar para os bancos digitais? 16-Quais os motivos podem influenciar os clientes a permanecerem clientes da instituição pública financeira tradicional? 19-Na sua percepção, houve aumento na tendência dos clientes de migrarem para os bancos digitais? (se sim, qual a sua percepção em relação às justificativas e expectativas destes clientes?).

Fonte: Elaborada pelo pesquisador (2021).