

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

**O VALOR PERCEBIDO PELOS CLIENTES DOS BANCOS DIGITAIS
FRENTE AOS TRADICIONAIS BANCOS BRASILEIROS**

PEDRO ROSSI NETO

ORIENTADOR: PROF. DR. MAURICIO JUCÁ DE QUEIROZ

SÃO PAULO
2019

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

**O VALOR PERCEBIDO PELOS CLIENTES DOS BANCOS DIGITAIS
FRENTE AOS TRADICIONAIS BANCOS BRASILEIROS**

Dissertação apresentada à Faculdade FIA de Administração e Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para obtenção do certificado de conclusão do curso Mestrado Profissional em Gestão de Negócios.
Orientador: Prof. Dr. Mauricio Jucá de Queiroz

SÃO PAULO
2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por esta jornada de desafios, realizações e descobertas chamada vida.

Agradeço imensamente à minha família. A meus pais, Valmir e Rosalina, por todos ensinamentos, paciência, compreensão, disciplina, amor e amizade em todos dias da minha vida, encorajando esta realização. À caçula da casa, Laura, pelo carinho, companheirismo e exemplo de que não importa o tamanho dos nossos sonhos, eles sempre são possíveis. E à Paula, por ter iniciado este Mestrado comigo, sido minha companhia em todos os passos e ter mostrado, com firmeza e afeto de sempre, o caminho para o fim desta pesquisa. Também à Mel e ao Duke, as companhias fiéis de horas e horas de estudo.

Agradeço à Bruna, minha namorada, que esteve ao meu lado desde o início deste percurso, com muita compreensão, carinho e apoio, principalmente nos momentos mais árduos. Por sempre mostrar que tudo era possível, inclusive superar a distância de São Paulo à Porto Alegre por cinco anos, sem tua cumplicidade e companheirismo este sonho não teria se realizado.

Ao Prof. Dr. Maurício Jucá, Diretor da Faculdade FIA e meu orientador nesta etapa, meu agradecimento por todo apoio e ter atuado tantas vezes como um norte por meio de suas sugestões fundamentais para esta pesquisa.

Em nome do Prof. Dr. Daniel Estima, coordenador do Mestrado FIA, agradeço a todos os professores, pelos ensinamentos, apoio e encorajamento. E, através da Karen Barraca, meu muito obrigado a toda equipe de suporte da FIA, que diariamente atuam para que o Mestrado seja possível.

E aos meus colegas da Turma 4 do Mestrado FIA, pelas excelentes sextas e sábados presencialmente e todos os demais momentos de coleguismo e companheirismo nestes pouco mais de dois anos.

RESUMO

Nos últimos anos, as instituições financeiras brasileiras passaram por um processo de evolução no modo de abordar os negócios junto aos clientes, do ponto de vista tanto da qualidade dos serviços ofertados quanto da gestão do relacionamento com estes usuários. Nesta conjuntura, entretanto, os bancos digitais vêm atraindo clientes dos bancos tradicionais, aliando investimentos em tecnologia e inovação, menores custos aos consumidores e a insatisfação com o atendimento que vem sendo oferecido pelos bancos tradicionais. Tendo em vista que o sistema bancário brasileiro é reconhecido mundialmente pelos resultados, solidez e desenvolvimento tecnológico e que os bancos digitais configuram um serviço em pleno crescimento e pouco abordado academicamente, este estudo visa analisar o valor percebido pelos clientes bancários ao comparar a atuação dos bancos digitais e tradicionais. Inicialmente, foram levantadas oito hipóteses na literatura, para que a teoria acadêmica indicasse os principais fatores que facilitariam ou dificultariam a atuação dos bancos digitais junto aos clientes. Em seguida, estas hipóteses foram postas em validação por meio de duas etapas: (i) entrevistas semiestruturadas com três clientes com contas em bancos digitais e tradicionais, três especialistas em marketing de bancos digitais e dois gerentes de conta de bancos tradicionais; e (ii) levantamento por meio de um questionário aplicado a mais de 480 respondentes, clientes de bancos digitais e tradicionais. As duas etapas permitiram identificar qual a percepção de relacionamento tanto dos bancos digitais quanto dos tradicionais, assim como comparar o valor percebido pelos clientes. Como principais resultados desta pesquisa, destacam-se que as tarifas de bancos digitais são mais bem percebidas pelos clientes, a solidez dos bancos tradicionais é significativamente maior que nos digitais, enquanto a percepção dos clientes é de igualdade entre os bancos digitais e tradicionais em relação a segurança.

Palavras-Chave: Bancos tradicionais; Bancos digitais; Valor percebido.

ABSTRACT

Brazilian financial institutions have undergone a process of evolution regarding the perception of how to approach business with customers, from both the quality of services offered and the relationship management with these users. At this viewpoint, however, digital banks have been attracting customers from direct banks, combining investments in technology and innovation, lower costs to costumers and dissatisfaction with the service being offered by direct banks. Given that the Brazilian banking system is recognized worldwide for its results, consistency and technological development, and that digital banks are a service that is growing and little addressed academically, this study aims to analyze the perceived value by bank customers when comparing the performance of direct and digital banks. Initially, eight hypotheses were raised in the literature, so that academic theory could indicate the main factors that would facilitate or hinder the performance of digital banks with customers. These hypotheses were then validated through two steps: (i) semi-structured interviews with three direct and digital bank clients, three digital bank marketing specialists, and two direct bank account managers; and (ii) survey through a questionnaire applied to more than 480 respondents, customers of direct and digital banks. Both steps made it possible to identify the perception of relationship between both direct and digital banks, as well as to compare the value perceived by customers. As main results of this research, we highlight that digital banking tax are better perceived by customers, the solidity of traditional banks is significantly higher than in digital ones, while the perception of customers is equal between digital and traditional bank in relation to security.

Keywords: *Direct banks; Digital Banks; Perceived value.*

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do número de clientes de bancos digitais brasileiro	13
Gráfico 2: Relação entre renda familiar e faixa etária	80
Gráfico 3: Relação entre banco tradicional e faixa etária	82
Gráfico 4 Canais de interação utilizados pelos clientes de bancos tradicionais	84
Gráfico 5: Vantagens e desvantagens de ser correntista de banco tradicional	87
Gráfico 6: Vantagens e desvantagens de ser correntista de banco digital	90
Gráfico 7: Importância do atendimento presencial	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação entre as quatro fases do Marketing	27
Quadro 2: Matriz de amarração qualitativa	56
Quadro 3: Matriz de amarração quantitativa	58
Quadro 4: Relação das variáveis para análise das questões 19 a 22	61
Quadro 5: Perfil dos clientes entrevistados na primeira etapa	62
Quadro 6: Perfil dos especialistas em marketing dos bancos digitais	63
Quadro 7: Perfil dos gerentes dos bancos tradicionais	63
Quadro 8: Hipóteses levantadas e autores	65
Quadro 9: Hipóteses nulas e alternativas	66
Quadro 10: Síntese de respostas de clientes de bancos digitais e tradicionais	70
Quadro 11: Síntese de respostas de gerentes de bancos tradicionais	73
Quadro 12: Síntese das respostas dos especialistas em marketing de bancos digitais	75
Quadro 13: Resultados entre bancos digitais e tradicionais	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Pesquisa de palavras-chave	19
Tabela 2: Pesquisa de palavras-chave em publicações científicas	20
Tabela 3: Número de clientes dos cinco maiores bancos brasileiros	49
Tabela 4: Número de clientes dos bancos digitais	51
Tabela 5: Faixas de idade	78
Tabela 6: Faixas salariais familiares e classes	79
Tabela 7: Quantidade de respondentes por instituição financeira tradicional	81
Tabela 8: Tempo de conta corrente dos respondentes em banco tradicional	83
Tabela 9: Total de respondentes correntistas de banco digitais	88
Tabela 10: Escala utilizada para a análise da variância	91
Tabela 11: Análise de Variância da variável “ <i>tarifa mensal</i> ”	92
Tabela 12: Comparação das médias entre a percepção de bancos digitais e tradicionais	92
Tabela 13: Análise de Variância da variável “ <i>demais tarifas</i> ”	93
Tabela 14: Comparação das médias entre a percepção de bancos digitais e tradicionais	94
Tabela 15: Análise de Variância da variável “ <i>segurança do banco</i> ”	95
Tabela 16: Análise de Variância da variável “ <i>solidez do banco</i> ”	96
Tabela 17: Comparação das médias entre a percepção de bancos digitais e tradicionais	96
Tabela 18: Resultado do teste das hipóteses sobre tarifas bancárias, segurança e solidez	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As escolas do Marketing	23
Figura 2: Marketing 4.0	26
Figura 3: Valor Percebido pelo Cliente	38
Figura 4: Valor para o Cliente Líquido	42
Figura 5: Benefícios vs. Sacrifícios	44
Figura 6: Relação entre Valor Percebido e Preço Percebido	45
Figura 7: Pirâmide de Precificação	47
Figura 8: Evolução do lucro líquido dos bancos	48

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Contextualização	12
1.2. Problema de Pesquisa	15
1.3. Objetivos do Estudo	16
1.4. Hipóteses	17
1.5. Delimitação do Escopo	17
1.6. Justificativa	18
1.7. Estrutura do Trabalho	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1. Marketing	23
2.1.1. Marketing de Relacionamento	29
2.1.2. Marketing Bancário	33
2.2. Valor Percebido pelo Cliente	38
3. PANORAMA DO SETOR	48
3.1. Setor Bancário Brasileiro	48
3.2. Bancos Digitais	49
4. MÉTODO DE PESQUISA	54
4.1. Tipologia da Pesquisa	54
4.2. Descrição do Método	55
4.3. Universo e Amostra	61
4.4. Coleta de Dados	62
4.5. Hipóteses	64

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	68
5.1. Primeira etapa: qualitativa por meio de entrevistas	68
5.1.1. Entrevistas semiestruturadas com clientes	68
5.1.2. Entrevistas semiestruturadas com gerentes de bancos tradicionais	71
5.1.3. Entrevistas semiestruturadas com especialistas em marketing de bancos digitais	73
5.1.4. Contribuições para as hipóteses	76
5.2. Segunda etapa: quantitativa por meio de Levantamento	77
5.2.1. Perfil dos respondentes	77
5.2.2. Percepção sobre os bancos tradicionais	80
5.2.3. Percepção sobre os bancos digitais	87
5.2.4. Valor percebido pelos clientes de bancos digitais e tradicionais	90
5.2.5. Análise das hipóteses: resultados obtidos no teste de hipóteses	98
5.3. Resultados encontrados na pesquisa sobre bancos tradicionais e digitais	101
6. CONCLUSÃO	104
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
APÊNDICE A	122
APÊNDICE B	124

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

As tradicionais instituições financeiras brasileiras são referência mundial no setor bancário em gestão, tecnologia e marketing (FEBRABAN, 2019), representando o setor da economia com maiores investimentos nestas áreas. Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú e Santander formam um oligopólio que concentra resultado financeiro, clientes e pontos de atendimentos, impactando diretamente na economia de todo o país (FEBRABAN, 2019).

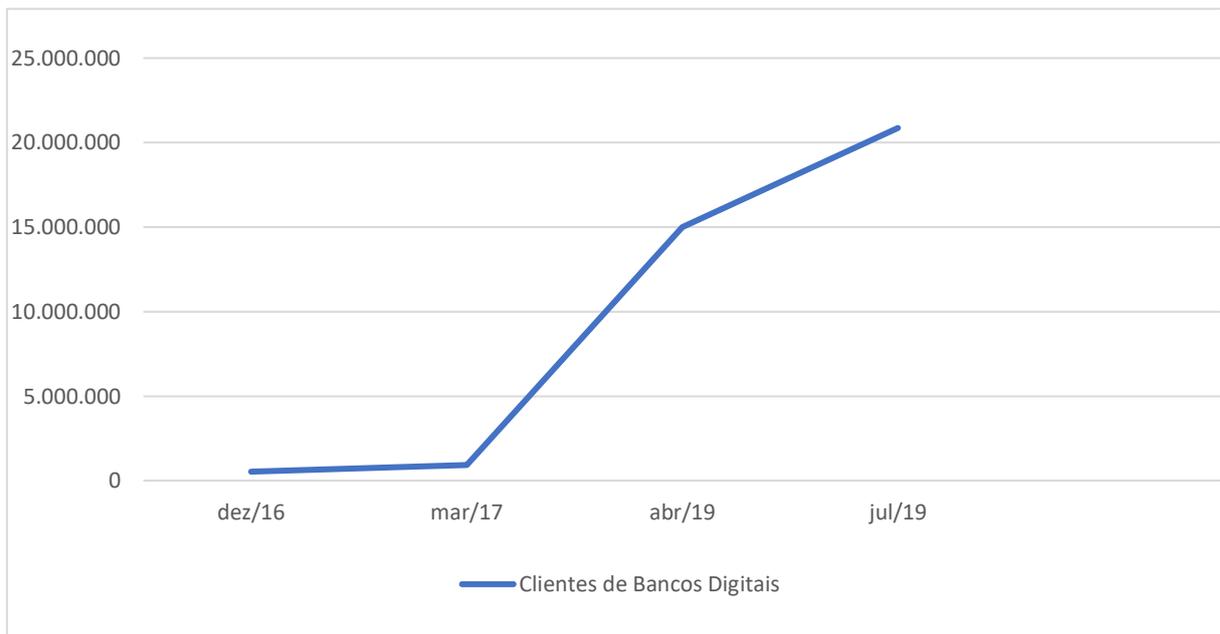
Aspectos como a representatividade das receitas de 5% no Produto Interno Bruto (PIB) e a quantidade de funcionários superior a 500 mil pessoas refletem a importância destes bancos para o cenário atual. Segundo a Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2019), estes bancos são referência no que tange investimentos em inovação, tecnologia e marketing, com mais de R\$ 19,6 bilhões aplicados em 2018 visando melhorar o atendimento de demandas tecnológicas dos clientes.

Com mais de 358 milhões de clientes, de acordo com dados do Banco Central (2017), estas cinco instituições financeiras investem anualmente em marketing, buscando satisfação em cada experiência de seus clientes. No entanto, alterações significativas ocorreram neste setor nos últimos anos.

Recentemente, os bancos digitais vêm atraindo clientes dos bancos tradicionais, aliando a insatisfação com o atendimento oferecido pelos bancos tradicionais, investimentos em tecnologia e inovação, e menores custos aos consumidores (VALOR ECONÔMICO, 2018). Após a regulamentação nº 4.480 em 25 de abril de 2016, do Banco Central do Brasil, os primeiros bancos digitais iniciaram suas atividades em julho de 2016 e já em dezembro do mesmo ano possuíam mais de 530 mil clientes (BACEN, 2016). Segundo a CIAB/FEBRABAN (2017), em março de 2017 já eram 940 mil clientes e quinze milhões em abril de 2019, de acordo com os sites dos bancos e entrevistas de executivos.

A evolução no número de clientes de bancos digitais desde dezembro de 2016 até julho de 2019 está representada no Gráfico 1. Neste período, o crescimento foi superior a 2.800%, enquanto nos bancos tradicionais este número foi inferior a 10%, conforme dados do Banco Central (2019). Uma das causas deste crescimento rápido, em menos de três anos de operações bancárias, está no Marketing, com produtos adequados, satisfação e preço.

Gráfico 1: Evolução do número de clientes de bancos digitais brasileiros



Fonte: elaborado pelo autor. Dados retirados de entrevistas de executivos e dos sites dos bancos.

As instituições financeiras brasileiras passaram por um processo de evolução na percepção da maneira de abordar os negócios junto aos clientes. De acordo com Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008), assim como era característico no marketing 1.0, os bancos ofereciam produtos similares aos concorrentes e não tinham preocupação com a qualidade dos serviços ofertados ou com o relacionamento com os clientes, prestando atendimento apenas reativo.

Desta forma, conforme descrito por Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008), as instituições financeiras perceberam que o diferencial perante a concorrência para a decisão por parte dos consumidores poderia ser a gestão do relacionamento com estes usuários. Esta fase surge nos anos 90 e é conhecida como marketing 2.0, caracterizando-se pelo início da utilização de ferramentas e tecnologia para gerenciar as interações com os clientes, conhecido como *Customer Relationship Management* (CRM) (KOTLER, 2017).

Já no início do século XXI, as empresas passam a empregar o marketing 3.0, no qual o relacionamento com o cliente é voltado para valores, estando ainda preocupadas com a responsabilidade corporativa, seja ela social ou ambiental (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Desta maneira, o consumidor busca companhias que entreguem uma relação sustentável a partir da entrega de experiências mais humanizadas, que superem expectativas e atendam necessidades, presente junto ao cliente, conhecendo-o e mantendo comunicação com ele.

Kotler (2017) caracteriza a nova fase do relacionamento das empresas com seus clientes como marketing 4.0. Com a expansão das redes sociais e da facilidade de acesso à informação, os consumidores passaram a influenciar os demais, por meio de suas experiências, que se tornam opinião sobre os produtos e serviços. Assim, a relação entre cliente e marca vai além da venda e utilização, surgindo a influência sobre outras pessoas a partir do que foi experimentado por meio digital e horizontalizado (KOTLER, 2017). Estas inovações permitem que sejam criados produtos e serviços para atender demandas e necessidades específicas dos clientes, por meio de aplicativos para celulares.

De acordo com Kotler e Keller (2019), este foco na compreensão do cliente, seus desejos e hábitos e na interação da empresa com seus consumidores é característico do Marketing de Relacionamento. Este tipo de marketing busca informações em todas formas de interação para que possa gerenciar os dados e se comunicar com os clientes atuais e potenciais como a empresa que entrega satisfação, além apenas do produto ou serviço consumido.

O objetivo do Marketing de Relacionamento está diretamente relacionado à criação de valor para o cliente. Segundo Porter (1992), valor é o que um consumidor está disposto a pagar para adquirir um produto ou serviço. Portanto, criar valor deve ser direcionamento da empresa, para que o cliente se sinta satisfeito ao pagar mais do que o custo envolvido. Bowman e Ambrosini (2000) acrescentam que o valor é composto pelo valor financeiro, ou seja, o custo monetário objetivo, acrescido do valor subjetivo, com as qualidades e satisfação percebidos por cada consumidor.

Esta satisfação e demais elementos intangíveis considerados pelo consumidor para compra de um produto ou serviço, como significado pessoal ou social, são partes do Valor

Percebido pelo Cliente (SMITH; COLGATE, 2007). Segundo este conceito, a decisão de aquisição de um produto ou serviço é resultado da ponderação pelo cliente de vantagens tangíveis (como utilidade, questões técnicas e desempenho) e intangíveis (como sentimentos, experiências e significado social) com os custos envolvidos (tais como preço, dificuldade de acesso e tempo).

Segundo Rubini (2017), o setor bancário passou por décadas de estabilidade, com a dificuldade de entrada de novos concorrentes em função da alta necessidade de capital, legislação restritiva e canais de atendimento consolidados nas principais instituições financeiras. Conforme Cordeiro, Oliveira e Duarte (2017), a democratização do sistema bancário brasileiro só seria possível com revolução tecnológica, mais eficiência e serviços mais inclusivos.

Diante deste contexto, os bancos digitais brasileiros atuam aliando serviços através de plataformas exclusivamente automatizadas, como *internet banking* e aplicativos para celulares, cada vez mais utilizadas por todos clientes bancários. Além disso, oferecem uma redução de custos diretos envolvidos na conta corrente, como, por exemplo, as tarifas mensais. Assim, conforme Woodall (2003), estes atributos tangíveis e intangíveis dos bancos digitais, abordados por meio do marketing, deverão ser considerados para a captação de clientes.

Segundo dados da Pesquisa de Tecnologia Bancária 2019 da Febraban, os clientes tem direcionado cada vez mais suas interações com as instituições financeiras para os meios digitais, com crescimento de 24% das transações por celular em 2018 comparado a 2017. Ainda segundo esta Pesquisa, em 2018 foram abertas 2,5 milhões de contas através do celular. Os clientes bancários estão se habituando a se relacionar com os bancos de maneira digital.

1.2. Problema de Pesquisa

De acordo com Kotler (2000), empresas devem cultivar relacionamentos de longo prazo com seus clientes, a partir de relações de confiança e satisfatórias para ambas as partes. Esta é a premissa de realizar negócios sustentáveis, ou seja, duradouros, contínuos e rentáveis para consumidores e marcas.

Segundo Las Casas (2017), os bancos brasileiros devem estar atentos à necessidade de atualização e busca de diferenciais para os novos consumidores digitais, inclusive estando atentos a fóruns e comunidades virtuais. A migração para os serviços financeiros em celulares e computadores portáteis, alterou a demanda dos clientes, a forma de relacionamento e a interação.

Conforme Nielsen, Olivo e Morilhas (2017), o problema de pesquisa deve identificar a questão chave do estudo e irá orientar toda a investigação científica. A solução para tal será estudada no restante da dissertação e representará uma ampliação dos conhecimentos sobre o assunto que deu origem.

Assim, esta dissertação será direcionada a partir da seguinte pergunta de pesquisa: Qual o valor percebido pelos clientes bancários em relação aos bancos digitais em comparação com os bancos tradicionais?

1.3. Objetivos do Estudo

A partir do problema de pesquisa proposto, o objetivo principal deste trabalho será: analisar o valor percebido pelos clientes bancários ao comparar a atuação dos bancos digitais e tradicionais.

O valor percebido pelos clientes bancários está ligado aos serviços recebidos e, principalmente pelo atendimento e relacionamento com a instituição financeira. Assim, valor percebido e relacionamento estão diretamente correlacionados no setor bancário.

Buscando o atingimento deste objetivo geral, foram definidos quatro objetivos específicos:

1. Identificar, junto aos clientes, a percepção do relacionamento com bancos digitais;
2. Identificar, junto aos clientes, a percepção do relacionamento com bancos tradicionais;

3. Levantar quais fatores facilitam e dificultam a atuação dos bancos digitais junto aos clientes;
4. Comparar o valor percebido pelos clientes entre bancos digitais e bancos tradicionais.

1.4. Hipóteses

A construção do conhecimento é um processo histórico e evolutivo, transformado lentamente e com a contribuição de diversos estudos e pesquisadores. O levantamento e teste de hipóteses é uma das ferramentas usadas desde o início do século XX (NIELSEN; OLIVO; MORILHAS, 2017). A seguir, serão propostas hipóteses levantadas a partir de dados secundários, como relatórios, entrevistas, pesquisas e na literatura, que facilitam e dificultam a abertura de uma conta corrente em um banco digital. Estas hipóteses serão aprofundadas no capítulo 4, em que será apresentada a Metodologia de Pesquisa.

As hipóteses que serão analisadas e testadas são: atendimento remoto integral; tarifas bancárias reduzidas e/ou integral; desejo de experiência; facilidade no processo de abertura de conta; influência social; insatisfação com bancos tradicionais; acesso à internet, computador e smartphone; solidez e segurança.

1.5. Delimitação do Escopo

Esta dissertação se concentrará no estudo do Marketing de Relacionamento, tendo em vista que, segundo Payne (2006), esta ferramenta também é uma mudança de paradigma para conhecer melhor os clientes e desenvolver relacionamentos duradouros. Assim, não serão analisados outros tipos de Marketing.

Além disso, este trabalho abordará apenas o mercado bancário brasileiro, por se tratar de um setor com características singulares, como grande dimensão geográfica, pirâmide etária com perfil jovem, muito concentrado em poucas instituições financeiras e altas taxas de juros (INFOMONEY, 2019). Apesar da similaridade do serviço bancário em outros países, os resultados obtidos nesta dissertação não devem ser extrapolados para além do setor financeiro brasileiro.

Para fins deste estudo, será considerado banco digital a instituição financeira regulamentada pelo Banco Central do Brasil e que oferece seus produtos e serviços de forma exclusivamente digital. Ou seja, qualquer tipo de interação é feita de maneira não presencial, desde a abertura da conta, troca de documentos, assinaturas, contato com clientes e operações bancárias.

Ademais, o objeto de estudo desta dissertação será em clientes pessoas físicas de bancos digitais com conta corrente. Deste modo, não serão consideradas pessoas jurídicas ou consumidores pessoas físicas apenas com cartão de crédito e aplicativos ou tomadores de crédito em *fintechs* especializadas nestas modalidades de operações financeiras.

1.6. Justificativa

O sistema bancário brasileiro é reconhecido mundialmente pelos resultados, solidez e desenvolvimento tecnológico (INTERBRAND, 2016). Segundo dados do Banco Central (2017), os cinco principais brasileiros somados possuem mais de 358 milhões de clientes, frente à população total de, aproximadamente, 200 milhões habitantes. Além disto, as instituições financeiras brasileiras apresentaram lucro somado em 2013 de US\$ 20,5 bilhões, superior ao Produto Interno Bruto de 83 países, segundo dados do Fundo Monetário Internacional (FMI), demonstrando a grande importância do setor financeiro para a economia brasileira.

Porém, a literatura sobre marketing bancário no país é menor em relação a outros países em que o setor tem menor relevância, como, por exemplo, nos Estados Unidos. Este estudo traz uma análise de variáveis relacionadas ao relacionamento com clientes pelos principais bancos brasileiros, cuja concentração se caracteriza em um sistema de oligopólio, disputando os mesmos clientes.

No entanto, em abril de 2016, as contas digitais foram regulamentadas pelo Banco Central do Brasil. Os bancos digitais apresentam soluções em velocidade e eficiência que não estavam presentes no mercado para consumidores que buscam serviços personalizados aos seus desejos e necessidades. Deste modo, nos últimos três anos, o mercado se redesenhou, configurando um serviço recente, em pleno crescimento e pouco abordado academicamente.

A motivação deste trabalho se baseia na relevância e atualidade do tema, tendo em vista que o marketing, vinculado ao relacionamento com os clientes, configura uma das principais áreas de qualquer empresa. A nova era – marketing 4.0 – traz desafios e oportunidades aos principais bancos brasileiros, que dominam o setor.

Uma revisão da literatura foi realizada com o objetivo de explorar o tema do marketing em bancos tradicionais e digitais. Na etapa de identificação dos artigos, quatro bases de dados foram utilizadas: EBSCO, Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo-DEDALUS-SIBI-USP, *Scientific Eletronic Library Online (SciELO)* e *Science Direct*. As combinações de palavras-chave utilizadas foram: “*relationship marketing*” e “*bank*”, “*marketing de relacionamento*” e “*banco*”, “*marketing*” e “*direct bank*”, “*marketing*” e “*digital bank*”, e “*marketing*” e “*banco digital*”. A Tabela 1, a seguir, demonstra os resultados obtidos na etapa de identificação dos artigos:

Tabela 1: Pesquisa de palavras-chave

Palavras-chave	Bases de Pesquisa				
	EBSCO	DEDALUS	SCIELO	SCIENCE DIRECT	TOTAL
“Relationship Marketing” e “Bank”	1	0	4	21	26
“Marketing de Relacionamento” e “Banco”	8	8	1	17	34
“Marketing” e “Direct Bank”	15	0	2	64	81
“Marketing” e “Digital Bank”	8	0	0	9	17
“Marketing” e “Banco Digital”	0	0	0	0	0
TOTAL	32	8	7	111	158

Fonte: elaborado pelo autor. Dados obtidos em Dedalus-USP, EBSCO, Scielo e Science Direct.

Após a etapa de identificação dos artigos, foi realizada uma triagem, na qual foram aplicados dois critérios de exclusão. Artigos não relacionados ao setor financeiro/bancário e publicações não científicas (não pertencentes a revistas científicas e periódicos) não foram incluídos, e apenas artigos em inglês ou português foram incluídos. Assim, este estudo se

justifica por sua relevância acadêmica dos temas abordados. A Tabela 2, a seguir, mostra a relação dos artigos selecionados após a etapa de triagem.

Tabela 2: Pesquisa de palavras-chave em publicações científicas

Palavras-chave	Bases de Pesquisa				
	EBSCO	DEDALUS	SCIELO	SCIENCE DIRECT	TOTAL
“Relationship Marketing” e “Bank”	1	1	0	10	12
“Marketing de Relacionamento” e “Banco”	0	0	0	0	0
“Marketing” e “Direct Bank”	0	0	1	2	3
“Marketing” e “Digital Bank”	0	1	0	0	1
“Marketing” e “Banco Digital”	0	0	0	0	0
TOTAL	1	2	1	12	16

Fonte: elaborado pelo autor. Dados obtidos em Dedalus-USP, EBSCO, Scielo e Science Direct.

Artigos em que os termos “marketing” e “banco digital” não foram encontrados tendo o mesmo sentido que o escopo da pesquisa (ex. artigos sobre marketing digital para bancos) foram excluídos (48 registros). Artigos que focam no estudo da tecnologia da informação para suporte aos bancos digitais foram excluídos (11 registros). Artigos em que os termos “marketing” e “*direct bank*” não foram encontrados tendo o mesmo sentido que o escopo da pesquisa (ex. “*direct marketing strategies*” para bancos) foram excluídos (18 registros). Estudos relacionados ao marketing que não se referiam relacionamento de clientes em bancos tradicionais ou digitais foram excluídos (65 registros).

Após a triagem e seleção dos artigos (16 registros), estes contribuiram para a elaboração do referencial teórico, no capítulo seguinte, além de corroborarem as hipóteses levantadas e apresentadas anteriormente.

1.7. Estrutura do Trabalho

Esta dissertação será composta por seis partes e apêndices, iniciando por esta Introdução. Neste primeiro capítulo, uma conjuntura da situação do tema central deste estudo foi contextualizada ao leitor, seguido pelo problema de pesquisa que será objeto central desta pesquisa. Em seguida, foram apresentados os elementos que darão suporte ao tema, por meio dos objetivos geral e específicos, acompanhado pelo levantamento de hipóteses e pela delimitação do escopo. Por fim, foram apresentadas as justificativas acadêmicas e práticas para a realização do estudo.

No Capítulo 2 será apresentado o Referencial Teórico, composto pela revisão bibliográfica do tema. Neste capítulo serão apresentados estudos e teorias existentes sobre valor percebido pelo cliente e marketing, com ênfase em marketing de relacionamento e marketing bancário.

Um Panorama do Setor Bancário será apresentado no Capítulo 3, para contextualizar a dimensão e importância das instituições financeiras para a economia brasileira. Também serão apresentados dados sobre os bancos digitais em atividade no mundo. Estas informações apresentarão ao leitor a conjuntura bancária do Brasil, em que esta nova modalidade está inserida.

Em seguida, o Capítulo 4 trará os Métodos de Pesquisa, com as técnicas metodológicas, a estrutura de pesquisa a ser aplicada e os métodos científicos, destinados a responder o problema de pesquisa constante na Introdução. As etapas, cronograma, tratamento dos dados e demais parâmetros serão especificados.

A Análise dos Resultados obtidos por meio da pesquisa serão apresentados no Capítulo 5. Estes resultados serão atingidos com o estudo apropriado dos dados levantados através dos métodos constantes no Capítulo 4, sob a ótica do Referencial Teórico presente na segunda parte da dissertação e do panorama setorial descrito no terceiro capítulo.

O Capítulo 6 apresentará a Conclusão desta dissertação. A partir dos dados constantes na Análise dos Resultados, no Capítulo 5, o problema de pesquisa proposto na Introdução será

discutido, por meio do sucesso ou não do atingimento dos objetivos. Também serão sugeridos estudos futuros para ampliar o tema, bem como apresentadas eventuais limitações durante a execução da pesquisa.

Após a Conclusão, serão apresentadas as referências bibliográficas usadas para embasamento deste estudo. Em seguida, constarão os apêndices desta dissertação, como roteiros de entrevistas e questionários aplicados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Marketing

A *American Marketing Association (AMA)* define marketing como “o processo de execução da concepção, precificação, promoção e distribuição de ideias, bens, serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”. De acordo com Brown (2001), o conceito de marketing tem evoluído e possui diversos estágios, ajustando seu foco e abordagem, a fim de acompanhar a evolução tecnológica e atender as demandas dos consumidores.

Diversos autores analisam a evolução do marketing e o caracterizam em diversas fases, de maneiras distintas. Conforme Ajzentel (2010), existem doze escolas de Marketing, perspectivas que evoluíram ao longo do tempo. Dois pontos são considerados pelo autor nesta transformação: passou a ser cada vez mais interativo com o consumidor e se tornou menos focado em resultado econômico, com maior abordagem psicológica, sociológica e antropológica. Na Figura 1, a seguir, são demonstradas as escolas de marketing e sua evolução cronológica:

Figura 1: As escolas do Marketing



Fonte: Ajzentel (2010).

De acordo com Ajzentel (2010), as dozes escolas do Marketing são:

- De Commodity: foco nas vendas e transações (até os anos 50);
- Funcional: atividades e métodos para vendas (até os anos 50);
- Institucional: acrescenta os intermediários às transações (até os anos 70);
- Regional: similar à escola Institucional, porém com foco regional (até os anos 80);
- Funcionalista: marketing independente do relacionamento (até os anos 60);
- Gerencial: estuda as necessidades do consumidor, com início da segmentação;
- Comportamento do consumidor: bens duráveis e produtos finais;
- Ativista: satisfação do consumidor e atenção ao uso incorreto do marketing;
- Macromarketing: ações de instituições sociais;
- Dinâmica Organizacional: bem-estar e necessidades do consumidor;
- Sistêmica: mudanças do meio ambiente;
- Trocas Sociais: interação entre vendedores e consumidores.

Por outro lado, Kotler (2017) defende que o marketing está dividido em quatro eras: 1.0 (produto), 2.0 (segmentação), 3.0 (*one-to-one*) e 4.0 (digital). Estes estágios são evoluções do conceito, da percepção e das práticas, sem a necessidade de uma nova fase extinguir as anteriores.

Segundo Kotler (2017), no Marketing 1.0 o objetivo era a venda dos produtos, de maneira padronizada, buscando resultados em escala, independentemente de quem fosse comprá-los. De acordo com Gracioso (2008), a comunicação entre as empresas e seus clientes era verticalizada, sem troca de informações, ou seja, sem preocupação em criação de demanda para os produtos. As companhias estavam direcionadas a reduzir custos e vender pelo preço mais baixo.

O cenário do Marketing 1.0 era de poucas empresas, ou seja, raras opções para o consumidor e baixa concorrência. Correspondendo ao período da Revolução Industrial (século XVIII), não havia personalização ou diferenciação dos produtos, com orientação para vender o que era produzido, sem qualquer distinção (AJZENTAL, 2010).

Com o declínio do marketing de massa, prática direcionada para o produto ou serviço, tentando atingir o máximo de consumidores possíveis (KOTLER, 2017), a partir de 1980 houve crescimento das teorias que estudam o foco no cliente.

Segundo Gracioso (2008), os consumidores passaram a ter acesso a cada vez mais informações e houve incremento das opções disponíveis, com ampliação da oferta de produtos e serviços. A similaridade dos produtos deixa de ser prioridade das empresas, que investem em segmentação para ofertar o produto ou serviço certo para cada tipo de clientes.

Desta forma, o Marketing 2.0 busca a satisfação e desenvolvimento do processo de relacionamento com o cliente, sendo conhecidos como Gestão do Relacionamento com o cliente, da sigla em inglês CRM – *Customer Relationship Management* (KOTLER, 2017). Com aumento da oferta de produtos e serviços, as empresas passam a receber informações dos consumidores e segmentá-los para disponibilizar aquilo que atenda os desejos e as necessidades.

Já nos anos 2000, os clientes já estão atendidos em relação aos produtos e passam a demandar valores a mais das empresas, como justiça social, ambiental e financeira. Segundo Kotler (2017), os consumidores se tornam seres humanos completos e desejam que as empresas entreguem preocupações além da monetária e da satisfação. Esta nova era é conhecida como Marketing 3.0.

Agora, o marketing deve estar preocupado com os problemas da sociedade e refletir esta preocupação na missão, valores e visão da empresa para atingir melhores resultados. Assim, ao adquirir um produto ou serviço, o consumidor é atendido e satisfeito em nível funcional, emocional e espiritual, se tornando mais personalizado (KOTLER, 2017).

Ainda de acordo com Kotler (2017), um dos fatores que possibilitaram a difusão do Marketing 3.0 foi a internet. E esta ferramenta digital se fortaleceu exponencialmente nos últimos anos, influenciando a evolução para o Marketing 4.0.

A Figura 2, a seguir, demonstra os principais pilares do Marketing 4.0:

Figura 2: Marketing 4.0



Fonte: elaborado pelo autor. Dados obtidos em Kotler (2017).

Esta nova era do Marketing coexiste com o Marketing 3.0, portanto, as empresas não devem alterar seu foco do cliente enquanto ser humano. A principal diferença é a grande influência da tecnologia e das interações sociais, com colaboração virtual e impacto nas decisões de compra (KOTLER, 2017).

A seguir, no Quadro 1, será apresentado um comparativo entre os principais elementos que compõem as quatro fases do Marketing, a partir do conceito de Kotler (2017).

Quadro 1: Comparação entre as quatro fases do Marketing

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0	Marketing 4.0
Foco	Produto	Cliente	Valores	Interação
Objetivo	Produto	Satisfazer/fidelizar o cliente	Melhorar o mundo	Envolver os clientes
O cliente	Compra para satisfazer necessidades	Inteligente	Ser humano completo	Ser humano social
Transformação	Revolução Industrial	Informação tecnológica	Novas tecnologias	Digitalização
Conceito-chave	Desenvolvimento do produto	Diferenciação	Visão e valores	Colaboração
Direcionamento	Especificação do produto	Posicionamento empresa e produto	Valores	Geração de engajamento
Proposta de Valor	Funcionalidade	Funcionalidade e emocional	Funcionalidade, emocional e social	Social
Interação com clientes	De um para muitos	De um para um	De muitos para muitos	Híbrido

Fonte: elaborado pelo autor. Dados obtidos em Kotler (2017).

Para Kotler (2017), as relações digitais tornaram o relacionamento mais horizontal, com importância para todas opiniões, não mais apenas de especialistas. E a opinião dos consumidores, que vivenciou experiências em todas etapas de relacionamento com a empresa, passou a formar a marca das companhias. Kotler (2017) propõe o modelo dos cinco A:

- Assimilação: consciência da existência da marca;
- Atração: seleciona as marcas passíveis de consumo, para busca de informações;
- Arguição: busca informações, em geral em redes sociais e comunidades digitais;
- Ação: decidido a comprar, o cliente irá ter experiência pessoal com a marca;
- Apologia: cliente está fidelizado e se tornou um defensor e recomendará a marca.

Complementarmente, diversos autores também classificam o Marketing em tipos. A seguir é detalhada a visão de Cobra e Brezzo (2010):

- Direto: interação com meios de comunicação;
- Social: influenciar o comportamento positivamente, do ponto de vista do cliente;
- De Relacionamento: desenvolve e administra relações de confiança;

- Affiliate: compartilha benefícios online entre vendedores e comerciantes;
- De Cooperação: fabricantes, atacadistas, varejistas e consumidores atuam juntos;
- De Base de Dados: criação e administração de lista de dados dos clientes;
- Sem Fins Lucrativos: não tem objetivo de realizar utilidade para o vendedor;
- Global: direcionada a mercados internacionais da mesma forma;
- Online: ferramentas para uso na internet;
- De Pessoas: influencia mercados a relatos positivos sobre determinada pessoa;
- De Permissão: busca consentimento dos consumidores para enviar informações;
- Geográfico: características locais dos consumidores e rede de distribuição;
- Verde: produtos e serviços desenhados para minimizar impactos no ambiente;
- Piggyback: fabricante distribui seus produtos nos canais de distribuição de outros;
- Interno: para funcionários da empresa;
- Político: destinado a influenciar votos em políticos, partidos ou propostas;
- Revertido: orientado para o fornecimento.

Neste trabalho, abordaremos o Marketing de Relacionamento para responder o problema de pesquisa e os objetivos do estudo, considerando o contexto de Marketing 4.0, apresentado anteriormente. Segundo Flack e Evans (2001), este tipo de abordagem possui quatro características:

- Empresa unificada: todas as áreas da companhia devem ter as mesmas informações e compreensão da importância do cliente, buscando melhor atendimento e contato com os clientes, a partir de informações atualizadas;
- Entendimento do cliente: entender o cliente como parte da empresa, providenciando o melhor atendimento;
- Importância das informações: os clientes têm capacidade para avaliar a relevância das informações recebidas, portanto, a falta ou sobrecarga de informações deve ser monitorada, bem como a busca por dados passados por estes consumidores;
- Tecnologia: ferramentas de automação visando benefícios para os clientes, com tecnologia atual e compatível com as ferramentas usadas pelos consumidores.

2.1.1. Marketing de Relacionamento

Durante a década de 80, os norte-americanos sentiram necessidade de alterar sua abordagem conflituosa e passar a acompanhar relatos de clientes para amparar seu conceito de qualidade total dos produtos. De acordo com Bose (2002), a economia contemporânea, caracterizada pela globalização, aumento da concorrência e avanços nas tecnologias de comunicação e de informação, fez com que as empresas se afastassem das doutrinas tradicionais de marketing e passassem a adotar uma abordagem centrada no cliente.

A proximidade com os clientes passou a permitir que as empresas entendessem o que eram considerados os pontos altos e baixos dos seus produtos, pela percepção do consumidor. Esta melhoria das práticas de relacionamento com os clientes gerou grande vantagem competitiva, baseada em informações atualizadas do desejo do público-alvo, ampliando vendas e atraindo novos consumidores (MCKENNA, 1998). Como resultado, as empresas chegaram à conclusão de que o foco da diferenciação deveria deixar de estar em produtos e serviços, e passar a observar os clientes (TEO *et al.*, 2006).

Diante disso, as abordagens tradicionais de marketing foram desafiadas e o Marketing de Relacionamento foi sugerido como uma opção alternativa (YOGANATHAN; JEBARAJAKIRTHY; THAICHON, 2015). Segundo McKenna (1998), esta mudança do foco das vendas para as relações e cooperações para melhoria das falhas nos produtos foi o início do Marketing de Relacionamento.

O Marketing de Relacionamento mudou o foco da orientação de marketing de atrair clientes transacionais de curto prazo e poucas transações, para reter clientes fiéis (TALEGHANI *et al.*, 2011). Para Santouridis e Tsachtani (2015), isso tornou a comunidade de marketing mais consciente da necessidade de conduzir o relacionamento com os clientes a longo prazo e colocá-los no centro do negócio, gerenciando de forma eficaz esta relação com eles.

Retap, Abdullah e Hamali (2016) concordam ao afirmar que o Marketing de Relacionamento se baseia em uma estratégia que busca manter um relacionamento contínuo de longo prazo com os clientes. Ou seja, há uma maior preocupação com o valor da vida do cliente

do que o valor de uma única transação (AL-ALAK, 2014), visto que os aspectos intangíveis de um relacionamento não são duplicáveis pelos concorrentes (ATHANASOPOULOU, 2008).

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), o Marketing de Relacionamento trata o consumidor como principal ativo da empresa, traçando como meta a conquista, manutenção e melhoria de relações fortes. Os autores complementam que esta mentalidade deve estar disseminada pela companhia para que se alcance relevância no mercado, estabilidade frente aos concorrentes e possibilite novos produtos e serviços com aceitação dos clientes.

Conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), a comunicação com os clientes permite estabelecer relações que geram confiança e beneficiam a empresa através de retornos sociais das experiências vividas. Para tal, a utilização e atualização tecnológica é fundamental para acompanhar os *feedbacks*, interagir com os consumidores e antecipar mudanças no ambiente competitivo. Desta forma, a orientação do Marketing de Relacionamento é a conquista de uma parcela do cliente, e não apenas de uma parcela do mercado (PEPPERS; ROGERS, 1994).

Para Kotler (2017), no Marketing de Relacionamento se posicionar junto aos clientes é tão relevante quanto receber informações dos consumidores. Por meio da comunicação se construirão as relações que possibilitarão desenvolver novos produtos ou serviços, incrementar vendas e atrair novos clientes. E a evolução tecnológica permite que, por meio de redes sociais, outras pessoas se tornem compradores, seja por identificação com o posicionamento da empresa ou por meio de “boca a boca” entre usuários.

A orientação relacional voltada ao cliente, resulta em maior qualidade e melhor continuidade no relacionamento com ele. À medida que a qualidade do relacionamento aumenta, é provável que tenha uma influência significativa no comportamento dos clientes, os quais tornam-se propensos a operar mais com a organização. Além disso, clientes fiéis e leais, atuam como promotores da marca, através de boca a boca positivo e recomendações do prestador de serviços a outros clientes potenciais (AL-ALAK, 2014; MYFTARAJ; NEXHIPI, 2014).

Segundo Kotler e Keller (2019), o Marketing de Relacionamento compreende que o cliente busca se sentir parte da empresa, compreendido e representado por ela. Este estágio de

relação é atingido a partir da gestão de informações detalhadas obtidas em todos meios e momentos de interação.

Ainda de acordo com Kotler e Keller (2019), a comunicação com os consumidores deve estar integralmente vinculada à estratégia e práticas da empresa, retratando nas interações o que de fato a companhia acredita e representa. Deste modo, o cliente estará encantado, gerando relatos positivos sobre suas experiências para seus grupos de relacionamento e estimulando novos consumidores.

Segundo Spekman *et al.* (2007), Alrubaiee e Al-Nazer (2010) e Santouridis e Tsachtani (2015), o Marketing de Relacionamento se concentra em manter relacionamentos de longo prazo e mutuamente benéficos entre compradores e vendedores. Nesse contexto, o termo “benefício mútuo” significa que ambas as partes de uma transação (o cliente e a organização) atingem seus objetivos.

Cada informação captada em uma interação com o cliente possibilita conhecer melhor e mais profundamente o consumidor (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Os dados coletados permitem aperfeiçoar produtos e serviços e a forma como são ofertados. Os autores acrescentam que estes relacionamentos são ainda mais relevantes em empresas que prestam serviços, pois a intangibilidade amplia os desafios, como mensuração de qualidade e percepção da experiência pelo cliente.

Santouridis e Tsachtani (2015) defendem que o Marketing de Relacionamento é uma estratégia de marketing que força as empresas a lidar com enormes desafios de gerenciamento de dados do cliente. Seu sucesso depende muito da coleta e processamento de dados de clientes para extrair informações que ajudarão as empresas a identificar clientes ideais e personalizar suas ofertas. Como resultado disso, a tecnologia da informação desempenha um papel fundamental como facilitadora da implementação de estratégias de Marketing de Relacionamento bem-sucedidas.

Quando avaliado isoladamente, um único evento pode não ser informação suficiente para prever que algo está para acontecer. No entanto, quando eventos de diferentes fontes são correlacionados, podem ser formados padrões que levam a uma previsão (MEGARGEL;

SHANKARARAMAN; REDDY, 2018). As decisões tomadas em tempo real sobre essas oportunidades permitem que os produtos certos sejam ofertados para os clientes certos, pelos canais certos (KAMAKURA, 2008).

De acordo com Srivastava e Kaul (2016), criar uma experiência superior ao cliente está se tornando um objetivo central de diferenciação, principalmente em ambientes de varejo. O gerenciamento da experiência do cliente inclui todos os pontos de contato do cliente com produtos, serviços ou negócios (GREWAL; LEVY; KUMAR, 2009). Essa experiência do cliente depende de diferentes determinantes, como por exemplo ambiente social, interface de serviço, variedade, preço, promoções, etc. (PUCCINELLI *et al.*, 2009; VERHOEF *et al.*, 2009).

Retap, Abdullah e Hamali (2016) elencaram sete fatores que contribuem para o aumento da qualidade do relacionamento com o cliente. São eles:

1. Confiança: os clientes precisam se sentir seguros de que podem confiar em seus fornecedores (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985);
2. Qualidade da comunicação no relacionamento: o comprometimento do cliente com o fornecedor promove a lealdade do cliente (FULLERTON, 2003), o que determina sua motivação para permanecer com este fornecedor (MOORMAN *et al.*, 1992);
3. Quantidade de compartilhamento de informações: extensão em que o fornecedor compartilha abertamente as informações que podem ser úteis para o relacionamento com o comprador (CANNON; HOMBURG, 2001);
4. Orientação a longo prazo no relacionamento: o relacionamento a longo prazo é uma percepção da dependência mútua dos resultados, de forma que se espera que os resultados do relacionamento em conjunto se beneficiem deste relacionamento a longo prazo (GANESAN, 1994);
5. Satisfação com o relacionamento: há evidências consistentes de que a satisfação contribui para as intenções de recompra, intenções comportamentais, retenção e lealdade do cliente (ANDERSON; SULLIVAN, 1993);
6. Proximidade: Guenzi e Pelloni (2004) argumentaram que a proximidade pode afetar a satisfação geral do cliente, a lealdade de comportamento (frequência de uso), a lealdade pessoal em relação ao funcionário do serviço e a intenção de lealdade;

7. Compromisso: se refere à percepção do cliente de quão bem todo o relacionamento cumpre as expectativas, previsões, objetivos e desejos que este cliente tem em relação ao relacionamento com a organização (JARVELIN; LEHTINEN, 1996).

Diante do exposto, é possível verificar que o ambiente competitivo é um dos antecedentes do marketing de relacionamento (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Como tal, o mercado de relacionamento tendeu a se tornar mais focado em estabelecer relações, manter clientes e melhorar o relacionamento com eles (STORBACKA, STANDVIK; GRONROOS, 1994). Portanto, desenvolver um forte relacionamento com o cliente tem sido considerado como uma via para obter vantagem competitiva de longo prazo (REICHHELD, 1993). Berry (1983) defende que o foco real do marketing é que as empresas dominem maneiras e meios de não apenas reter clientes, mas também garantir que esses clientes sejam levados a sentir uma sensação de lealdade a suas marcas.

2.1.2. Marketing Bancário

O setor bancário se manteve conservador por muito tempo na maneira como se relacionava com os clientes, ofertando serviços padronizados e aguardando as solicitações dos consumidores. Segundo Gordon, Pires e Stanton (2008), a concorrência acirrada entre bancos comerciais fez com que até mesmo os produtos e serviços mais inovadores fossem duplicados pelos rivais, negando aos bancos a oportunidade de manter vantagem competitiva sustentável, visto que, os produtos e serviços possuem um ciclo de vida muito curto (AL-ALAK, 2014).

O estado de maturidade experimentado pelo setor bancário, associado à incapacidade da maioria dos bancos comerciais de diferenciar suas ofertas, levou os bancos a buscar estratégias de marketing relacional em oposição às estratégias transacionais tradicionais (JHAM; KHAN, 2008; AL-ALAK, 2014). Negretto (2007) concorda ao afirmar que a importância dos bancos para a economia brasileira retardou o processo de percepção da importância do relacionamento com os consumidores, colocando-os como foco da estratégia.

Ainda de acordo com Negretto (2007), novas regulamentações, revolução tecnológica e as demandas dos clientes modificaram a atuação dos bancos brasileiros. O aumento da exigência dos consumidores por melhores produtos e serviços, que lhes atendessem, impactou

em nova postura das instituições financeiras, passando a considerar os desejos dos clientes existentes e para conquista de novos.

Assim, tornou-se pertinente que os bancos de varejo entendam bem os fatores que motivam a lealdade do cliente, para que estratégias de marketing adequadas possam ser formuladas para a construção de relacionamentos de longo prazo e também para garantir oportunidades de crescimento e maior lucratividade (OBIOHA; GARG, 2018).

Segundo Las Casas (2007), existem fatores que impactam mais os clientes bancários quando comparados a outros serviços, como: confiança, segurança, comprometimento e satisfação. Estes elementos são considerados em todas as etapas de relacionamento com as instituições financeiras.

Andersen, Henriksen e Aarseth (2006) afirmam que a confiança e o comprometimento, que podem ser desenvolvidos entre os bancos e seus clientes, são considerados a vantagem competitiva mais poderosa para os bancos. Este fato explica em partes por que as instituições financeiras deixaram o sistema bancário baseado em transações para uma abordagem relacional. Sua pesquisa mostrou que os clientes do banco sinalizam sua insatisfação com estratégias focadas no produto, pois esperam um tratamento mais consultivo e atencioso.

Estudos destacaram três razões pelas quais a lealdade é uma questão particularmente importante para provedores de serviços, como os bancos. Em primeiro lugar, a lealdade é maior ou mais predominante entre os consumidores de serviços do que os consumidores de bens. Em segundo lugar, os serviços oferecem mais oportunidades para interações pessoa a pessoa. Por último, o risco percebido é geralmente maior na compra de serviços do que bens (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; SUPRENTANT; SOLOMON, 1987; ZEITHAML, 1988).

Portanto, uma abordagem de relacionamento com o cliente no setor bancário altamente competitivo, onde produtos e serviços tendem a ser cada vez mais padronizados e genéricos, oferece um fator diferenciador (YOGANATHAN; JEBARAJAKIRTHY; THAICHON, 2015). Diante disso, a literatura de marketing sugere que a experiência do cliente deva ser priorizada como uma maneira de obter vantagem competitiva, considerando cuidadosamente os fatores

que podem aumentar as taxas de fidelidade e retenção de clientes (KLAUS; MAKLAN, 2013; OBIOHA; GARG, 2018).

De acordo com Obioha e Garg (2018), o cliente é descrito como central para as atividades de marketing de bancos em todo o mundo. Assim, a lealdade e a retenção de clientes desempenham um papel fundamental no sucesso dos bancos de varejo. Além disso, Straket *et al.* (2015) defendem que experiências positivas memoráveis levam a comportamentos positivos em relação à empresa e, por sua vez, formam clientes fiéis.

Outra particularidade do setor bancário é a personificação da empresa, em geral no gerente responsável pelo atendimento e construção da relação entre o cliente e a instituição financeira. Deste modo, além de aperfeiçoar os serviços a serem ofertados, os funcionários dos bancos brasileiros também passaram por treinamento para adequação ao Marketing de Relacionamento (FREITAS; MELO; CALDAS, 2009).

Segundo Mehta e Tambe (1997), o espírito organizacional deve refletir a percepção de que o cliente é a verdadeira razão da existência da organização. Desta forma, para que o marketing de relacionamento seja bem-sucedido, a responsabilidade pelo atendimento ao cliente deve ser aceita igualmente por todos os funcionários da organização.

Para Taleghani *et al.* (2011), o setor bancário representa uma categoria de prestadores de serviços com altas oportunidades de interação e contato de funcionários com seus clientes. Diante disso, Yoganathan, Jebarajakirthy e Thaichon (2015) defendem que a equipe do banco deve priorizar a escuta de seus clientes e a compreensão de suas necessidades e expectativas. Isto é, os funcionários precisam se ver no lugar dos clientes, aumentando a empatia com eles.

Van Dolen *et al.* (2004) demonstraram que o encontro com o cliente e a satisfação no relacionamento são influenciados principalmente pelo desempenho dos funcionários. Da mesma forma, Obioha e Garg (2018) acreditam que os clientes serão mais fiéis aos bancos em que os funcionários sempre os assistem quando necessário, do que nos bancos em que são ignorados ou não atendidos.

Adicionalmente, Chiao, Chiu e Guan (2008) demonstraram que um funcionário da linha de frente foi o principal fator que influenciou a lealdade do cliente, independentemente da duração do relacionamento com o prestador de serviço. Lawler (2001) complementa destacando que, um encontro de serviço bem-sucedido (ou malsucedido), mesmo que seja com apenas um funcionário da organização, terá um impacto positivo (ou negativo) na visão do cliente de toda a empresa e de sua marca.

Com isso, têm-se que a integridade dos funcionários contribui significativamente para a lealdade dos clientes bancários. Em outras palavras, os clientes são leais a seus bancos porque podem identificar em seus atendentes fatores como bom caráter, honestidade, altos padrões morais, respeito pelos clientes, assistência aos clientes e franqueza em relação às transações bancárias (OBIOHA; GARG, 2018).

Em sua pesquisa, os autores também identificaram que a lealdade do cliente aos bancos tinha uma associação ou covariância mais alta com a adaptabilidade dos bancos a mudanças positivas. Isso significa que a adaptabilidade dos bancos a mudanças positivas no setor aumenta a lealdade dos clientes a seus bancos (OBIOHA; GARG, 2018).

Conforme Freitas, Melo e Caldas (2009), inovações tecnológicas bancárias, como atendimento pela internet, caixas eletrônicos e pelo celular, garantiram melhorias na comodidade e velocidade de atendimento e, por consequência, elevaram a qualidade percebida pelo cliente do serviço prestado. Os autores complementam que, com mais canais de atendimento e melhoria na percepção do consumidor, maiores são os resultados e possibilidades de interações com os clientes.

Segundo dados da Pesquisa de Tecnologia Bancária 2019 da Febraban, o número de transações bancárias feitas pelo celular em 2018 cresceu 24% em relação ao ano anterior, tendo dobrado em relação aos dados observados em 2016. Atualmente, os aplicativos dos bancos são considerados o canal preferido dos brasileiros para realizar suas transações bancárias. Ademais, em 2018 foram abertas 2,5 milhões de contas por meio do celular, um aumento de 56% em relação ao 1,6 milhão registrado em 2017. Já o número de contas abertas por meio do internet banking saltou de 26 mil em 2017 para 434 mil em 2018 (FEBRABAN, 2019).

No mercado bancário digital, os bancos de varejo não podem mais competir apenas com base em produtos que foram comoditizados, mas devem competir com base na diferenciação de serviços orientada pela experiência do cliente (DROTSKIE, 2009). Os nativos digitais, aqueles que já nasceram imersos em tecnologia (PRENSKY, 2001), não respondem e até se aborrecem com promoções de marketing de massa que são irrelevantes para eles, ao invés disso, esperam um tratamento tecnologicamente sofisticado e personalizado (DROTSKIE, 2009; COTTON; WALKER, 2011).

Nesta era do banco digital, os clientes estão se tornando cada vez mais sofisticados, esperando que serviços bancários personalizados sejam entregues a qualquer momento, em qualquer lugar e em qualquer canal. Os clientes já não respondem às táticas de marketing direto dos bancos que têm como alvo segmentos demográficos inteiros. Em vez disso, os clientes esperam que os bancos conheçam suas necessidades situacionais, prevejam a próxima melhor oferta e ofereçam essa oferta no momento e local certos (MEGARGEL; SHANKARARAMAN; REDDY, 2018).

Essa capacidade de oferecer uma “próxima melhor oferta” perfeitamente personalizada, em tempo real e no ponto de interação do cliente com o banco ou com um comerciante, está se tornando cada vez mais estratégica. Os bancos que ficarem para trás certamente perderão participação de mercado. Já os que fizerem isso bem, terão uma grande vantagem competitiva (DAVENPORT; MULE; LUCKER, 2011; MEGARGEL; SHANKARARAMAN; REDDY, 2018).

Outro fator que favorece o marketing de relacionamento bancário é a preponderância por relacionamentos de longo prazo neste setor, muitas vezes vinculados ao fato de o salário ser creditado em conta específica ou a existência de financiamento com extenso prazo de pagamento. Também pode se considerar a intensa interação do cliente com a instituição financeira, podendo acessar sua conta diariamente, gerando vasto fluxo de informações e possibilidades para comunicação (LAS CASAS, 2007).

De acordo com Las Casas (2007), o marketing se beneficia das poucas mudanças entre instituições financeiras por parte dos clientes, em função da percepção de poucas vantagens em

relação às dificuldades para início de relacionamento com um novo banco. Além de custos financeiros, um troca de conta bancária gera custos também sociais e psicológicos.

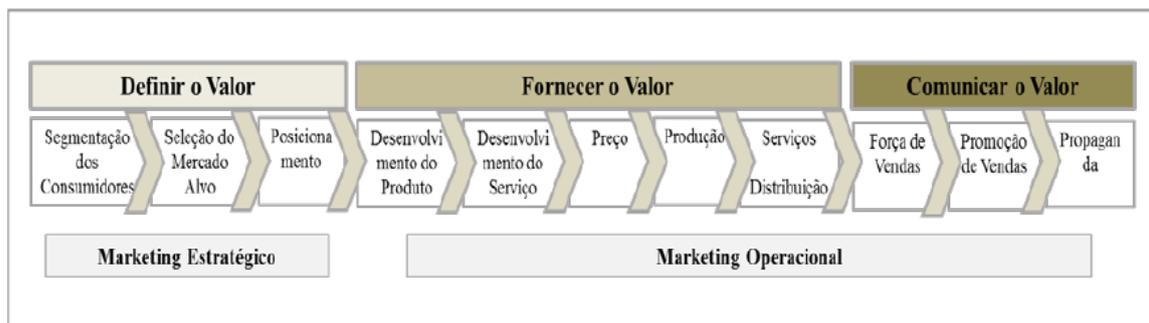
Considerado em geral como serviço, Ehrlich e Fanelli (2004) consideram que as instituições financeiras oferecem soluções que são em parte produtos e outros serviços. Assim, possui elementos como custos e remunerações que são tangíveis, enquanto fatores como a confiança a longo prazo são intangíveis.

Portanto, utilizar soluções digitais pode se tornar uma vantagem estratégica capaz de gerar satisfação e comprometimento do cliente, gerando uma nova relação entre os clientes e seu banco com base em um acompanhamento personalizado. Desta forma, será possível envolver os clientes por meio de experiências positivas, que os tornarão promotores da empresa (REYDET; CARSANA, 2017).

2.2. Valor Percebido pelo Cliente

Segundo Kotler e Keller (2019), o processo de criação de valor tem início com a análise do ambiente em que a empresa está inserida e das opções à sua disposição, sendo composto por três etapas: definição de valor, fornecer valor e comunicar o valor. A segmentação do mercado e definição de mercado-alvo pela equipe de marketing, bem como o posicionamento de valor, compõem a primeira fase (definição de valor). Em seguida, são definidas as características, preço e distribuição do produto ou serviço para fornecer o valor. A terceira etapa, para comunicar o valor, é feita a partir da promoção, propaganda e demais modos de comunicação, assim como a equipe de vendas. Estas três etapas estão ilustradas na Figura 3:

Figura 3: Valor Percebido pelo Cliente



Fonte: Lanning e Michaels (1988) *apud* Kotler e Keller (2006, p. 36).

Leão e Mello (2006) acrescentam a Kotler e Keller (2019) que o marketing está ligado ao reconhecimento, criação, comunicação e acompanhamento de valor para o cliente. Esta atividade irá gerar preferência por uma marca, produto ou serviço sobre as ofertas da concorrência.

A vantagem competitiva de uma empresa, para Porter (1992), depende da criação e comunicação de valor acima do que os clientes entendam e estejam dispostos a comprar, vinculado a um preço superior aos custos de sua produção. Woodruff e Gardial (1996) contrapõem que o valor para o cliente não está vinculado ao produto ou serviço, e sim ao resultado da utilização para satisfazer seus escopos.

Churchill e Peter (2000) divergem à satisfação de objetivos ao afirmar que os clientes irão adquirir produtos ou serviços quando as vantagens forem superiores aos custos ou se oferecerem um valor percebido superior quando comparados aos concorrentes. Os autores reforçam que esta dualidade torna importante que a empresa compreenda os clientes para entender quais benefícios serão considerados na decisão, acompanhando suas percepções de valor.

Ainda de acordo com Churchill e Peter (2000), os clientes são seres humanos e, portanto, não serão completamente racionais, tomando decisões ao considerar uma equação entre benefícios e custos. Assim, o consumidor embasa sua compra em aquisições anteriores de produtos ou serviços, e pouco ou sequer consideram o valor de outras opções disponíveis. Os autores classificam os benefícios como:

- Funcionais: compreendidos a partir do uso do produto ou serviço;
- Sociais: retornos de outras pessoas quando consome algum produto ou serviço;
- Experimentais: prazer sensorial a partir da experiência de consumo;
- Pessoais: sentimentos positivos em função da aquisição ou uso.

Nesta linha, Day e Crask (2000) concordam que os clientes não realizam uma análise racional para comparar vantagens e desvantagens em uma compra. Porém, acrescentam que o consumidor racionaliza se o produto ou serviço realizará a função pela qual está sendo adquirido, se existem influências negativas com a utilização do produto ou serviço, se seu

círculo social aprovará, se haverá desperdício de tempo, dinheiro ou esforço e se melhorará sua própria produtividade.

Esta racionalização citada por Day e Crask (2000) considera benefícios do produto ou serviço que são concretos, como desempenho e aparência, e chamados de valor tangível. O consumidor acrescenta à análise o valor intangível, aqueles de ordem psicológica, segurança e conveniência.

Os consumidores possuem cada vez mais acesso a informações e experiências compartilhadas, permitindo que busquem o produto ou serviço de maior valor percebido. Assim, Kotler e Keller (2019) conceituam Valor Percebido pelo Cliente como a comparação entre o valor recebido pelo consumidor, frente às suas necessidades e expectativas, com as possibilidades de certo produto ou serviço. Sua decisão será aquela com maior percepção de valor, correspondendo seus desejos e satisfações, e maior probabilidade de recompra em sua análise. Os autores acrescentam que a avaliação será feita pelo cliente a partir da diferença entre todos benefícios envolvidos (econômicos, funcionais e psicológicos) e todos custos associados (financeiros, tempo e psicológicos), quando comparados com as demais alternativas à sua disposição.

Conforme Zeithaml (1988), Valor Percebido pelo Cliente é a análise geral que o cliente realiza sobre a utilidade de um produto ou serviço, baseado no que é dado em troca do que é recebido, conforme suas percepções e preferências. Assim, o conceito de valor é mais vago e individual do que o de qualidade ou outra característica que pode ser mensurada de maneira objetiva, pois ele acrescenta elementos que não são físicos.

Chen e Hu (2010) definem que o Valor Percebido pelo Cliente é composto por dois fatores: valor funcional e valor simbólico. O primeiro se caracteriza pelas percepções de qualidade, preço e demais atributos que satisfaçam desejos práticos, enquanto o valor simbólico reflete a avaliação psicológica e emocional, como experiência, aspectos sociais, estéticos e de reputação.

Outra definição é apresentada por Woodruff e Gardial (1996), na qual o valor percebido é a percepção da utilização do produto ou serviço como meio para alcançar um desejo almejado.

Este entendimento seria composto pelo valor de uso, traduzida como o objetivo prático recebido da utilização do produto ou serviço, e pelo valor de posse, formado por fatores simbólicos (reconhecimento social) associados pela utilização do produto ou serviço.

Já para Sheth, Newman e Gross (1991), existem cinco fatores que influenciam a decisão de compra, podendo impactar o consumidor individualmente ou em conjunto, conforme a situação de compra. São eles:

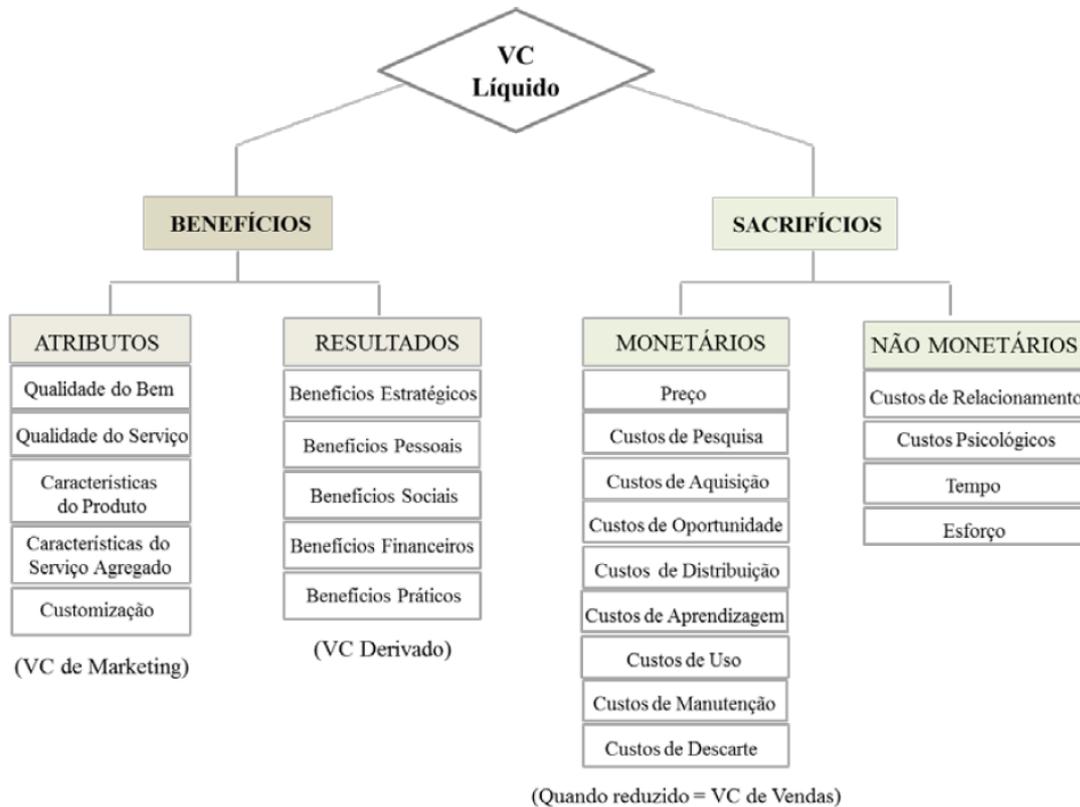
- Valor Funcional: atributos físicos e funcionais;
- Valor Social: grupos sociais e culturais, influência demográfica;
- Valor Emocional: produto ou serviço gera sentimentos ou reações afetivas;
- Valor Epistêmico: gera curiosidade, desejos de conhecer, nova experiência;
- Valor Condicional: a necessidade percebida conforme estado do consumidor.

O Valor Percebido pelo Cliente é definido por Woodall (2003) como a vantagem entendida pelo cliente ao adquirir o produto ou serviço ofertado, podendo ser a percepção de um benefício, a diminuição de um sacrifício, uma mensuração entre vantagens e custos ou até qualquer dos três fatores em longo prazo. O autor identifica que o conceito de Valor Percebido pelo Cliente (VPC) é composto por cinco aspectos, descritos abaixo:

- VPC líquido: razão entre os benefícios (características do produto ou serviço e/ou vantagens pelo seu uso) e sacrifícios (financeiro e/ou sensorial);
- VPC derivado: a experiência do consumo, sem considerar sacrifício;
- VPC de marketing: qualidades do produto ou serviço segundo quem o oferta;
- VPC da venda: diminuição do sacrifício (preço baixo frente ao mercado);
- VPC racional: comparação com um preço de referência que o cliente possui.

A Figura 4, a seguir, apresenta o primeiro aspecto citado:

Figura 4: Valor para o cliente líquido



Fonte: Woodall (2003, p. 14)

Ainda segundo Woodall (2003), o VPC líquido (Figura 4) seria a visão mais integral de valor para o cliente, porém, trata-se de uma avaliação racional, de custo frente ao que é recebido, sem considerar elementos irracionais. Deste modo, o autor considera o conceito de VPC agregado, por meio do qual são consideradas as cinco formas anteriormente citadas no modelo, atuando em sinergia, cada uma em determinado momento ou situação, associadas às considerações inconscientes do consumidor. Assim, o cliente consideraria fatores pessoais, ocasionais e dinâmicos para composição de valor percebido.

Para Smith e Colgate (2007), o modelo proposto por Woodall (2003) se destaca ao ponderar as características do produto ou serviço juntamente com os resultados conquistados em seu uso ou aquisição. Estas consequências do consumo podem ser pessoais, financeiras ou sociais. A partir disto, os autores propõem um novo modelo de criação de valor.

Para que as empresas possam diferenciar seus produtos ou serviços, Smith e Colgate (2007) apontam cinco fontes de embasamento do processo de valor (informação, interações, posse, produtos/serviços e ambiente) e as quatro formas principais de valor:

- Funcional/instrumental: utilidade e desempenho do produto ou serviço;
- Experiencial/hedônico: sentimentos, experiências e emoções do cliente;
- Simbólico/expressivo: significados do produto ou serviço (pessoais ou sociais);
- Custo/sacrifício: preço e demais custos.

Uma crítica ao conceito de Valor Percebido pelo Cliente é feita por Parasuraman (1997) abordando as fontes das quais os consumidores tiram suas impressões de valor. Ainda que os modelos propostos indiquem alguns fatores (preço, atributos e marca, por exemplo), não há uma definição concreta de como são transmitidas aos clientes e nem como interagem entre si para serem percebidas.

Em relação ao preço e o Valor Percebido pelo Cliente, Zeithaml (1988) reforça o conceito de que os consumidores avaliam os sacrifícios exigidos frente aos benefícios que recebem. Considerando o preço como um sacrifício monetário, o cliente considera a satisfação a ser obtida e utilidade do produto ou serviço (CHURCHILL; PETER, 2000).

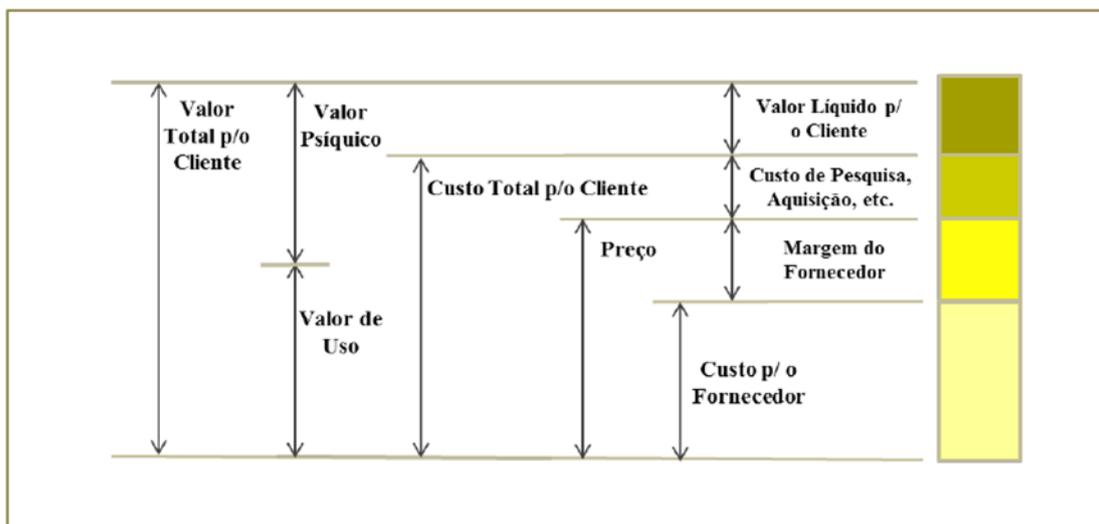
Este pensamento é ampliado por Johnson e Weinstein (2004) considerando que o preço percebido pelo consumidor está relacionado ao valor dos produtos ou serviços ofertados concorrentes para a mesma necessidade, criando um indicador de percepção de perda/ganho. Já as empresas podem utilizar o preço como estratégia de diferenciação e atração. Porém, esse preço ofertado apenas será pago pelo cliente se houverem vantagens quando comparado aos benefícios tangíveis e psíquicos percebidos.

Johnson e Weinstein (2004) acrescentam que as empresas devem transmitir mensagens por meio dos preços vinculadas às demais mensagens da marca. Esta estratégia deve ser coerente e relevante para os clientes atuais e para os potenciais.

Para este conceito de preço e benefícios, Khalifa (2004) define que a razão entre os benefícios (valor de uso e valor psíquico) e os sacrifícios (custos totais – financeiros e não-

financeiros) resultará no valor líquido. O autor considera que a compra será realizada somente quando o resultado for maior ou igual a zero, de acordo com a Figura 5:

Figura 5: Benefícios vs. Sacrifícios



Fonte: Khalifa (2004, p. 656).

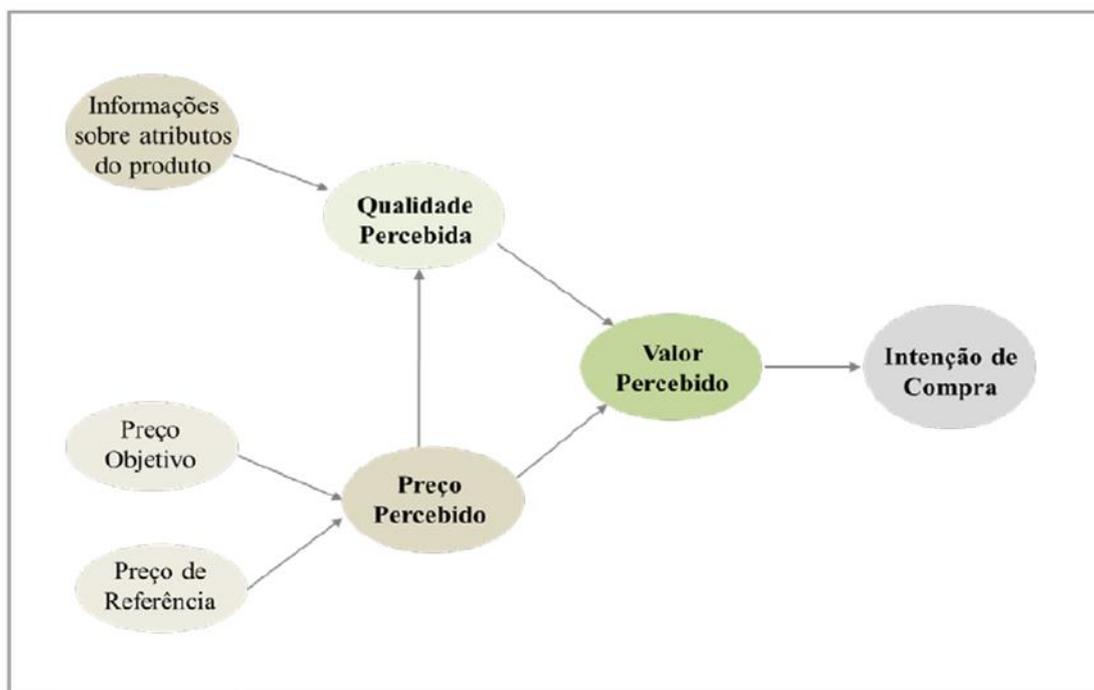
De acordo com Watchravesringkan, Yan e Yurchisin (2008), o preço é um fator complexo em relação aos estímulos sobre os consumidores, podendo ser negativo. Este efeito geralmente está ligado a preços altos, desestimulando a compra em função dos sacrifícios monetários e do componente psicológico vinculado aos possíveis benefícios reduzidos entregues pelo produto ou serviço. Também pode causar impressão negativa em clientes com pouca experiência ou conhecimento sobre o produto ou serviço, uma vez que estes consumidores comumente se baseiam no vínculo entre preço e qualidade.

Para decisão de compra, em geral, os consumidores avaliam os preços de maneira proporcional, ou seja, preço percebido é composto pelo preço objetivo e pelo preço de referência (SZAFIR-GOLSTEIN, 2000). Este preço de referência é subjetivo e variável, vinculado ao conhecimento de mercado e do produto ou serviço que cada cliente possui, relacionado a memória existente de outras compras para comparação.

Nagle, Hogan e Zale (2011) acrescentam que o preço de referência é o considerado correto e aceitável pelo cliente para um produto ou serviço. Os autores concluem que, devido às impressões de perda e ganho causadas pela comparação entre os preços objetivo e de

referência, se o consumidor perceber o preço de referência for maior que o preço objetivo do produto ou serviço, este parecerá barato e gerará sentimento de ganho. Esta relação é demonstrada na Figura 6:

Figura 6: Relação entre Valor Percebido e Preço Percebido



Fonte: Chang e Wildt (1994) *apud* Szafir-Golstein (2000).

Apesar de concordar sobre a importância do preço de referência na decisão de consumo, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) contrapõem afirmando que não há indicadores de como este ocorre, podendo ser apenas preços guardados em sua memória de outras ocasiões. Ao passo que Akhter (2009) acrescenta que, em diversas situações os consumidores não recordarão o preço pago anteriormente, apenas se era muito caro, barato ou correto pelo valor percebido, gerando uma análise entre preço e valor.

De acordo com Churchill e Peter (2000), a definição do preço irá variar conforme as estratégias organizacionais e de marketing, além do mercado e do produto ou serviço que será ofertado. Este preço definido irá posicionar o produto ou serviço, direcionando-o para um perfil de consumidor. Johnson e Weinstein (2004) apontaram cinco métodos para determinar o preço:

- Custos direcionados pelo preço: empresa reduz custos para oferecer o produto ou serviço para ofertar no preço que estima que os clientes pagarão;

- Preços baseados na demanda: preço baseado no volume estimado de vendas;
- Preços customizados: preços alterados conforme modificações de cliente, local ou momento de utilização do produto ou serviço;
- Diferenciação por preço: modificação de preço para resposta à concorrência;
- Preços baseados no valor: preço transmite valor e captura atenção do cliente.

Segundo Nagle, Holan e Zale (2011), a precificação do produto ou serviço está vinculada ao valor gerado, demandando conhecimento das necessidades dos consumidores, entregando características que gerem benefícios. A inclusão de benefícios ou aprimoramento do produto ou serviço não resultará em maior preço, a não ser que entreguem maior valor psicológico ou monetário aos clientes.

Churchill e Peter (2000) conceituam que a definição de preço por valor resultará em vantagem competitiva se a empresa for capaz de vincular aquilo que o mercado deseja e o que ela faz com maior excelência. Para tal, devem ser considerados os seguintes fatores: custos e objetivos financeiros, estratégia de preço e o valor para o cliente.

O principal elemento da estratégia de preço é comunicar o valor, utilizando técnicas e ferramentas de marketing para influenciar percepções dos consumidores (NAGLE; HOGAN; ZALE, 2011). Esta criação de valor é a base da precificação, composta por diversos níveis, conforme Figura 7:

Figura 7: Pirâmide de Precificação

Fonte: Nagle, Hogan e Zale (2011, p. 7).

Nagle, Hogan e Zale (2011) acrescentam que o marketing também tem como papel incrementar o valor para o cliente, seja por melhora dos benefícios (pessoais, sociais, funcionais ou experimentais) ou redução dos custos para o cliente. Os custos para aquisição podem ser reduzidos monetariamente ou ao facilitar a compra, melhorando o acesso ao produto ou serviço, como, por exemplo, através do uso da internet.

Como complemento, Churchill e Peter (2000) definem que a entrega de valor com menor sacrifício percebido, simultâneo à melhora de performance e qualidade do produto ou serviço, incrementará as possibilidades de sucesso da empresa.

3. PANORAMA DO SETOR

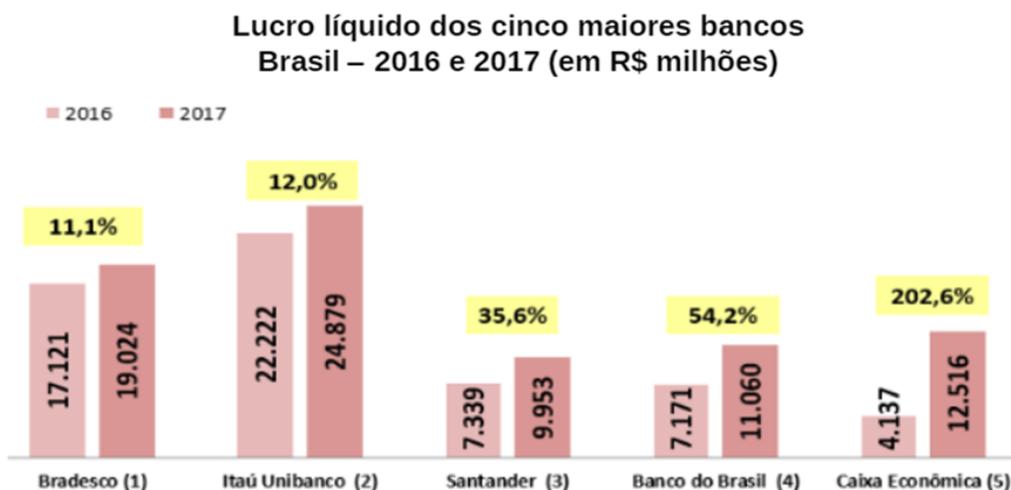
3.1. Setor Bancário Brasileiro

As instituições financeiras tradicionais brasileiras são referência mundial pela eficiência e solidez, conforme estudo realizado pela Economatica (2017). De acordo com dados do Banco Central (2017), dentro deste importante setor, que representa aproximadamente 5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e emprega em torno 500 mil profissionais, há concentração em cinco grandes instituições financeiras: Banco do Brasil, Itaú, Caixa Econômica Federal, Bradesco e Santander. Ainda em conformidade com estudos do Banco Central (2017), estes líderes do Sistema Financeiro Nacional detêm a maior parte dos ativos e dos depósitos (em torno de 82%), dos pontos de atendimento (90% das agências) e atendem a maior quantidade de clientes.

Os resultados financeiros das cinco principais instituições financeiras brasileiras são significativos, tendo encerrado o ano de 2017 com Patrimônio Líquido de R\$ 468,9 bilhões e Lucro Líquido de R\$ 77,4 bilhões. Assim como nos últimos anos, o setor apresenta crescimento financeiro, em contraponto à recessão econômica brasileira (BACEN, 2018).

A Figura 8, a seguir, apresenta a evolução do lucro líquido dos cinco principais bancos brasileiros, de acordo com dados do DIEESE (2018):

Figura 8: Evolução do Lucro Líquido dos bancos



Fonte: DIEESE (2018).

Além do resultado financeiro, segundo o Banco Central do Brasil (2019), a quantidade de clientes dos cinco maiores bancos brasileiros também cresce anualmente, conforme demonstrado na Tabela 3:

Tabela 3: Número de clientes dos cinco maiores bancos brasileiros

Instituição Financeira (conglomerado)	Total de clientes Dezembro/2016	Total de clientes Março/2019
Bradesco	92.455.480	95.881.367
Caixa Econômica Federal	83.020.990	91.216.358
Itaú	68.154.249	78.047.957
Banco do Brasil	59.108.773	64.363.992
Santander	37.065.391	43.755.213

Fonte: elaborado pelo autor. Dados obtidos em Banco Central do Brasil (2019).

Os bancos brasileiros passaram por mudanças significativas, por diferentes motivos. Primeiramente, com a redução de receitas com saldos parados em contas correntes de clientes, sem rendimentos de juros e que foram utilizados pelos bancos (*floating*), após o Plano Real e consequente diminuição da inflação.

Com a principal fonte de receita passando a ser a diferença entre a taxa de juros cobradas nos empréstimos e a taxa de juros nas aplicações (*spread*), a posterior queda da referência SELIC também obrigou novo ajuste no modelo de negócio das instituições financeiras. Estes movimentos levaram as lideranças do setor a se reposicionarem.

A partir de julho de 2016, uma regulamentação do Banco Central do Brasil, permitiu a abertura e movimentação de contas correntes de maneira integralmente digital. Ou seja, os clientes não necessitam ir a qualquer local físico para iniciar e manter relacionamento com uma instituição financeira. Esta alteração impactou diretamente na maneira como os tradicionais bancos brasileiros se relacionam com os clientes e atuam no mercado.

3.2. Bancos Digitais

A primeira referência ao serviço prestado pelos bancos digitais remete a 1922, com a fundação do *United Services Automobile Association*, conhecido como *USAA*, nos Estados

Unidos. Esta instituição financeira foi criada para atender exclusivamente militares e suas famílias e, desde seu lançamento até hoje, possui apenas uma agência, atendendo mais de 12 milhões de clientes, conforme o site oficial. Assim, toda movimentação bancária pelos correntistas desde 1922 é feita de maneira não-presencial.

Já em 1989, foi lançado na Inglaterra o *First Direct*, uma subsidiária do *Midland Bank*. Este foi o primeiro banco com o conceito de atendimento integralmente não-presencial, com uma central telefônica 24 horas por dia a disposição dos clientes. Segundo a página do banco na internet, trata-se do primeiro banco digital do mundo.

A partir dos anos 90, com a chegada e popularização da internet, é observada redução dos custos operacionais dos bancos tradicionais através da migração e indução dos serviços de atendimento online. Nesta mesma época surgiram as primeiras ideias de instituições financeiras completamente virtuais, porém, com muita desconfiança dos consumidores.

Em 1995, houve a inauguração do *Security First Network Bank (SFNB)*, nos Estados Unidos. Apesar de ser o primeiro banco virtual aprovado pelo órgão regulador americano (*Federal Deposit Insurance Corporation – FDIC*) e que garante as operações bancárias para os clientes, o *SFNB* era visto com pouca seriedade e passou por diversos anos de prejuízo, mesmo demonstrando o conceito de banco digital ativo.

Um dos casos de sucesso mundial é o *ING Direct*, fundado em 1997, no Canadá. Atualmente, conta com mais de 38 milhões de clientes (ING, 2018) e presença em países dos cinco continentes. Este banco ofereceu maior rentabilidade em aplicações financeiras para os clientes com movimentação bancária apenas pela internet.

Em relação aos demais continentes, o primeiro banco digital da Ásia foi lançado em 2000, em Singapura, com o nome de *Oversea-Chinese Banking Corporation (OCBC)*. Já na América do Sul, apenas em julho de 2016 houve inauguração do primeiro banco digital, no Brasil (*Banco Original*).

Após a regulamentação do Banco Central do Brasil (2016) que permite a abertura e movimentação de contas digitais, foram abertos mais de dez novos bancos digitais. Em julho

de 2019, estas instituições financeiras já possuem mais de 20 milhões de clientes, conforme detalhado na Tabela 4, a seguir:

Tabela 4: Número de clientes dos bancos digitais

Banco	Clientes Julho/2019	Percentual do mercado
Nubank	10.000.000	47,92%
Inter	2.500.000	11,98%
Superdigital	1.900.000	9,10%
Neon	1.600.000	7,66%
Agibank	1.500.000	7,19%
Original	1.100.000	5,27%
Next	1.100.000	5,27%
Meupag	650.000	3,11%
Modal Mais	330.000	1,58%
Woop Sicredi	70.000	0,33%
Sofisa Direto	50.000	0,24%
Social Bank	45.000	0,21%
BS2	20.000	0,10%
Total	20.865.000	100%

Fonte: elaborado pelo autor. Dados obtidos nos sites dos bancos e em entrevistas de executivos.

O primeiro banco exclusivamente digital brasileiro foi o Original, lançado em março de 2016. Tendo sido fundado em 2011, a partir da fusão dos bancos JBS e Matone, destinado ao agronegócio, o projeto de banco de varejo totalmente digital foi idealizado por Henrique Meirelles, ex-presidente do Banco Central. Atualmente, é presidido por Alexandre Abreu, ex-presidente do Banco do Brasil.

O Banco Sofisa se declara o primeiro banco online do Brasil, por meio do Sofisa Direto. Fundado em 1961, voltado ao financiamento de pequenas empresas, em 2011 lançou uma plataforma de atendimento digital, destinada a facilitar as aplicações financeiras dos clientes, e que hoje leva a autodenominação de pioneiro em banco digital brasileiro.

Fundado em 1994 e ligado à MRV Engenharia, o Banco Intermedium era destinado a crédito imobiliário e iniciou as operações de conta exclusivamente digitais no final de 2014. Em abril de 2016, possibilitou a abertura de contas de maneira totalmente digital, seja por celular ou computador. Passou ao nome atual de Banco Inter em junho de 2017, quando atualizou sua identidade e marca.

Em julho de 2016, foi fundado o Banco Neon, a partir do Banco Pottencial e da Controly, empresa de cartões pré-pagos. Em maio de 2018, o Banco Neon S.A. foi liquidado pelo Banco Central e se uniu ao Banco Votorantim, em parceria que retomou as atividades e as operações de contas, após dois dias de inoperância.

Criado como correspondente bancário em 1999, o Agibank passou por diversas alterações de nome e serviços até chegar ao atual. Lançou sua conta digital em outubro de 2016 e em janeiro de 2018 se tornou um banco completamente digital e assumiu a atual marca. Foi pioneiro na solução de pagamentos via QR Code. Apesar de ter pontos de atendimento, estes locais são destinados a operações de crédito consignado.

O Banco MeuPag! lançou sua conta corrente digital em maio de 2017. Como o principal serviço é o cartão de crédito, o cliente só pode abrir conta se tiver aprovação de crédito, o que limitou o crescimento quando comparado aos demais bancos digitais.

O Banco Santander comprou em 2016 a *fintech* ContaSuper e, em maio de 2017, lançou o banco Superdigital. Apesar de permitir depósitos em caixas do Santander, é um banco independente, voltado a serviços digitais, como pagamentos de contas internacionais e recarga de vale transporte. Em novembro de 2018, o banco também iniciou operação no Chile.

Em junho de 2017, o Banco Bradesco fundou o Banco Next, com estrutura totalmente independente, com sede, diretoria, funcionários e cultura próprias. Também é destinado a um público diferente do banco tradicional e conta em seu organograma com antropólogos e cientistas sociais para analisar os clientes, com perfil mais jovem.

Em outubro de 2018, foi fundado o Social Bank por Carlos Wizard, dono da rede de alimentos Mundo Verde, da marca Topper e das escolas de idiomas Wizard. Além de banco

digital, esta instituição se difere por oferecer o serviço de intermediação de empréstimo direto entre seus clientes, por meio do aplicativo.

Fundado em 2013, a startup brasileira Nubank ficou conhecida inicialmente pelo cartão de crédito, lançado em 2014. Em outubro de 2017, quando já contava com mais de dois milhões de usuários, a empresa se tornou um banco digital, com o lançamento da Nuconta. Atualmente, é o quinto maior banco brasileiro em quantidade de clientes, ultrapassando dez milhões de correntistas.

No mês em que completou 25 anos, o Banco Bonsucesso, fundado em 1992, se tornou Banco BS2. Com histórico no financiamento de veículos e crédito consignado, em novembro de 2017, passou a atuar completamente digital, ampliando o portfólio de produtos oferecidos aos clientes.

Em janeiro de 2018, o Banco Modal, que concentrava sua atuação em investimentos e gestão de ativos, tornou-se um banco digital. Ainda com viés destinado a aplicação de recursos, não tem tanta popularidade e divulgação.

Tradicional cooperativa de crédito, o Sicredi lançou sua conta digital em junho de 2018. Destinada aos cooperados, tem um foco na nova geração, mais conectada aos serviços digitais e faz parte da estratégia de renovação do banco.

O setor bancário brasileiro tem crescido regularmente, com a entrada de novas instituições financeiras, trazendo soluções e inovações constantes. Este panorama setorial trouxe os bancos digitais em atividade, porém foram encontradas informações ao longo desta pesquisa sobre ao menos outras sete instituições financeiras em fase final de implantação, como o C6 Bank, o PagBank e N26 Bank, este último um dos líderes do mercado de bancos digitais na Europa, que está iniciando operações no Brasil. Estes novos concorrentes reforçam a importância e representatividade do setor bancário brasileiro, bem como a necessidade constante de entregar serviços de qualidade aos clientes.

4. MÉTODO DE PESQUISA

O Método de Pesquisa se caracteriza pelas técnicas usadas para percorrer um caminho que levará ao atingimento de um objetivo ligado a uma pesquisa, resultando, assim, em ampliação ou novo conhecimento (MINAYO, 2007). A construção ou acréscimo de sabedoria deve se submeter a comprovação, submetendo à experiência e validação os conhecimentos filosóficos ou o senso comum, por meio de procedimentos científicos sistemáticos.

Segundo Gray (2012), o estudo se inicia com a revisão da literatura sobre o assunto a ser pesquisado, possibilitando confrontar diversos pontos de vistas de autores e buscar aspectos a serem estudados no tema. O próximo passo desta dissertação será a descrição da metodologia, ou seja, definir qual caminho o pesquisador utilizou para buscar o atingimento dos resultados a que se propôs.

4.1. Tipologia da Pesquisa

De acordo com Nielsen, Olivo e Morilhas (2017), um trabalho pode seguir duas linhas de pesquisa: positivista ou crítica. Na primeira visão, os positivistas acreditam que as hipóteses de um estudo levam às leis globais, enquanto, para os críticos, estes pressupostos não podem ser provados de maneira definitiva, apenas negados ou comprovados provisoriamente, até que se realizem novos testes (POPPER, 2004).

Dentro da definição apresentada, este estudo seguiu a linha crítica. Apesar de apresentar hipóteses formais, característica típica dos estudos positivistas, as teses estudadas não serão definitivas, sujeitas a novos resultados em testes futuros, caracterizando, desta forma, a adoção da visão crítica por parte do pesquisador.

Esta pesquisa é classificada ainda como aplicada em relação à natureza, a partir da qual foram aplicados modelos, leis e teorias existentes buscando soluções práticas para decifrar problemas existentes na sociedade (MARTINS; SALERNO, 1999). Foram aplicados dois métodos de pesquisa, conforme detalhados a seguir.

A primeira etapa foi qualitativa, em relação à sua forma, pois foram estudados elementos que não podem ser calculados ou contados, sendo colhidos a partir de entrevistas, relatórios ou documentos (STAKE, 2011). Já quanto aos objetivos, esta etapa se classifica como Exploratória, na qual, segundo Nielsen, Olivo e Morilhas (2017), ainda há pouco conhecimento sobre o assunto a ser estudado, objetivando ampliar o entendimento sobre um fenômeno específico. Para tal, foi utilizada Entrevista em Profundidade enquanto procedimento, através do qual foi possível construir significados a respeito de um assunto, estudando com maior profundidade a opinião de um grupo de pessoas, buscando conhecimento sobre o comportamento dos consumidores (GIL, 2017).

Já na segunda etapa, foi utilizado método quantitativo, quando analisado em relação à forma, uma vez que foram pesquisados dados de grandes amostras, buscando um retrato da população estudada, de maneira ampla, a partir de variáveis numéricas (MALHOTRA, 2001). Quanto aos objetivos, também é classificada como Exploratória (NIELSEN; OLIVO; MORILHAS, 2017). O procedimento adotado foi a utilização de Levantamento, em função da pesquisa direta com um grupo para obtenção de dados, característica, comportamento ou opiniões que representam uma população, gerando conhecimento direto para a pesquisa específica (GIL, 2017).

As duas etapas foram apoiadas por pesquisa bibliográfica e documental, com o estudo de literatura qualificada a respeito do tema pesquisado, como livros, artigos e periódicos (MATOS; VIEIRA, 2001).

4.2. Descrição do Método

A primeira etapa da pesquisa buscou responder ao problema de pesquisa, bem como esteve voltada aos objetivos geral e específicos, por meio de Entrevista em Profundidade, realizadas com três clientes tanto de bancos digitais como de tradicionais. Foi elaborado e aplicado roteiro de entrevista semiestruturado, visando aprofundar o tema, em entrevistas pessoais junto aos consumidores, buscando compreender os fatores que levam a abrir conta e manter operações com os bancos digitais. Foram selecionados correntistas de bancos digitais e tradicionais simultaneamente, com pelo menos três anos de experiência bancária. Quanto ao tempo de conta corrente, foram público alvo deste estudo pessoas com mais de seis meses de

conta digital, em função deste serviço ser recente. Visando verificar as hipóteses levantadas na literatura e embasar a segunda etapa da pesquisa, os três entrevistados foram suficientes para validar a fase qualitativa, julgando não sendo necessária amostra estatística para tal.

Também foram entrevistados, nesta primeira etapa, três especialistas da área de marketing que atuam em bancos digitais, com roteiro de entrevista semiestruturado, visando confirmar hipóteses levantadas pelo autor no primeiro capítulo desta dissertação e direcionados à resposta dos objetivos da pesquisa. Com este mesmo direcionamento, entrevistas orientadas por roteiros semiestruturados foram realizadas com dois gerentes de bancos tradicionais, que tem contato direto com clientes. Estas entrevistas com cinco profissionais do mercado bancário foram suficientes para validar as hipóteses levantadas e formulação do questionário aplicado na etapa quantitativa, sem necessidade de abordagem estatística.

O Quadro 2, a seguir, traz a matriz de amarração entre os objetivos geral e específicos e as perguntas qualitativas realizadas:

Quadro 2: Matriz de amarração qualitativa

OBJETIVO GERAL			
Analisar o valor percebido pelos clientes bancários ao comparar a atuação dos bancos digitais e tradicionais			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
A	B	C	D
Identificar junto aos clientes a percepção do relacionamento com bancos digitais.	Identificar junto aos clientes a percepção do relacionamento com bancos tradicionais.	Levantar quais fatores facilitam e dificultam a atuação dos bancos digitais junto aos clientes.	Comparar o valor percebido entre bancos digitais e bancos tradicionais.
PERGUNTAS			
Quais as formas de interação? Recebe contato proativo? Quais canais de atendimento?	Quais as formas de interação? Recebe contato proativo? Quais canais de atendimento?	Quais canais de atendimento? Qual o tempo de resposta? Os canais apresentam dificuldade? Os sistemas são práticos?	Quais vantagens? Quais desvantagens? Como são os serviços? Como classifica as tarifas? Já indicou para alguém? Abriria conta em outro banco?

Fonte: elaborado pelo autor.

Já na segunda etapa, foi realizada uma *Survey* (Levantamento) para apurar a percepção do relacionamento dos clientes com os bancos digitais e tradicionais nos quais são correntistas. A partir dos dados coletados nas entrevistas qualitativas da primeira etapa com os clientes,

gerentes de bancos tradicionais e especialistas de bancos digitais, foi formulado questionário estruturado com perguntas fechadas.

As respostas da etapa qualitativa também auxiliaram a formulação das alternativas apresentadas aos respondentes do questionário aplicado na fase quantitativa. Por exemplo, em relação aos canais de comunicação usados pelos clientes com os bancos e também no contato proativo, ao gerar uma alternativa pessoal e outra automatizada.

Anteriormente à aplicação geral dos questionários, foi realizado pré-teste para verificar se as perguntas e opções de resposta estavam compreensíveis, além de coletar opiniões sobre a sequência das questões. Este pré-teste foi realizado com sete pessoas, com o mesmo perfil da amostra da pesquisa.

Após a aplicação do pré-teste, foi incluída uma sexta opção de resposta nas questões relacionadas ao valor percebido pelos clientes, em que foi adotada a Escala de Likert de cinco pontos, para casos em que os clientes não tivessem opinião formada sobre o assunto ou não estivessem confortáveis para responder. Não houve outras alterações no questionário após a aplicação do pré-teste.

A coleta de respostas foi realizada entre 14 de julho de 2019 e 10 de agosto de 2019, por meio digital. O direcionamento foi para coletar dados referentes ao valor percebido pelos consumidores bancários, seus padrões de consumo, expectativas e fidelidade aos bancos de acordo com os produtos e atendimento oferecidos, a fim de determinar variáveis que permitiram analisar os fatores que facilitam e dificultam cada modalidade de atendimento aos clientes bancários.

O Quadro 3, a seguir, demonstra a relação entre os objetivos específicos e as questões da pesquisa, por meio da matriz de amarração quantitativa:

Quadro 3: Matriz de amarração quantitativa

QUESTÕES SURVEY	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
	Identificar junto aos clientes a percepção do relacionamento com bancos digitais	Identificar junto aos clientes a percepção do relacionamento com bancos tradicionais	Levantar quais fatores facilitam e dificultam a atuação dos bancos digitais junto aos clientes	Comparar o valor percebido entre bancos digitais e bancos tradicionais
1. Qual é a sua idade?				
2. Qual a renda mensal que sua família possui?				
3. Em quais bancos tradicionais você possui conta corrente ativa?		X		
4. Há quanto tempo você possui conta corrente no seu banco tradicional principal?		X		X
5. Quais canais de interação você utiliza mais em seu banco tradicional?		X		X
6. Dentre os canais de interação com seu banco tradicional selecionados, qual o preferido?		X		X
7. Recebe contato proativo do seu banco tradicional?		X		X
8. Quando faz algum pedido ao seu banco tradicional, qual o tempo médio de resposta?		X	X	X
9. Para suas necessidades, quais as principais vantagens em ter conta corrente em um banco tradicional?		X	X	X
10. Quais as desvantagens percebidas em relação ao seu banco tradicional?		X	X	X
11. Em quais bancos digitais você possui conta corrente?	X			

12. Há quanto tempo você possui conta corrente em banco digital?	X			X
13. Quais canais de interação você mais utiliza em seu banco digital?	X			X
14. Dentre os canais de interação com seu banco digital selecionados, qual o preferido?	X		X	X
15. Você recebe contato proativo do seu banco digital?	X			X
16. Quando faz algum pedido ao seu banco digital, qual o tempo médio de resposta?	X		X	X
17. Para suas necessidades, quais as principais vantagens em ter conta corrente em um banco digital?	X		X	X
18. Quais as desvantagens percebidas em relação ao seu banco digital?	X		X	X
19. Como você percebe as tarifas mensais cobradas?	X	X	X	X
20. Como você percebe as demais tarifas (cartão, TED) cobradas?	X	X	X	X
21. Qual sua opinião em relação à segurança dos bancos (senhas, possibilidade de fraude)?	X	X	X	X
22. Qual sua opinião em relação à solidez dos bancos (risco de encerrar as atividades)?	X	X	X	X
23. Qual a importância do atendimento presencial?	X	X	X	X
24. Abriu conta no banco digital por indicação de alguém?	X		X	X
25. Quem indicou a abertura da conta em banco digital?				X

26. Já indicou seu banco tradicional para alguém?		X		X
27. Já indicou seu banco digital para alguém?	X			X

Fonte: elaborado pelo autor.

Ainda sobre a segunda etapa, para as questões 19, 20, 21 e 22, foi realizada uma Análise de Variância. Estas quatro questões de múltipla escolha possibilitaram transformar as respostas obtidas (“*digital muito melhor*”, “*digital pouco melhor*”, “*similares*”, “*tradicional pouco melhor*”, “*tradicional muito melhor*” e “*não interferem/desconheço*”) em uma escala numérica de seis pontos. Foi utilizada a Escala de Likert de cinco pontos, porém acrescentada a opção adicional de “*não se aplica*” para os casos em que os respondentes não estivessem aptos ou se sentissem à vontade para responder.

A Análise de Variância (ANOVA) é uma metodologia estatística que avalia se existe efeito das variáveis independentes ou fatores controláveis investigados a diversos níveis (grupos) sobre a variável dependente ou variável de resposta (HAIR *et al.*, 2006). A ANOVA é baseada na lei da variação total, onde a variação observada em uma variável específica é dividida em componentes atribuíveis a diferentes fontes de variação. Na sua forma mais simples, a ANOVA fornece um teste estatístico para determinar se duas ou mais médias populacionais são iguais e, portanto, generaliza o teste t além de duas médias. É uma maneira eficaz de descobrir se os resultados da pesquisa ou do experimento são significativos. Em outras palavras, eles ajudam a descobrir é preciso rejeitar a hipótese nula ou aceitar a hipótese alternativa.

Dessa forma, por meio de um teste de hipótese, há a confirmação se o efeito da variável independente X é significativo ou não. O efeito é significativo se o efeito da variável independente for maior que os fatores de ruído, permitindo concluir que o efeito acontecerá sempre e poderá ser extrapolado para a população (HAIR *et al.*, 2006). Neste estudo, a ANOVA foi realizada no Microsoft Excel por meio do plug in “análise de dados”. O Quadro 4, a seguir, apresenta a relação das variáveis independentes e dependentes para a análise das questões 19 a 22:

Quadro 4: Relação das variáveis para análise das questões 19 a 22

Questão	Variável independente	Variável dependente
Como você percebe as tarifas mensais cobradas?	Tarifa mensal	Percepção sobre a tarifa mensal
Como você percebe as demais tarifas (cartão, TED) cobradas?	Demais tarifas	Percepção sobre as demais tarifas
Qual sua opinião em relação à segurança dos bancos (senhas, possibilidade de fraude)?	Segurança do banco	Percepção sobre a segurança do banco
Qual sua opinião em relação à solidez dos bancos (risco de encerrar as atividades)?	Solidez do banco	Percepção sobre a solidez do banco

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

4.3. Universo e Amostra

Segundo Gil (2017), o universo de uma pesquisa são todos elementos abordados por este estudo, porém, em geral, não é possível considerar todos aqueles que o compõem, por questões financeiras, de tempo ou logísticas. Visando viabilizar o trabalho a ser realizado, é selecionada uma amostra deste universo, de modo que esta parcela represente de forma bastante próxima a população.

Na primeira e segunda etapas, o universo são todos brasileiros que possuem conta corrente bancária. Para esta pesquisa, foram selecionadas apenas clientes que possuem conta tanto em bancos tradicionais como nos bancos digitais, com pelo menos três anos de experiência bancária e seis meses de conta digital. Em ambas etapas foi aplicado filtro geográfico, por conveniência do pesquisador. Na primeira etapa, a amostra foi de três clientes que se enquadravam no perfil, enquanto na segunda etapa a amostra foi composta por a amostra foi composta por 486 respondentes.

Na segunda etapa e dentro deste escopo, será selecionada nova amostra para aplicação dos questionários, restrita de maneira não probabilística e por conveniência, com a solicitação de resposta para rede de contatos do pesquisador, com encaminhamento para o maior número de entrevistados possíveis durante o período de coleta dos dados. Também será utilizada a

aplicação dos questionários com seleção da amostra através da técnica “bola de neve”, isto é, os respondentes serão convidados a compartilhar a pesquisa com sua rede de contatos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Apesar da amostra ser não probabilística e por conveniência, este fato não inviabilizou a relevância e representatividade desta pesquisa em relação ao universo. Os respondentes estiveram distribuídos entre as cinco regiões do país, também com similaridade de faixa etária com dados da pesquisa IBGE.

4.4. Coleta de Dados

Para a primeira etapa, foram entrevistados entre os dias 06/06/2019 e 08/06/2019, por telefone, três clientes que possuem conta corrente tanto em bancos digitais como nas instituições financeiras tradicionais. Os entrevistados possuem entre 30 e 65 anos, sendo um deles fisioterapeuta, um empresário e um consultor empresarial. O perfil destes é demonstrado no Quadro 5:

Quadro 5: Perfil dos clientes entrevistados na primeira etapa

	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3
Ocupação	Consultor Empresarial	Empresário	Fisioterapeuta
Idade	65 anos	30 anos	36 anos
Cidade	São Paulo (SP)	Porto Alegre (RS)	Florianópolis (SC)
Data da Entrevista	06/06/2019	07/06/2019	08/06/2019
Modo de coleta	Telefone	Telefone	Telefone

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

Também foram entrevistados, entre os dias 07 e 11 de junho de 2019, por telefone, três especialistas em marketing de bancos digitais e dois gerentes de atendimento a pessoas físicas, que atuam em dois dos maiores bancos tradicionais citados neste estudo. Todas estas entrevistas foram orientadas por roteiros semiestruturados. Conforme Gil (2017), entrevistas em

profundidade geram convergência e divergência nos diferentes procedimentos, porém, em ambas situações são disponibilizadas contribuições para o estudo. No Quadro 6, a seguir, é descrito o perfil dos especialistas em marketing dos bancos digitais entrevistados, enquanto o perfil dos gerentes de pessoa física dos bancos tradicionais é apresentado no Quadro 7:

Quadro 6: Perfil dos especialistas em marketing dos bancos digitais

	Banco Digital 1	Banco Digital 2	Banco Digital 3
Cargo	Gerente de criação	Gerente de marketing	Marketing de produto
Idade	29 anos	30 anos	27 anos
Cidade	Porto Alegre (RS)	São Paulo (SP)	São Paulo (SP)
Data da Entrevista	11/06/2019	07/06/2019	10/06/2019
Modo de coleta	Telefone	Telefone	Telefone

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

Quadro 7: Perfil dos gerentes dos bancos tradicionais

	Banco Tradicional 1	Banco Tradicional 2
Cargo	Gerente de pessoas físicas	Gerente de pessoas físicas
Idade	32 anos	39 anos
Cidade	São Paulo (SP)	São Paulo (SP)
Data da Entrevista	10/06/2019	11/06/2019
Modo de coleta	Telefone	Telefone

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

Já na segunda etapa, foi conduzida pesquisa por meio de questionário estruturado com 486 clientes bancários. Os questionários foram elaborados em *site* especializado que disponibiliza tais ferramentas, neste caso, o *Survey Monkey*. Estes foram aplicados de maneira digital, a partir do envio para usuários bancários da rede de contatos do pesquisador, por meio de redes sociais, como *Whatsapp* e *Facebook*, e *e-mails*. Para validação estatística, foi aplicada a amostra superior a 100 respostas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Neste questionário foi utilizada Escala de Likert de cinco pontos para coleta das respostas. Conforme Cooper e Schindler (2011), esta técnica mensura atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto sobre qual o respondente manifesta concordância ou discordância através de escala numérica.

A coleta de respostas ao questionário quantitativo ocorreu entre os dias 14 de julho de 2019 e 10 de agosto de 2019, com um total de 486 respondentes.

4.5. Hipóteses

Conforme estudo do Banco Mundial (2017), em função do grande território e altas taxas para manutenção, 30% da população brasileira não possui conta bancária. Este fator possibilita a sugestão de duas hipóteses que facilitam a conta em banco digital. Segundo Ferrari (2016), o surgimento de novas tecnologias, popularização dos smartphones e evolução dos serviços financeiros possibilitou o **atendimento remoto integral** aos clientes. Conforme Kendall (2017), os investimentos em tecnologia e redução de custos na entrega de soluções aos consumidores permitiu aos bancos digitais oferecerem **tarifas bancárias reduzidas e/ou isentas**, hipótese a ser considerada pelo perfil predominantemente de baixa renda da população brasileira.

Devido à atualidade do tema e crescimento grande da base de clientes dos bancos digitais, a abertura de conta corrente por **desejo de experiência** também será considerada neste estudo, apoiada pela perda de confiança nas instituições financeiras tradicionais (DINARDO, 2016). De acordo com Agarwal (2014), também será analisada a **insatisfação com os bancos tradicionais**, em geral vinculada ao atendimento, seja na agência ou telefônico, conforme o Procon (2015), no qual o setor bancário é o segundo com maior número de reclamações.

Outra hipótese, conforme sugerido nos estudos de Smith e Colgate (2007), é a **facilidade do processo de abertura de conta**, sem precisar ir a qualquer agência ou escritório, reduzindo o custo percebido pelo consumidor relacionado ao tempo gasto para se tornar cliente. Esta ampliação do número de correntistas gera troca de informações entre pessoas próximas e em redes sociais, possibilitando a hipótese de abertura de conta por **influência social**, durante o processo de escolha para compra (KOTLER, 2017).

Como o processo de abertura e movimentação da conta corrente em banco digital é realizado integralmente de maneira não presencial, é necessário **acesso à internet e computador e/ou smartphone**, criando um possível dificultador para alguns clientes no Brasil (KENSKI, 2015). De acordo com Caraponale (2018), outra hipótese desfavorável para os consumidores é a **solidez e segurança** dos bancos digitais, por se tratar de empresas recentes, com um serviço virtual, sem ponto físico de referência.

O Quadro 8, a seguir, apresenta as hipóteses levantadas para o estudo e os autores que as referenciam:

Quadro 8: Hipóteses levantadas e autores

Hipóteses	Autores
Atendimento remoto integral	Ferrari (2016) Dinardo (2016)
Tarifas bancárias reduzidas e/ou isentas	Kendall (2017) Johnson e Weinstein (2004) Khalifa (2004)
Desejo de experiência	Dinardo (2016) Kendall (2017)
Facilidade do processo de abertura de conta	Ferrari (2016) Kendall (2017) Moshirian (2011) Smith e Colgate (2007)
Influência social	Kotler (2017) Smith e Colgate (2007)
Insatisfação com bancos tradicionais	Agarwal (2014) Dinardo (2016)
Acesso à internet, computador e smartphone	Ferrari (2016) Dinardo (2016) Kenski (2015) Kotler (2017)
Solidez e segurança	Caraponale (2018) Day e Crask (2000) Las Casas (2007)

Fonte: elaborado pelo autor. Dados obtidos nos livros e artigos citados.

No quadro 9, a seguir, as hipóteses são especificadas, de acordo com a possível significância e não significância. No modelo apresentado, H0 representa hipótese nula, enquanto H1 representa a hipótese alternativa.

Quadro 9: Hipóteses nulas e alternativas

Hipóteses	
Atendimento remoto integral	H0: bancos digitais não possuem melhor atendimento remoto integral do que bancos tradicionais; H1: bancos digitais possuem melhor atendimento remoto integral do que bancos tradicionais.
Tarifas bancárias mensais reduzidas e/ou isentas	H0: bancos digitais não possuem melhores tarifas mensais do que bancos tradicionais; H1: bancos digitais possuem melhores tarifas mensais do que bancos tradicionais.
Outras tarifas bancárias reduzidas e/ou isentas (ex. anuidade de cartão)	H0: bancos digitais não possuem melhores tarifas, como anuidade de cartão e taxa de transferência, do que bancos tradicionais; H1: bancos digitais possuem melhores tarifas, como anuidade de cartão e taxa de transferência, do que bancos tradicionais.
Desejo de experiência	H0: o desejo de experiência do cliente não facilita a abertura de conta em banco digital; H1: o desejo de experiência do cliente facilita a abertura de conta em banco digital.
Facilidade do processo de abertura de conta	H0: bancos digitais não possuem maior facilidade no processo de abertura de conta do que os bancos tradicionais; H1: bancos digitais possuem maior facilidade no processo de abertura de conta do que os bancos tradicionais.
Influência social	H0: a influência social não facilita a abertura de conta em banco digital; H1: a influência social facilita a abertura de conta em banco digital.
Insatisfação com bancos tradicionais	H0: a insatisfação do cliente com bancos tradicionais não facilita a abertura de conta em banco digital; H1: a insatisfação do cliente com bancos tradicionais facilita a abertura de conta em banco digital.
Acesso à internet, computador e smartphone	H0: a necessidade de acesso à internet, computador e smartphone não dificulta a abertura de conta em banco digital;

	H1: a necessidade de acesso à internet, computador e smartphone dificulta a abertura de conta em banco digital.
Segurança	H0: bancos digitais não possuem mais solidez do que bancos tradicionais; H1: bancos digitais possuem mais solidez do que bancos tradicionais.
Solidez	H0: bancos digitais não possuem mais segurança do que bancos tradicionais; H1: bancos digitais possuem mais segurança do que bancos tradicionais.

Fonte: elaborado pelo autor.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após as entrevistas qualitativas e respostas ao questionário quantitativo, foram analisados os indicadores referentes ao valor percebido pelos clientes dos bancos digitais e tradicionais. Como demonstrado no capítulo anterior, esta pesquisa foi realizada em duas etapas. Primeiramente, com metodologia exploratória e qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas, para compreender as vantagens e desvantagens percebidas pelos usuários das contas correntes, bem como levantar hipóteses junto aos especialistas que atuam em bancos. A partir das respostas coletadas na etapa qualitativa, foram geradas perguntas e alternativas que compuseram questionário aplicado por meio pesquisa exploratória e quantitativa, por meio de questionário, para verificar o valor percebido pelos clientes.

5.1. Primeira etapa: qualitativa por meio de entrevistas

5.1.1. Entrevistas semiestruturadas com clientes

Nesta etapa, foram entrevistados três clientes que possuem conta corrente tanto em bancos digitais como em bancos tradicionais, com a intenção de aprofundar o conhecimento sobre o valor percebido por estes em relação às instituições financeiras. As entrevistas foram conduzidas baseadas em treze perguntas semiestruturadas originadas em pesquisa bibliográfica orientadas para responder à pergunta de pesquisa.

Os três respondentes informaram que se relacionam com os bancos digitais e tradicionais em grande parte por meio dos aplicativos para celulares, com eventuais interações por meio da página das instituições na internet. Também relataram o uso de aplicativos de mensagens regularmente, como o *WhatsApp*, em especial com os bancos digitais. Não houve queixas relacionadas a dificuldades de comunicação por estes meios utilizados em nenhum dos bancos.

Pode-se observar, nas entrevistas, que os clientes não se recordam de contatos proativos diretos, seja dos bancos tradicionais ou digitais, mas recebem diversas mensagens em aplicativos de celular e por e-mail com promoções, ofertas e novos serviços dos bancos digitais.

Houve unanimidade em relatar que evitam contato por telefone com ambos, bem como ir a agências.

Em relação ao tempo médio de resposta, apenas houve reclamação de um deles quanto a dificuldades com seu banco tradicional, com as demandas levando, em média, mais de três dias para serem respondidas ou solucionadas. Os três entrevistados reportaram agilidade no atendimento a solicitações por parte dos bancos digitais, seja por meio do aplicativo do próprio banco ou *WhatsApp*.

Os entrevistados elogiaram os sistemas das duas modalidades de contas, tanto em questão de segurança como facilidade no acesso e utilização, seja no aplicativo para celular ou no *internet banking*. Os serviços oferecidos também foram reconhecidos como de qualidade de maneira geral, com apenas uma citação para o fato de o banco digital não possuir caixas eletrônicos para saque, direcionando para rede terceirizada, com tarifa cobrada pelo uso. Este cliente informou que não utiliza sua conta corrente no banco digital para saques em função desta tarifa, recorrendo apenas ao banco tradicional.

Em relação às vantagens percebidas, os três clientes informaram que o tempo que são correntistas dos bancos tradicionais gera familiaridade com os serviços e canais de comunicação, assim como a grande rede de atendimento. Todos convergiram para a facilidade de comunicação e de operações diárias com os bancos digitais, sem necessidade de deslocamento para resolver qualquer demanda ou dificuldade. Dois entrevistados também elogiaram os programas de benefícios dos bancos digitais, com aplicação de descontos diretamente em conta, sem necessidade de transferência para outras empresas.

Já como desvantagens, foram citados por dois entrevistados a demora para atendimento de demandas e os três relataram evitar frequentemente ir à agência, assim como citaram as tarifas recorrentes como um fator a ser aprimorado. Em relação aos bancos digitais, os três revelaram as dificuldades com saques e alguns pagamentos, como tributos e inclusão de débito automático em conta.

Os três entrevistados relataram já ter indicado tanto os bancos digitais como os tradicionais para amigos e familiares, com ênfase para os bancos digitais pela inexistência de

tarifas. Também houve convergência dos clientes para a possibilidade de abertura de conta corrente em outra instituição financeira, seja ela digital ou tradicional, desde que tivessem vantagens em relação às atuais, uma vez que se encontram satisfeitos com os atuais serviços recebidos e não tenham clareza de benefícios nos concorrentes.

A síntese das respostas dos clientes de bancos digitais e tradicionais está demonstrada no Quadro 10, a seguir:

Quadro 10: Síntese de respostas de clientes de bancos digitais e tradicionais

	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3
Canal de interação mais utilizado	Aplicativo de celular	Aplicativo de celular	Aplicativo de celular
Dificuldades de comunicação	Não relatadas	Não relatadas	Não relatadas
Contatos pessoais (telefone ou agência)	Evita	Evita	Evita
Contatos proativos	Apenas automáticos	Apenas automáticos	Apenas automáticos
Tempo médio de resposta	Ambos rápidos	Banco tradicional: mais de três dias Banco digital: rápido	Ambos rápidos
Serviços oferecidos	Não usa banco digital para saques em função de tarifas e restrição de caixas (Rede 24Horas)	Ambos bons	Ambos bons
Segurança dos sistemas	Ambos bons	Ambos bons	Ambos bons
Vantagens dos bancos tradicionais	Familiaridade pelo tempo de conta e rede de atendimento	Rede de atendimento	Familiaridade pelo tempo de conta e rede de atendimento
Vantagens dos bancos digitais	Facilidade dos sistemas e de comunicação	Sistemas de recompensas e facilidade dos sistemas e de comunicação	Sistemas de recompensas e facilidade dos sistemas e de comunicação
Desvantagens dos bancos tradicionais	Tarifas cobradas. Evita ir à agência.	Demora para atender demandas e tarifas cobradas. Evita ir à agência.	Demora para atender demandas e tarifas cobradas. Evita ir à agência.

Desvantagens dos bancos digitais	Restrições de saques e pagamentos via débito automático	Restrições de saque e pagamentos de tributos	Restrições de saque
Indicaria o banco tradicional ou digital	Ambos	Ambos	Ambos, mas mais o digital, por não ter tarifas.
Abriria conta em outro banco	Em ambos, mas apenas se tivesse vantagens em relação aos atuais.	Em ambos, mas apenas se tivesse vantagens em relação aos atuais.	Em ambos, mas apenas se tivesse vantagens em relação aos atuais.

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

5.1.2. Entrevistas semiestruturadas com gerentes de bancos tradicionais

Para esta etapa, dois gerentes de bancos tradicionais que atendem pessoas físicas foram entrevistados para esclarecer o relacionamento com os clientes atualmente e a possível percepção de migração de clientes para bancos digitais. As entrevistas também foram conduzidas de maneira semiestruturadas, como nove questões elaboradas a partir de pesquisa bibliográfica (disponíveis no apêndice A), visando responder à pergunta de pesquisa, bem como aos objetivos gerais e específicos.

Os dois gerentes informaram que usam cada vez mais aplicativos de mensagens, em especial o *WhatsApp*, para interagir com os clientes, visando melhorar os tempos de respostas e evitar uso do telefone. Também utilizam *e-mail* com certa frequência. Um dos gerentes relatou ainda a comunicação pelo aplicativo do próprio banco, mas por se tratar de exigência da empresa.

Ambos responderam que o uso do *WhatsApp* é uma demanda dos próprios clientes, que fazem suas solicitações, em geral, por este meio. Também relataram muitas ligações, tanto para o celular corporativo, quanto para o telefone da agência. Houve concordância de que a dificuldade está vinculada ao telefone, relacionada à quantidade de clientes que tentam contato e o tempo elevado para atender cada um por este meio. O gerente que utiliza o aplicativo do banco também informou que acessa poucas vezes ao dia esta ferramenta para checar mensagens, gerando certa insatisfação.

Conforme relatado, os entrevistados percebem satisfação em geral dos clientes relacionados aos serviços oferecidos. O ponto de convergência das respostas em relação a reclamações se dá pelas tarifas cobradas, em especial quando ocorrem reajustes não programados. Este ponto foi relatado por ambos como uma desvantagem percebida em relação aos bancos digitais, juntamente como a possibilidade de abrir contas e assinar contratos sem precisar ir à agência.

Um dos entrevistados citou as agências como uma vantagem sobre os bancos digitais, por ser uma referência em qualquer local que o cliente se encontrar, além da visita constante por alguns usuários, em especial acima de 65 anos. Os dois gerentes citaram que os bancos tradicionais passam segurança para os correntistas, principalmente para aqueles que possuem aplicações financeiras.

Nenhum dos entrevistados relatou casos de clientes informando que abriram conta corrente em banco digital ou informando que encerrariam a atual conta para migrar suas operações para exclusivamente digital. Os gerentes também informaram que não tinham conhecimento quando um cliente abre conta corrente em outro banco tradicional.

Os principais elementos das entrevistas com gerentes de relacionamento de bancos tradicionais estão expostos no Quadro 11:

Quadro 11: Síntese de respostas de gerentes de bancos tradicionais

	Banco Tradicional 1	Banco Tradicional 2
Canais de interação	Principalmente pelo <i>Whatsapp</i> . Pouco uso do telefone. Uso constante do email.	Principalmente pelo <i>Whatsapp</i> e email. Pouco uso do telefone. Uso do chat pelo aplicativo do banco para celular.
Dificuldades de comunicação	Telefone e celular corporativo	Telefone, celular corporativo e chat pelo aplicativo do banco para celular
Sistemas	Sem reclamações dos clientes	Sem reclamações dos clientes
Reclamações	Tarifas cobradas, principalmente quando são aumentadas	Tarifas cobradas
Vantagens	Agências, em especial para idosos, e segurança do banco, com ênfase para clientes com investimentos	Segurança do banco, com ênfase para clientes com investimentos
Abertura de conta em outro banco	Não soube informar	Não soube informar

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

5.1.3. Entrevistas semiestruturadas com especialistas em marketing de bancos digitais

Três especialistas em marketing que trabalham em bancos digitais foram entrevistados nesta etapa com o objetivo de verificar suas opiniões a respeito das principais vantagens percebidas pelos clientes para abertura de conta corrente. As entrevistas foram orientadas de maneira semiestruturada em nove perguntas, formuladas com auxílio de pesquisa bibliográfica e direcionadas à resposta da pergunta de pesquisa e dos objetivos geral e específicos.

Os três entrevistados citaram que quase a totalidade do contato é feito por aplicativo de mensagens, seja o do próprio banco ou pelo *WhatsApp*. Novas soluções e serviços são informados por estes canais e por e-mail. Dois especialistas citaram que, mesmo com a

existência de central de atendimento por telefone, não é registrada demanda significativa quando comparada a outras formas. Houve concordância de todos entrevistados sobre a qualidade dos canais de comunicação, assim como dos serviços em geral, com relatos positivos e melhorias constantes nos três bancos.

Para os especialistas, as principais vantagens para o cliente ao possuir uma conta corrente em banco digital é a facilidade de todo processo de abertura da conta, assim como de toda comunicação e interação, seja pelo aplicativo do celular ou *internet banking*. Os três também concordaram que a inexistência de tarifas mensais são grandes atrativos para os clientes. Um dos entrevistados citou a forte interação com os clientes para oferecer novas soluções e inovações que atendam às demandas como um diferencial positivo a favor dos bancos digitais.

Como desvantagens, dois entrevistados citaram a percepção de resistência de alguns clientes por se tratar de instituições financeiras novas no mercado, enquanto um deles disse não haver este ponto de melhoria. Todos os especialistas também apontam como desafio relevante os pontos de atendimento, com um deles citando diretamente os destinados a saque, para o qual são necessários serviços terceirizados.

Quanto à motivação para abertura de conta corrente, os três entrevistados relataram que não há pesquisas junto aos clientes, mas tem percepção consolidada da busca por uma melhor experiência, com maior agilidade e menores custos possíveis envolvidos. Dois especialistas reforçaram a questão das tarifas como grande influência junto aos novos correntistas.

De acordo com os entrevistados, também não são pesquisados quais os bancos seus clientes possuem conta corrente, porém, acreditam que ainda não seja comum o encerramento total do relacionamento com bancos tradicionais ao iniciar o atendimento na instituição digital. Neste ponto, um dos entrevistados acrescentou que a insatisfação com os serviços ofertados em geral nos bancos tradicionais levará à migração integral de suas operações em pouco tempo de uso da nova conta corrente.

No Quadro 12, a seguir, são demonstradas as respostas dos especialistas em marketing que atuam em bancos digitais de maneira resumida:

Quadro 12: Síntese das respostas dos especialistas em marketing de bancos digitais

	Banco Digital 1	Banco Digital 2	Banco Digital 3
Canais de interação	Aplicativo e <i>Whatsapp</i> . Pouco uso da central de atendimento telefônico	Aplicativo e <i>Whatsapp</i>	Aplicativo. Pouco uso da central de atendimento telefônico
Dificuldades de comunicação	Não foram relatadas	Não foram relatadas	Não foram relatadas
Sistemas	Sem reclamações. Clientes são consultados sobre possíveis melhorias	Sem reclamações	Sem reclamações
Reclamações	Pontos de atendimento	Pontos de atendimento	Saque
Desvantagens	Banco novo no mercado	Banco novo no mercado	Não há
Vantagens	Facilidade de abertura de conta e de comunicação e as tarifas bancárias	Facilidade de abertura de conta e de comunicação e as tarifas bancárias	Facilidade de abertura de conta e de comunicação e as tarifas bancárias
Motivação para abertura de conta	Não pesquisam junto aos clientes. Acha que por melhor experiência e custos	Não pesquisam junto aos clientes. Acha que por melhor experiência e custos. Tarifas isentas são determinantes	Não pesquisam junto aos clientes. Acha que por melhor experiência e custos. Tarifas isentas são determinantes
Conta em outro banco	Não pesquisam junto aos clientes	Não pesquisam junto aos clientes	Não pesquisam junto aos clientes
Encerramento de conta em banco tradicional	Não pesquisam junto aos clientes, mas acredita que em breve haverá migração massiva	Não pesquisam junto aos clientes	Não pesquisam junto aos clientes

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

5.1.4. Contribuições para as hipóteses

No capítulo de Introdução deste trabalho foram apresentadas oito hipóteses para abertura de conta corrente em bancos digitais, baseadas na literatura pesquisada. Estes possíveis pontos positivos ou negativos foram abordados na primeira etapa do estudo, junto aos clientes, gerentes de bancos tradicionais e especialistas que atuam em marketing dos bancos digitais para validação.

Em relação ao **atendimento remoto integral**, esta hipótese é percebida em conjunto pelos clientes com a **facilidade no processo de abertura de conta**, alinhado com o princípio de valor funcional/instrumental proposto por Smith e Colgate (2007). Outro fator citado pelos três entrevistados e estabelecido como valor custo/sacrifício por Smith e Colgate (2007) está relacionado às **tarifas bancárias reduzidas/isentas**. Estes três pressupostos retiram, assim, três barreiras à entrada do consumidor no mercado dos bancos digitais, citados pelos autores que conceituam o valor percebido pelo cliente: custo, tempo e deslocamento.

Por mais que o **desejo de experiência** não tenha sido citado diretamente, a **insatisfação com os bancos tradicionais** comentada pelos correntistas entrevistados e proposto por Smith e Colgate (2007) como valor experiencial/hedônico, aliada às três hipóteses citadas anteriormente, contribui decididamente para o processo de início de relacionamento com os bancos digitais. Os gerentes dos bancos tradicionais citaram satisfação dos clientes com os serviços, porém apontaram dificuldades de comunicação, seja por telefone ou pelo aplicativo próprio.

A **influência social** foi relatada por um dos clientes para que abra sua conta, porém, os três entrevistados citaram que já indicaram seus bancos digitais para amigos, familiares ou colegas de trabalho, alinhado à última forma de valor apresentada por Smith e Colgate (2007), o valor simbólico/expressivo. Esta hipótese também foi citada pelos especialistas em marketing como fator que impulsiona o sucesso destas instituições financeiras.

Apesar de citado pelos gerentes de bancos tradicionais, a **solidez e segurança** não foi ratificada como desvantagem dos bancos digitais pelos clientes entrevistados, inclusive relatando investimentos financeiros e confiança nos sistemas, como *internet banking* e

aplicativos para celulares. Os especialistas em marketing também não consideraram esta hipótese como fator para desincentivar aberturas de contas em bancos digitais, apesar do proposto por Day e Crask (2000) em relação ao valor intangível considerado pelos clientes no processo de percepção de valor.

Com relação à necessidade de **acesso à internet e computador/smartphone**, os especialistas em marketing dos bancos digitais se baseiam em pesquisas que apontam para o aumento do acesso de brasileiros a estas tecnologias para que mais clientes tenham possibilidade de abertura de conta. Inclusive, foi citado que existe maior estrutura para disponibilização destes meios do que instalação de agências físicas.

Os dados coletados na primeira parte deste estudo orientaram a formulação do instrumento de pesquisa quantitativo, alinhados à pergunta de pesquisa e aos objetivos gerais e específicos. Juntamente com as hipóteses, também analisadas nas entrevistas qualitativas, foram utilizadas como direcionadoras na elaboração do questionário quantitativo, aplicado na segunda etapa da pesquisa.

5.2. Segunda etapa: quantitativa por meio de Levantamento

5.2.1. Perfil dos respondentes

A pesquisa quantitativa foi respondida por 486 pessoas, com idade entre 14 e 86 anos. Em análise, pouco mais de um terço dos respondentes, totalizando 177 respostas (36,72%) tinham entre 26 e 35 anos. A segunda faixa de idade com mais respostas foi entre 36 e 45 anos, com um total de 81 respostas (16,80%).

Outras três faixas de idade tiveram representatividade aproximada, com diferença de cinco respondentes entre elas: entre 19 e 25 anos (14,32%), entre 46 e 55 anos (14,11%) e entre 56 e 65 anos (13,28%). Houve 8 pessoas com até 18 anos que responderam à pesquisa (1,66%) e 15 pessoas com mais de 65 anos (3,11%). Dos respondentes, quatro optaram por não informar suas idades.

A amostra dos respondentes está relacionada e possui representatividade em relação aos dados da população brasileira informados pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE) (2019). Os dados das faixas de idade estão demonstrados na Tabela 5:

Tabela 5: Faixas de idade

Faixa de idade	Total de respostas	Percentual
Até 18 anos	8	1,66%
Entre 19 e 25 anos	69	14,32%
Entre 26 e 35 anos	177	36,72%
Entre 36 e 45 anos	81	16,80%
Entre 46 e 55 anos	68	14,11%
Entre 56 e 65 anos	64	13,28%
Acima de 65 anos	15	3,11%
Total	482	100%

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

Em relação ao perfil dos respondentes por faixas salariais, foi considerada a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para segmentação por classes de A até E. Houve predominância da classe A, com 148 respondentes afirmando ter renda familiar acima de R\$ 20.000,00 (30,51%), e classe C, com três respondentes a menos, totalizando 145 pessoas com renda familiar entre R\$ 4.001,00 e R\$ 10.000,00 (29,90%).

Em seguida, 104 respondentes (21,44%) afirmaram ter renda familiar correspondente à classe B, entre R\$ 10.001,00 e R\$ 20.000,00. Houve resposta de 64 pessoas (13,20%) classificadas como classe D, tendo renda familiar entre R\$ 2.001,00 e R\$ 4.000,00. Os respondentes com renda familiar até R\$ 2.000,00 foram 24, correspondendo a 4,95% do total de respostas válidas. Houve um questionário sem resposta a esta questão.

Quanto aos dados informados pelo IBGE (2019) em relação à renda familiar, a amostra da pesquisa teve divergência em função do perfil do público de bancos digitais, com exigência de acesso à celular, computador e internet. A Tabela 6, a seguir, traz informações sobre as faixas salariais familiares dos respondentes:

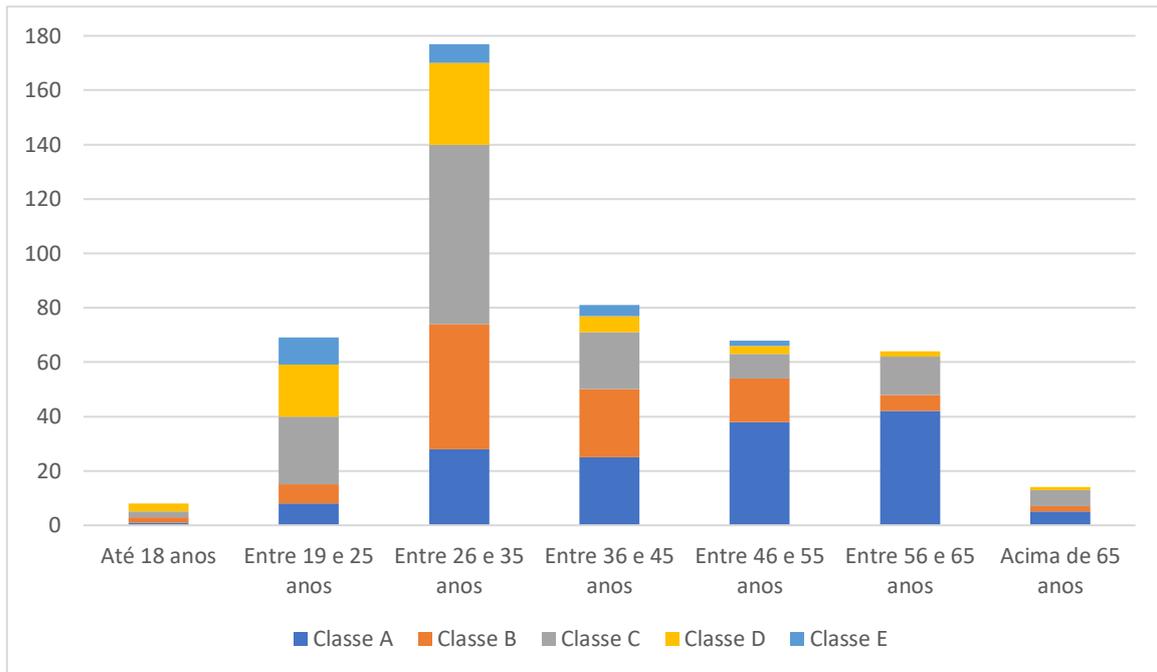
Tabela 6: Faixas salariais familiares e classes

Classe	Faixa salarial familiar	Total de respostas	Percentual
A	Até R\$ 2.000,00	24	4,95%
B	De R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00	64	13,20%
C	De R\$ 4.001,00 a R\$ 10.000,00	145	29,90%
D	De R\$ 10.001,00 a R\$ 20.000,00	104	21,44%
E	Acima de R\$ 20.001,00	148	30,51%
	Total	485	100%

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

No Gráfico 2 são identificados os totais de respondentes, divididos em faixas etárias e classes sociais (renda familiar). A maior parte dos respondentes, composta por 66 pessoas (13,72%), tem entre 26 e 35 anos e renda familiar entre R\$ 4.001,00 e R\$ 10.000,00, seguida de 46 respondentes (9,56%) que também estão na mesma faixa etária, porém com renda familiar entre R\$ 2.001,00 e R\$ 4.000,00. Já os respondentes entre 56 e 65 anos e renda familiar superior a R\$ 20.000,00 são 42 (8,73%), correspondendo ao terceiro maior grupo.

Observa-se que, apesar de alguns grupos terem pouca ou nenhuma representatividade, em geral foi notada homogeneidade em relação à renda familiar dos respondentes. O maior número de respondentes entre 26 e 35 anos pode ser explicado por ser próximo à idade do pesquisador (31 anos) e os dados foram coletados a partir do compartilhamento da pesquisa em suas redes sociais.

Gráfico 2: Relação entre renda familiar e faixa etária

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

5.2.2. Percepção sobre os bancos tradicionais

Em análise às respostas das questões sobre bancos tradicionais, 476 respondentes informaram em qual instituição financeira tem conta corrente ativa, enquanto dez pessoas não responderam. Como havia possibilidade de selecionarem mais de uma opção, houve um total de 792 respostas.

A maior parte dos respondentes tem conta no Banco do Brasil, com 242 respostas, representando 50,84% do total. Este número elevado pode ser explicado pelo fato de o pesquisador ter trabalho neste banco por, aproximadamente, dez anos.

O segundo banco tradicional com maior citação na pesquisa foi o Itaú, com 171 respondentes (35,92%). Em seguida, três instituições financeiras tiveram uma quantidade de respondentes similares: a Caixa Econômica Federal teve 124 respostas (26,05%), o Bradesco foi citado por 107 respondentes (22,48%) e o Santander foi mencionado por 106 pessoas (22,27%).

A opção “Outro banco tradicional” foi selecionada por 42 respondentes (8,82%). Destes, três informaram na especificação que tem conta ativa em bancos digitais (Nubank) ou de investimento (XP) e não serão considerados, resultando em 39 respondentes válidos (8,19%) para a pesquisa.

Das respostas válidas, 14 pessoas têm conta corrente ativa no Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul (1,77%), houveram seis citações ao Banco da Amazônia (0,76%) e o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) foi mencionado quatro vezes (0,51%). O Banco de Brasília (BRB) foi referido por três pessoas (0,38%) e outros três bancos tradicionais tiveram dois respondentes cada (0,25%): Safra, Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo) e Unicred.

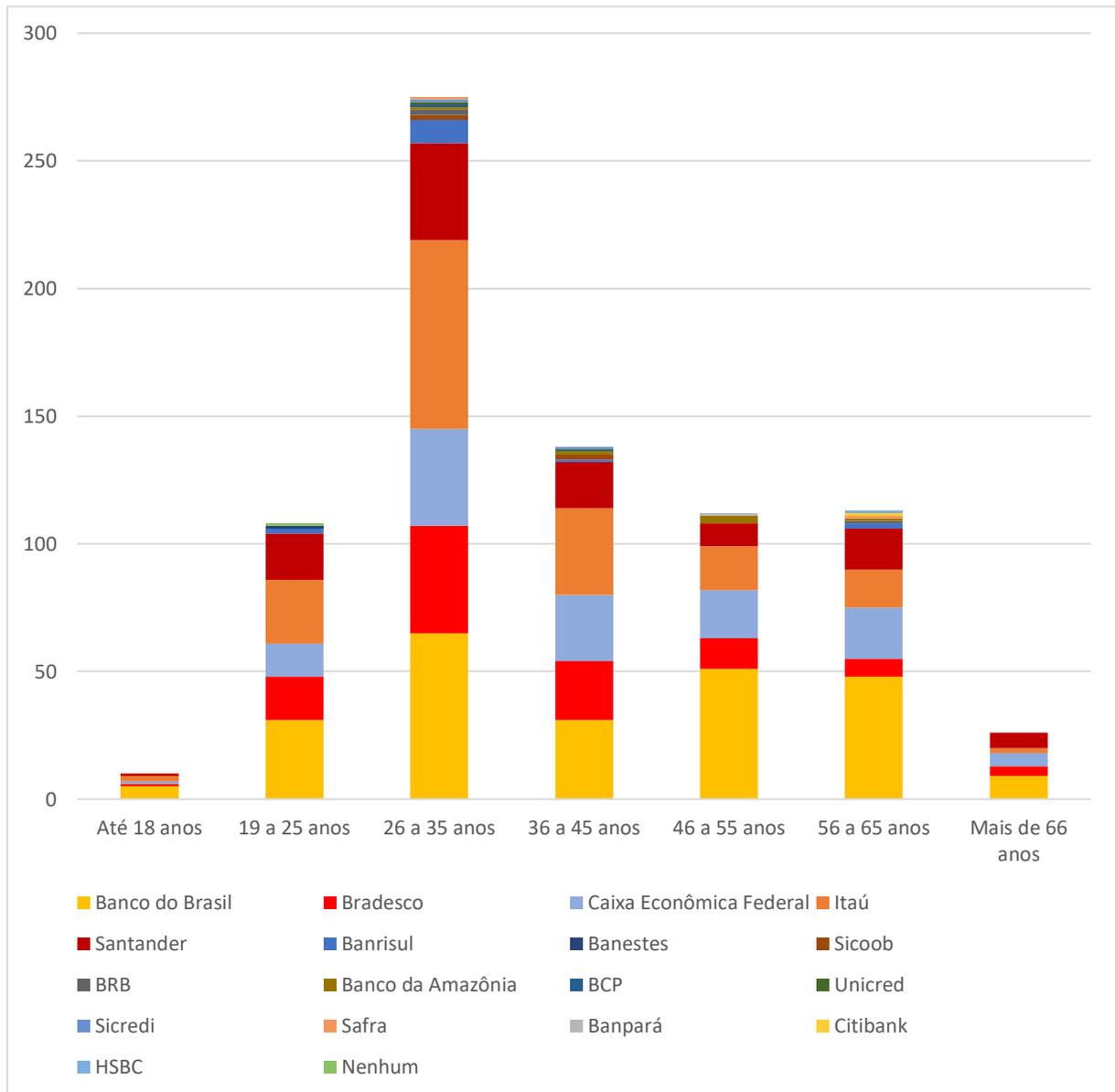
Cinco instituições financeiras tradicionais tiveram uma citação cada (0,13%): Banco do Estado do Pará (Banpará), Banco do Estado do Espírito Santo (Banestes), Banco Comercial Português (BCP), Citibank e HSBC. Houve um respondente que informou não ter conta corrente ativa em nenhum banco tradicional, representando 0,13% do total de 792 respostas válidas. A relação de respondentes por instituição financeira tradicional é demonstrada na Tabela 7, a seguir:

Tabela 7: Quantidade de respondentes por instituição financeira tradicional

Instituição Financeira	Total de respostas	Percentual
Banco do Brasil	242	50,82%
Itaú	171	35,92%
Caixa Econômica Federal	124	26,05%
Bradesco	107	22,48%
Santander	106	22,27%
Outros	42	8,82%
Total	792	100%

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

Quando analisados em relação aos bancos tradicionais em que possuem conta corrente e a idade, temos destaque para clientes do Banco do Brasil nas faixas etárias entre 46 e 65 anos (42%) e até 18 anos (50%). Por sua vez, o Itaú tem destaque nos respondentes entre 26 e 35 anos (25,3%), apesar da influência do círculo social do pesquisador, por ter trabalhado por quase uma década no Banco do Brasil. Estes dados estão compilados no Gráfico 3:

Gráfico 3: Relação entre banco tradicional e faixa etária

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

Em relação ao tempo em que tem conta corrente no principal banco tradicional, treze pessoas optaram por não informar e 473 respondentes foram válidos. Destes, 187 tem conta ativa há até dez anos (39,53%) e 134 responderam que estão entre 11 e 20 anos com o mesmo banco (28,33%). Em seguida, 105 pessoas informaram que o relacionamento com sua instituição financeira principal é de 30 anos ou mais (22,20%) e, aqueles com conta ativa entre 21 e 30 anos foram 47 (9,94%). Estes dados estão apresentados na Tabela 8:

Tabela 8: Tempo de conta corrente dos respondentes em banco tradicional

Tempo de conta em banco tradicional principal	Respostas	Percentual
Até 10 anos	187	39,53%
De 11 a 20 anos	134	28,33%
De 21 a 30 anos	47	9,94%
30 anos ou mais	105	22,20%
Total	473	100%

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

Ao relacionar o tempo de conta corrente no banco tradicional principal e a renda familiar, 73 dos respondentes que possuem mais de 30 anos de relacionamento tem rendimento familiar superior a R\$ 20.001,00 (69,52%). E, dos respondentes pertencentes a classe A, estas mesmas 73 pessoas correspondem a 50,34% dos que tem conta a mais de 30 anos.

Outra concentração é nos correntistas entre 21 e 30 anos do mesmo banco tradicional, em que 20 dos 47 respondentes (42,55%) pertencem a classe A, há 9 pessoas (19,15%) que integram a classe B e outros 18 (38,30%) que estão inclusos na classe C. Neste período de tempo entre 21 e 30 anos com conta bancária, não houve respondentes cuja renda familiar é de até R\$ 4.000,00 (classe D e E).

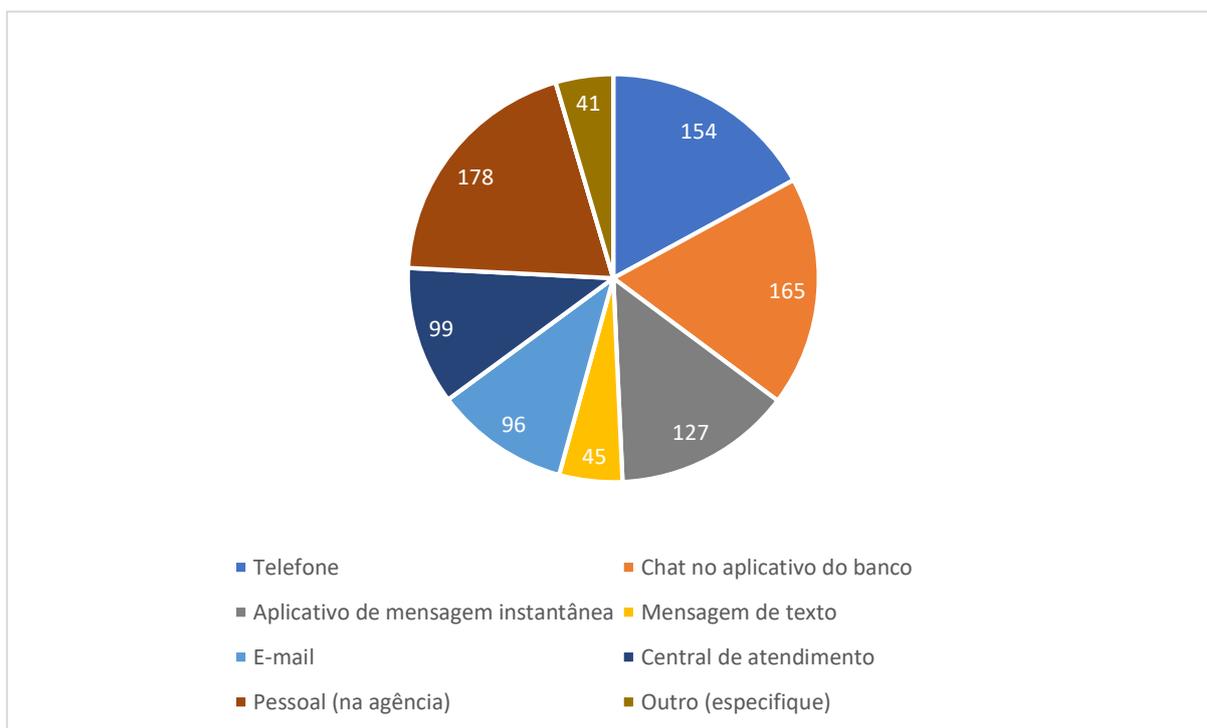
Dos 62 respondentes cuja renda familiar é entre R\$ 2.001,00 e R\$ 4.000,00, 47 deles tem conta corrente em seu banco tradicional há menos de 10 anos (75,81%). E, nesta classe, apenas duas pessoas (3,23%) tem conta há mais de 30 anos, enquanto nenhum respondente deste público tem conta entre 21 e 30 anos.

Os dados da classe D são similares aos observados nos respondentes com renda familiar de até R\$ 2.000,00. Dos 24 respondentes, 19 pessoas têm conta em seu banco tradicional principal há menos de dez anos (79,17%). Apenas um respondente (4,17%) da classe E tem conta há mais de 30 anos e nenhuma pessoa possui conta em banco tradicional entre 21 e 30 anos.

Em relação aos canais de interação mais utilizados pelos clientes de bancos tradicionais, 442 responderam esta questão, enquanto 44 não informaram sua opinião. Pelo fato de ser possível a seleção de múltipla escolha, houve 905 respostas válidas.

O canal de interação com banco tradicional mais indicado nas respostas foi o pessoal, na agência, por 178 respondentes (40,27%), seguido pelo chat no aplicativo do banco, opção de 165 clientes (37,33%). Os contatos por telefone foram selecionados por 154 respondentes (34,84%) e outras 127 pessoas (28,73%) declararam o uso de aplicativos de mensagens instantâneas, como o *Whatsapp*. Para 99 clientes (22,40%) a central de atendimento é utilizada, enquanto 96 respondentes (21,72%) informaram o uso de e-mail. O Gráfico 4, a seguir, demonstra as respostas de canais de interação utilizados.

Gráfico 4 Canais de interação utilizados pelos clientes de bancos tradicionais



Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

Ainda sobre os canais de interação com banco tradicional, 41 respondentes (9,28%) selecionaram a opção “Outro”. Na especificação, 28 clientes (68,29%) indicaram que usam o aplicativo do seu banco. A partir da comparação com as entrevistas qualitativas com correntistas bancários, este dado indica que a opção dos clientes é pela resolução de problemas diretamente

pelo aplicativo, sem necessidade de contato com atendentes ou gerentes, seja pessoal ou por outro meio de comunicação.

Quando responderam sobre o canal de interação preferido, 424 pessoas declararam sua preferência e 62 não opinaram. Dos respondentes, metade (50%) tem preferência pelo uso de aplicativo, seja solucionando todas necessidades diretamente, correspondendo a 149 clientes (35,14%), ou com o uso do chat nestes aplicativos, conforme 63 pessoas (14,86%). O terceiro canal mais citado como preferido pelos usuários de bancos tradicionais é o pessoal, na agência, por 59 dos respondentes (13,92%).

Relacionando os dados coletados sobre os canais de interação mais utilizados e o preferido pelos clientes de bancos tradicionais, dos 178 respondentes que indicaram o contato pessoal na agência como um dos mais usados, apenas 55 clientes (30,90%) escolheram este como o favorito. Uma explicação possível para esta divergência pode ser a insatisfação dos correntistas com o atendimento pessoal, citado pelos clientes entrevistados na etapa qualitativa (seção 5.1.1.).

Em contrapartida, apenas um respondente (3,57%) dos 28 que citaram o aplicativo como um dos canais de interação mais usados indicou o atendimento pessoal como o preferido. Já os outros 27 clientes (96,43%) que optaram por “Outro” na opção de meio de comunicação mais utilizados e descreveram o aplicativo de maneira voluntária, também escolheram este como o preferido.

Quando questionados se o banco tradicional com o qual tem relacionamento costuma entrar em contato de maneira proativa, 182 dos 442 respondentes (41,18%) informaram que não recebem este tipo de interação. Já 242 clientes relataram comunicação proativa, sendo que 181 deles (60,53%) de maneira pessoal e outros 118 (39,47%) por meios automatizados, como malas diretas.

Também foram indagados sobre o tempo de resposta em média quando fazem algum pedido ao seu banco tradicional, com 442 respondentes e 44 não opinaram. A maior parte dos clientes tem uma boa percepção, com 139 (31,45%) respondendo que tem retorno entre uma e três horas após a solicitação e outros 120 (27,15%) disseram que em menos de uma hora. Já 91

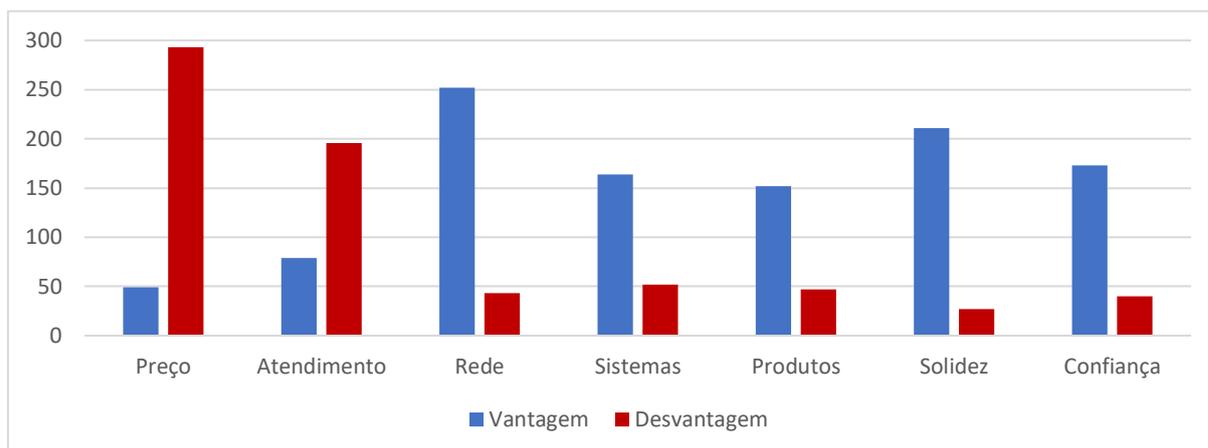
clientes (20,59%) alegaram que as respostas dos bancos tradicionais a suas requisições levam mais de um dia.

Ao serem perguntados quais as principais vantagens de ter conta corrente em um banco tradicional, houve 1.105 respostas válidas, selecionadas por 424 clientes que responderam esta questão de múltipla escolha. Outras 62 pessoas optaram por não responder. Para 252 correntistas de instituições financeiras tradicionais (59,43%), a rede de atendimento é um dos proveitos, através das agências e caixas eletrônicos.

A segunda vantagem mais citada foi a solidez da instituição financeira, por 211 respondentes (49,76%), seguida pela confiança nos serviços oferecidos pelos bancos tradicionais, conforme 173 clientes (40,80%). Outros dois pontos de destaque para os correntistas são os sistemas usados, como o aplicativo para celular e o site, citados por 164 respondentes (38,68%), e os produtos ofertados, tal como cartões e sistemas de recompensas, ponto positivo para 152 clientes (35,85%).

Em relação às desvantagens ao ser correntista de um banco tradicional, também 424 clientes responderam e outros 62 omitiram opinião, gerando 730 respostas válidas. O preço dos serviços oferecidos, tais como tarifas e anuidade dos cartões, são o principal ponto negativo, conforme 293 respondentes (69,10%). Apenas mais uma questão foi apontada de maneira expressiva pelos clientes como desvantagem, com 196 citações (46,23%): o atendimento, seja em função do tempo ou da qualidade.

A relação entre vantagens e desvantagens percebidas pelos respondentes correntistas de bancos tradicionais é demonstrada no Gráfico 5:

Gráfico 5: Vantagens e desvantagens de ser correntista de banco tradicional

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

5.2.3. Percepção sobre os bancos digitais

Ao analisar as respostas das perguntas sobre bancos digitais, 419 respondentes responderam em qual ou quais instituições financeiras tem conta corrente ativa, ao passo que 67 pessoas não responderam. Devido à possibilidade optarem por mais de uma resposta, houve um total de 486 coletas.

A maior parte dos respondentes informou que não tem conta em banco digital, em um total de 242 respostas, representando 56,32% do total. Este alto número pode ser explicado por não ter sido restringida a resposta apenas de correntistas que tivessem obrigatoriamente conta em bancos tradicionais e digitais. Assim, foram colhidas informações sobre a percepção dos clientes tradicionais e buscada relação entre quantos são correntistas de bancos digitais e tradicionais na amostra da população.

Um total de 18 respondentes selecionaram a opção “Outro” e especificaram em qual banco digital possuem conta corrente ativa. Ao filtrar as respostas, foram excluídas 14 entradas, sendo treze delas por citarem bancos de investimentos (XP Investimentos, BTG Pactual, Digo, Rico Investimentos e Nexos) e uma que informou nesta alternativa que não possui conta em banco digital.

Representando a maioria das 236 respostas válidas, 129 respondentes (54,66%) são correntistas do Nubank. O outro banco digital com representatividade foi o Inter, com 46 clientes (19,49%).

A Tabela 9, a seguir, demonstra a quantidade de respondentes que tem conta corrente nos respectivos bancos digitais:

Tabela 9: Total de respondentes correntistas de banco digitais

Banco Digital	Total de respostas	Percentual
Nubank	129	54,66%
Inter	46	19,49%
Original	18	7,63%
Modal Mais	13	5,51%
Neon	12	5,08%
Next	10	4,24%
Agibank	3	1,27%
MeuPag!	1	0,42%
PagBank	1	0,42%
C6 Bank	1	0,42%
BMG	1	0,42%
BanQi	1	0,42%
Total	236	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

Em relação ao tempo de conta corrente em banco digital, foram coletadas 180 respostas válidas. Houve semelhança entre três períodos apontados pelos respondentes: 47 (26,11%) são correntistas há menos de seis meses, outros 51 (28,33%) tem conta entre seis meses e um ano, enquanto 48 clientes (26,67%) iniciaram relacionamento entre um e dois anos. A menor parcela dos respondentes, com 34 integrantes (18,89%), tem conta corrente em banco digital há mais de dois anos.

Quanto aos canais de interação com os bancos digitais mais utilizados, 178 clientes responderam, totalizando 285 respostas válidas devido à possibilidade de múltipla escolha. O meio de comunicação mais apontado foi o chat pelo aplicativo, com 115 respondentes (64,61%). Esta informação foi ratificada pelos clientes quando perguntados qual o canal de interação preferido, com 79 respondentes (49,38%) citando o chat pelo aplicativo. Se somados

os 48 correntistas (30%) que indicaram o aplicativo como meio preferido para relação, são 79,38% de preferência pelo diálogo por meio do aplicativo no celular.

Outros dois canais de interação tiveram alguma representatividade: o e-mail, citado por 52 clientes (29,21%), e os aplicativos de mensagens instantâneas, com 49 respondentes (27,53%). Porém, estes meios de comunicação tiveram menções por menos de 10% dos correntistas de bancos digitais ao serem perguntados qual o canal preferido utilizado para interação.

Quando questionados sobre o contato proativo por parte dos bancos digitais, 178 clientes responderam, com um total de 190 respostas válidas, em função da possibilidade de múltipla escolha. Ao contrário das respostas dos bancos tradicionais, a maioria dos correntistas (82 respondentes, representando 46,07%) informou que não recebe contato proativo. Porém, o atendimento dos bancos digitais foi mais indicado como uma vantagem pelos clientes, com 59,54% dos respondentes apontando como um diferencial positivo, enquanto nos bancos tradicionais o atendimento é visto como uma desvantagem por 46,23% dos respondentes.

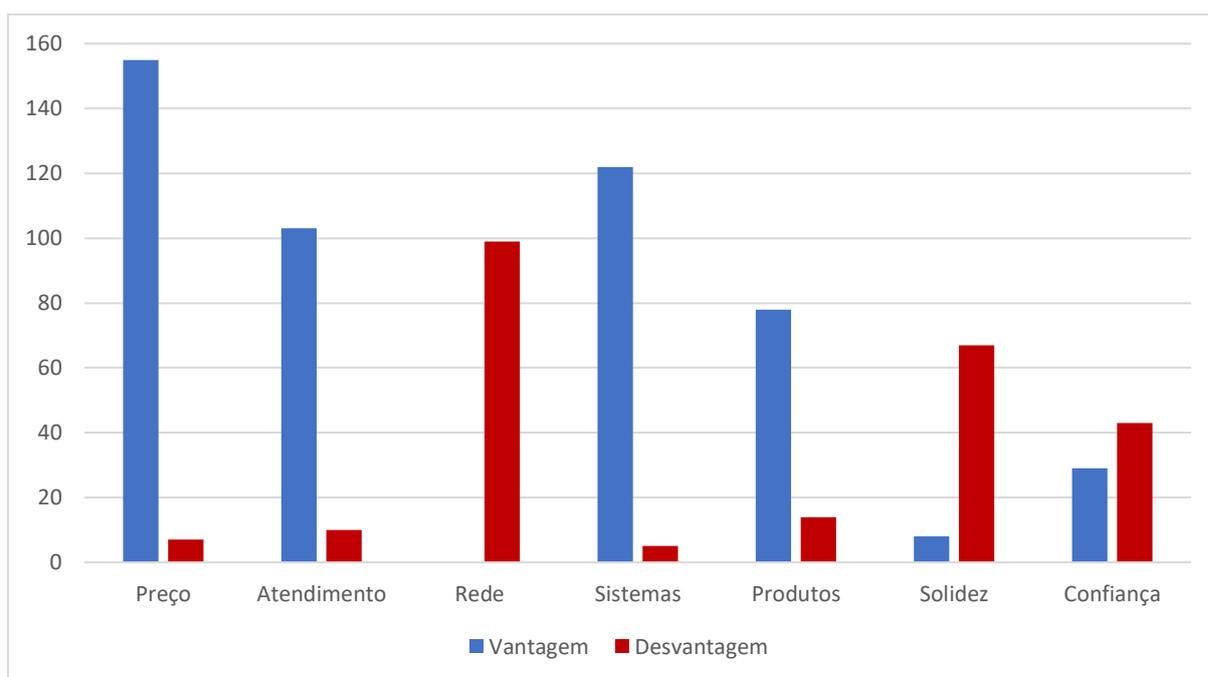
Esta indicação do atendimento como uma vantagem também pode ser notada entre os 178 clientes que responderam sobre o tempo médio de resposta quando fazem uma solicitação ao seu banco digital. Segundo 108 respondentes (60,67%), o retorno é dado em menos de uma hora, enquanto 40 correntistas (22,47%) indicaram que solução é dada entre uma e três horas após o pedido.

Os clientes de bancos digitais também foram questionados sobre as principais vantagens em ter uma conta corrente nestas instituições financeiras, com 503 respostas de 173 respondentes. O fator mais citado foi o preço, como de tarifas e anuidade de cartão, por 155 correntistas (89,60%).

Os sistemas, tais como *site* e aplicativo para celular, também foram bem avaliados por 122 respondentes (70,52%), assim como o atendimento, tanto em função da qualidade como do tempo, conforme mencionado anteriormente, por 103 clientes (59,54%). Outra vantagem, apontada por 78 correntistas de bancos digitais (45,09%), foram os produtos, como cartões e sistemas de recompensa oferecidos aos clientes.

Ao serem perguntados sobre as desvantagens percebidas em manterem conta em banco digital, foram colhidas 259 respostas de 173 clientes. A mais apontada foi a rede de agências e caixas eletrônicos, por 99 respondentes (57,23%). Em seguida, 67 correntistas (38,73%) citaram a solidez das empresas e 43 responderam (24,86%) sobre a confiança nos serviços oferecidos. A relação entre vantagens e desvantagens apostadas pelos respondentes é demonstrada no Gráfico 6:

Gráfico 6: Vantagens e desvantagens de ser correntista de banco digital



Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

5.2.4. Valor percebido pelos clientes de bancos digitais e tradicionais

Os clientes que responderam à pesquisa e que possuem tanto conta corrente em banco tradicional como em digital expressaram opinião sobre os elementos que compõem o Valor Percebido pelos Clientes, levantados no Referencial Teórico desta dissertação. Todas as perguntas relacionadas a esta teoria tiveram 168 respondentes.

Inicialmente, foi solicitado aos correntistas que comparassem a variável preço, um dos custos envolvidos, por meio das tarifas mensalmente cobradas. A maioria dos clientes, totalizando 89,88% consideraram os bancos digitais melhores, sendo que para 140 respondentes (83,33%) os bancos digitais são muito melhores em relação aos sacrifícios monetários

necessários. Neste quesito, foi maior a quantidade de respondentes que disseram desconhecer as tarifas ou que estas não interferem no processo de decisão (7 respostas, correspondendo a 4,17%) do que aqueles que consideram as instituições financeiras tradicionais melhores (3 clientes ou 1,79%). Para outros sete correntistas (4,17%) os custos monetários são similares entre os bancos digitais e tradicionais.

Ao analisar as respostas obtidas em relação à variável preço sob a luz da teoria, é confirmado o proposto por Churchill e Peter (2000) pois a vantagem competitiva que os bancos tradicionais possuíam com serviços tarifados passa a ser percebida de maneira negativa quando os bancos digitais entregam os mesmos serviços com preço reduzido ou sem custo. Esta percepção de valor dos bancos digitais é ainda maior pelos clientes com a melhora de benefícios, como a facilidade ao acesso, por meio do celular ou computador, conforme Nagle, Holan e Zale (2011).

Para complementar a análise descritiva, foi feita a análise de variância da variável “*tarifa mensal*”, na qual uma escala de seis pontos foi utilizada, conforme a Tabela 10. O objetivo foi identificar, por meio de um teste de hipótese, se o efeito da variável independente “*tarifa mensal*” é significativo (H1), rejeitando a hipótese nula (H0) a um nível de significância de 5% (0,05). Ou seja, se o valor-p observado for menor que 5%, rejeita-se H0 e conclui-se que existem diferenças significativas entre as médias dos grupos devido à variável “*tarifa mensal*”.

Tabela 10: Escala utilizada para a análise da variância

	Banco digital	Banco Tradicional
Digital muito melhor	5	1
Digital pouco melhor	4	2
Similares	3	3
Tradicional pouco melhor	2	4
Tradicional muito melhor	1	5
Não interfere/ desconheço	0	0

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

De acordo com a escala obtida, para uma resposta “*digital muito melhor*”, esta indicava um valor de “5” para a percepção do banco digital e automaticamente indicava um valor de “1” para bancos tradicionais. A Tabela 11, a seguir, mostra a análise de variância para as respostas obtidas acerca da percepção dos clientes sobre a tarifa mensal cobrada:

Tabela 11: Análise de Variância da variável “tarifa mensal”

ANOVA						
Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	1015,3125	1	1015,313	2142,642	2,5E-143	3,870867
Dentro dos grupos	150,6875	318	0,47386			
Total	1166	319				

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

De acordo com a análise obtida, existe efeito significativo (valor-p=2,5E-143) da variável “tarifa mensal” sobre a variável resposta “percepção sobre a tarifa mensal” dos bancos digitais e tradicionais. Em razão da diferença significativa, foi feita a comparação das médias das respostas obtidas, conforme Tabela 12:

Tabela 12: Comparação das médias entre a percepção de bancos digitais e tradicionais

Percepção sobre tarifas mensais		
	Banco Digital	Banco Tradicional
Média	4,781	1,218
Desvio padrão das médias	0,054	
Limite de decisão (Ld)	0,163	
Diferença entre as médias	3,562 > Ld	

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

Como o valor-p é $<0,05$ e as médias entre a percepção de bancos digitais e tradicionais apresentaram diferença significativa, pode-se afirmar que existe diferença significativa na percepção dos clientes de que bancos digitais possuem melhores tarifas mensais do que bancos tradicionais. Ou seja, nesse caso rejeita-se H_0 (hipótese de não-significância) e conclui-se que existem diferenças significativas entre as médias dos grupos relacionados à variável “tarifa mensal”.

Em seguida, ainda analisando a variável preço, os clientes analisaram as demais tarifas cobradas, como a anuidade do cartão, custos de saque ou tarifa para transferências. Embora em menor parcela, para 139 respondentes (82,74%) os bancos digitais são melhores que os tradicionais, corroborando o proposto por Szafir-Golstein (2000) de que o preço percebido é subjetivo ao preço de referência. Deste total, para 117 correntistas (69,64%) são muito melhores

neste quesito, enquanto 22 (13,13%) consideram um pouco melhor. Para 14 respondentes (8,33%) as instituições financeiras digitais e tradicionais são similares sob este aspecto. Já 11 clientes (6,55%) responderam que desconhecem ou que não interfere. Apenas 4 correntistas (2,39%) afirmaram que os bancos tradicionais são superiores em relação às demais tarifas relacionadas à conta.

Acrescentando à análise descritiva, foi feita a análise de variância da variável “*demais tarifas*”, na qual a mesma escala de 6 pontos foi utilizada, conforme a Tabela 10. O objetivo foi identificar, por meio de um teste de hipótese, se o efeito da variável independente “*demais tarifas*” é significativo (H1), rejeitando a hipótese nula (H0) a um nível de significância de 5% (0,05).

A Tabela 13 demonstra a análise de variância para as respostas obtidas relativas à percepção dos clientes sobre as demais tarifas cobradas, como a anuidade de cartão e de transferência, por exemplo.

Tabela 13: Análise de Variância da variável “*demais tarifas*”

ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	802,5605	1	802,5605	1307,979	1,3E-113	3,871436
Dentro dos grupos	191,4395	312	0,613588			
Total	994	313				

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

De acordo com a análise obtida, existe efeito significativo (valor-p=1,3E-113) da variável “*demais tarifas*” sobre a variável resposta “*percepção sobre demais tarifas*” dos bancos digitais e tradicionais. Em função da diferença significativa, foi feita a comparação das médias das respostas obtidas, conforme Tabela 14:

Tabela 14: Comparação das médias entre a percepção de bancos digitais e tradicionais

Percepção sobre demais tarifas		
	Banco Digital	Banco Tradicional
Média	4,598	1,401
Desvio padrão das médias	0,062	
Limite de decisão (Ld)	0,187	
Diferença entre as médias	3,197 > Ld	

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

Como valor-p é $<0,05$ e as médias entre a percepção de bancos digitais e tradicionais apresentaram diferença significativa, pode-se afirmar que existe diferença significativa na percepção dos clientes de que bancos digitais possuem melhores tarifas, como anuidade de cartão e taxa de transferência, do que bancos tradicionais. Ou seja, nesse caso rejeita-se H_0 (hipótese de não-significância) e conclui-se que existem diferenças significativas entre as médias dos grupos devido à variável “*demais tarifas*”.

Quanto à segurança dos bancos, como as senhas e possibilidades de fraudes, a maioria, composta por 80 clientes (47,62%), considera semelhantes os digitais e os tradicionais. Para 26,19% dos respondentes os bancos tradicionais são melhores, sendo que 19 (11,31%) consideram muito melhores e 25 (14,88%) veem como um pouco melhores. Já os que opinaram que os bancos digitais são melhores correspondem a uma parcela levemente menor (22,62%), dos quais 30 (17,86%) responderam que é muito melhor e 8 (4,76%) que é um pouco melhor. Ainda para seis clientes (3,57%) a segurança dos bancos não interfere ou desconhecem este fator.

Conforme apontado por Las Casas (2007), a segurança é um elemento considerado em todas as etapas pelos clientes bancários. Esta percepção de similaridade neste quesito entre bancos digitais e tradicionais pelos clientes fundamenta o crescimento acelerado da quantidade de correntistas digitais.

Em adição à análise descritiva, foi feita a análise de variância da variável “*segurança do banco*”, na qual a escala de 6 pontos foi utilizada, conforme a Tabela 10. O objetivo foi verificar, por meio de um teste de hipótese, se o efeito da variável independente “*segurança do*

banco” é significativo (H1), rejeitando a hipótese nula (H0) a um nível de significância de 5% (0,05).

A Tabela 15 traz a análise de variância para as respostas obtidas sobre a percepção dos clientes em relação à segurança dos bancos digitais e tradicionais:

Tabela 15: Análise de Variância da variável “segurança do banco”

ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	0,308641975	1	0,308642	0,217139	0,641543	3,8705
Dentro dos grupos	457,691358	322	1,421402			
Total	458	323				

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

De acordo com a análise obtida, não há como afirmar que existe efeito significativo (valor-p=0,64>0,05) da variável "*segurança do banco*" sobre a variável resposta "*percepção sobre a segurança do banco*" em relação aos bancos digitais e tradicionais. Ou seja, neste caso não se rejeita H0 (hipótese de não-significância) e não há como afirmar que existem diferenças significativas em relação à percepção dos clientes de que bancos digitais são mais seguros do que bancos tradicionais, ou vice e versa.

Os bancos tradicionais também são mais bem avaliados pelos clientes quando questionados sobre a solidez das instituições financeiras, ou seja, o risco de encerrarem as atividades. Conforme afirmado por Caraponele (2018) em relação a percepção dos clientes sobre empresas virtuais e recentes, 112 respondentes (66,67%) consideraram os bancos tradicionais mais sólidos, 64 clientes (38,10%) opinaram que é muito melhor e outros 48 (28,57%) responderam que é um pouco melhor. Ainda houve 32 correntistas (19,05%) que veem os bancos digitais e tradicionais similares em termos de solidez, enquanto 12 respondentes (7,14%) desconhecem ou não sentem interferência deste quesito.

Complementando a análise descritiva, foi feita a análise de variância da variável “*solidez do banco*”, em que a escala de 6 pontos foi usada (Tabela 10). Com o objetivo de identificar,

por meio de um teste de hipótese, se o efeito da variável independente “*solidez do banco*” é significativo (H1), rejeitando a hipótese nula (H0) a um nível de significância de 5% (0,05).

A Tabela 16, a seguir, mostra a análise de variância para as respostas obtidas em função da percepção dos clientes sobre a solidez dos bancos digitais e tradicionais:

Tabela 16: Análise de Variância da variável “*solidez do banco*”

ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	300,01316	1	300,0132	234,7333	1,34E-39	3,872435
Dentro dos grupos	385,98684	302	1,278102			
Total	686	303				

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

De acordo com a análise obtida, existe efeito significativo (valor-p=1,34E-39) da variável “*solidez do banco*” sobre a variável resposta “*percepção sobre a solidez do banco*” em relação aos bancos digitais e tradicionais. Graças à diferença significativa, foi realizada a comparação das médias das respostas obtidas, conforme Tabela 17:

Tabela 17: Comparação das médias entre a percepção de bancos digitais e tradicionais

Percepção sobre a solidez do banco		
	Banco Digital	Banco Tradicional
Média	2,006	3,993
Desvio padrão das médias	0,091	
Limite de decisão (Ld)	0,275	
Diferença entre as médias	1,986 > Ld	

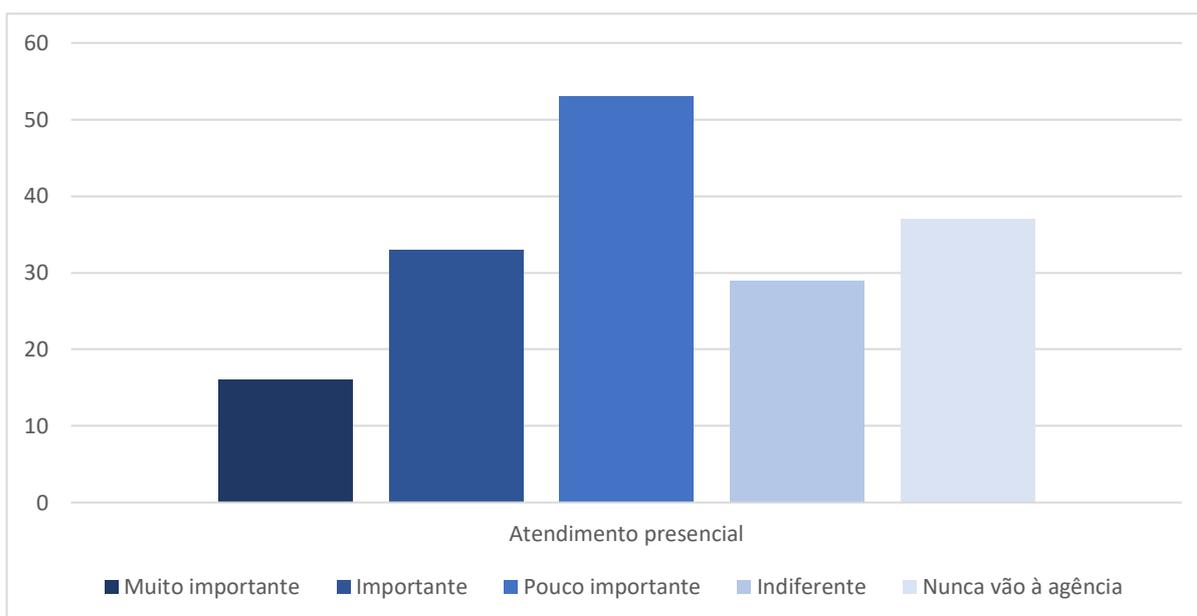
Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

Como valor-p é $<0,05$ e as médias entre a percepção de bancos digitais e tradicionais apresentaram diferença significativa, pode-se afirmar que existe diferença significativa na percepção dos clientes de que bancos tradicionais possuem maior solidez do que bancos digitais. Ou seja, nesse caso rejeita-se H0 (hipótese de não-significância) e conclui-se que

existem diferenças significativas entre as médias dos grupos devido à variável “*solidez do banco*”.

Quando perguntados sobre a importância do atendimento presencial, a opção de importante (19,64%) ou muito importante (9,52%) foi escolhida por 49 respondentes (29,16%). Para 53 correntistas (31,55%) é de pouca importância, enquanto 29 clientes são indiferentes ao atendimento presencial. Já outros 37 respondentes (22,02%) informaram que nunca vão às agências. Os dados são demonstrados no Gráfico 7:

Gráfico 7: Importância do atendimento presencial



Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

Conforme apurado na revisão teórica sobre Valor Percebido pelo Cliente e sobre Marketing de Relacionamento, em especial no Marketing 4.0, os consumidores atuais têm repassado experiências positivas e negativas a suas redes de relacionamento. Ao serem questionados se já indicaram os bancos tradicionais ou digitais a alguém, 141 clientes de bancos digitais (83,93%) já o fizeram, sendo que 115 respondentes (68,45%) recomendaram de maneira proativa. Quanto aos bancos tradicionais, 83 correntistas (49,40%) não sugeriram a instituição financeira na qual tem conta corrente para alguém, seja por pedidos de indicação ou proativamente.

Ainda sobre influência social, porém no processo de escolha por se tornar cliente de um banco digital, 97 respondentes (57,74%) afirmaram que abriram conta corrente por indicação de alguém. Destes correntistas, 50 deles (51,02%) por sugestão de amigos, 29 pessoas (29,59%) por recomendação de familiares e outros 11 (11,22%) por apontamento de colegas de trabalho ou de faculdade. Ainda houve 8 respondentes que selecionaram a opção “outro” e especificaram qual foi a influência: todos foram aconselhados por meio da internet, seja por canais de vídeos de especialistas financeiros ou por pesquisa em sites.

5.2.5. Análise das hipóteses: resultados obtidos no teste de hipóteses

No primeiro capítulo desta dissertação foram expostas oito hipóteses que facilitariam ou dificultariam o processo de decisão para abertura de conta corrente em um banco digital, a partir das teorias estudadas. Estes fatores foram abordados no questionário quantitativo respondido pelos clientes de bancos digitais e tradicionais.

Uma das hipóteses trata do interesse dos clientes por **atendimento remoto integral**. Este possível facilitador foi confirmado pelos correntistas de bancos digitais e tradicionais ao informar os canais de interação mais utilizados e, posteriormente, quando descreveram de maneira dissertativa qual o canal preferido, acompanhando a teoria de Smith e Colgate (2007) em relação a percepção de valor diretamente ligada a menores custos envolvidos no processo, neste caso o tempo. O aplicativo para celular das instituições financeiras foram os mais citados pelos respondentes que tem conta, com 50% do total de correntistas, tanto de banco digital quanto de tradicional. Esta hipótese foi ratificada por 70,83% dos clientes de bancos digitais, que responderam que o atendimento presencial é pouco importante, indiferente ou que nunca vão à agência, ratificando o proposto por Kotler e Keller (2019) de que o deslocamento à agência é visto como um custo não financeiro, associado ao tempo despendido pelo cliente.

Outra hipótese confirmada pelos respondentes foi a influência de **tarifas bancárias reduzidas e/ou isentas**, acompanhando a teoria de Johnson e Weinstein (2004) sobre a percepção de perda/ganho ao comparar serviços concorrentes. Para 89,60% dos clientes de bancos digitais, o preço (tarifas e anuidades de cartão) são uma das vantagens, enquanto 69,10%

dos correntistas de bancos tradicionais consideraram este fator uma desvantagem. Esta variável é confirmada quando feita comparação pelos respondentes: 89,88% consideram os bancos digitais melhores em relação às tarifas mensais e 82,74% declararam que as demais tarifas, como de transferência, são melhores nos bancos digitais.

Ainda que não tenham sido questionados diretamente sobre a **facilidade do processo de abertura de conta corrente**, os sistemas dos bancos digitais, como o site e o aplicativo para celular foram indicados como vantagens por 70,52% dos respondentes. Segundo um dos respondentes, ao especificar de maneira dissertativa, uma vantagem dos bancos digitais é que oferecem “facilidade em abrir e fechar conta, facilidade em operar, sistema autoexplicativo, pouca burocracia”. A agilidade dos bancos digitais também é percebida por 83,14% dos correntistas, que tem seus pedidos respondidos em até três horas.

Quanto ao **desejo de experiência**, assim como na primeira etapa da pesquisa, com entrevistas qualitativas, esta hipótese pode ser analisada em conjunto com a **insatisfação com bancos tradicionais**. Os clientes apontaram desagrado com as instituições financeiras tradicionais nas quais são correntistas ao serem questionados sobre indicação para outras pessoas: enquanto 50,6% dos respondentes recomendaram o banco tradicional, 83,93% dos clientes digitais já sugeriram seu banco para alguém.

A hipótese relacionada à **influência social** foi abordada diretamente ao questionar se os respondentes abriram conta corrente em banco digital por indicação de alguém. Como citado anteriormente, 57,74% receberam recomendação de conhecidos, seja de amigos, familiares ou colegas de trabalho. Esta intenção de relações sociais se ratifica pelo elevado número de respondentes que já indicaram seu banco digital.

A **solidez e segurança** foi confirmada como um dos fatores que podem dificultar a abertura de conta corrente em bancos digitais. As opções relacionadas a esta hipótese foram selecionadas como desvantagem por 63,59% dos respondentes. Porém, ao compararem os bancos digitais e tradicionais apenas sobre segurança, como senhas e possibilidade de fraude, não houve resultado significativo, conforme demonstrado na seção anterior. Já a solidez dos bancos digitais, ou seja, a possibilidade de encerrar as atividades, ainda não é percebida pelos

respondentes, com 66,67% considerando as instituições financeiras tradicionais pouco ou muito melhores.

Em relação à hipótese que abordava o **acesso à internet, computador ou *smartphone*** como um dificultador para início de relacionamento com os bancos digitais, este fator não foi abordado nesta etapa da pesquisa. Tampouco houve respostas ou comentários que validassem ou descartassem esta hipótese.

O resultado do teste das hipóteses sobre tarifas bancárias, segurança e solidez é apresentado a seguir, na tabela 18:

Tabela 18: Resultado do teste das hipóteses sobre tarifas bancárias, segurança e solidez

	Teste das Hipóteses	Grau de significância	
Tarifas bancárias mensais reduzidas e/ou isentas	H0: bancos digitais não possuem melhores tarifas mensais do que bancos tradicionais; H1: bancos digitais possuem melhores tarifas mensais do que bancos tradicionais.	$2,5 \times 10^{-143}$	H0 rejeitada H1 significativa
Outras tarifas bancárias reduzidas e/ou isentas (ex. anuidade de cartão)	H0: bancos digitais não possuem melhores tarifas, como anuidade de cartão e taxa de transferência, do que bancos tradicionais; H1: bancos digitais possuem melhores tarifas, como anuidade de cartão e taxa de transferência, do que bancos tradicionais.	$1,3 \times 10^{-113}$	H0 rejeitada H1 significativa
Segurança	H0: bancos digitais não possuem mais solidez do que bancos tradicionais; H1: bancos digitais possuem mais solidez do que bancos tradicionais.	0,6415	H0 não rejeitada H1 não significativa
Solidez	H0: bancos digitais não possuem mais segurança do que bancos tradicionais;	$1,34 \times 10^{-39}$	H0 rejeitada H1 significativa

H1: bancos digitais possuem mais segurança do que bancos tradicionais.

Fonte: elaborado pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

5.3. Resultados encontrados na pesquisa sobre bancos tradicionais e digitais

A partir das duas etapas de pesquisa, os clientes dos bancos tradicionais e digitais demonstraram algumas informações sobre sua percepção do relacionamento com as instituições financeiras das quais são correntistas. Também foram apresentados dados sobre o valor percebido pelos entrevistados e respondentes, bem como os fatores que são considerados vantagens e desvantagens para serem clientes bancários em cada um dos tipos de banco relacionados.

Assim como apurado nas entrevistas qualitativas, a pesquisa quantitativa ratificou a preferência dos clientes pela comunicação com os bancos diretamente pelo aplicativo do celular. Ainda que o contato pessoal tenha sido o mais escolhido pelos correntistas de instituições financeiras tradicionais, ao determinarem qual o preferido, a maioria dos usuários de bancos tradicionais teve resposta similar aos dos digitais: o aplicativo do banco no celular. A comunicação via aplicativos de mensagens instantâneas e por e-mail teve relevância em ambas etapas da pesquisa, enquanto o contato por telefone só teve destaque entre os clientes de bancos tradicionais.

Em relação ao tempo médio para resposta quando fazem alguma solicitação, os clientes dos bancos digitais têm uma percepção amplamente melhor em relação aos correntistas dos bancos tradicionais. Além deste entendimento, também há uma sensação negativa em relação aos bancos tradicionais, com uma parcela considerável dos respondentes relatando que levam mais de um dia para ter resposta.

Os respondentes também foram questionados sobre a importância do atendimento presencial, um dos diferenciais dos bancos tradicionais, mas que não foi apontado pelos clientes entrevistados na primeira etapa. A maioria dos correntistas indicou que o atendimento nas agências é pouco importante ou que nunca vão a estes pontos.

Quanto às vantagens e desvantagens, o principal ponto forte dos bancos tradicionais também é a maior fraqueza dos digitais, segundo os clientes entrevistados e os respondentes da pesquisa: a rede de atendimento, por meio de suas agências e caixas eletrônicos. As outras duas desvantagens significativas dos bancos digitais para os correntistas são a solidez da instituição financeira e a confiança nos serviços oferecidos, que são as segunda e terceira maiores benefícios dos bancos tradicionais, respectivamente.

Já os preços, como tarifas e anuidade de cartão, é a principal vantagem em ter conta corrente em um banco digital para os respondentes e a maior fraqueza dos bancos tradicionais. Outra desvantagem que teve relevância para os correntistas de instituições financeiras tradicionais é o atendimento, quanto ao tempo e qualidade. Entretanto, este é o terceiro maior ponto forte dos bancos digitais.

Os sistemas, tais como *site* e aplicativo para celular, e os produtos oferecidos (cartões e sistemas de recompensas, por exemplo) foram considerados pelos clientes entrevistados como vantagens tanto de bancos digitais, como dos tradicionais. Não houve convergência de desvantagens entre os dois modelos de instituições financeiras.

Quando questionados a respeito da percepção sobre alguns fatores que compõem o valor percebido entre bancos digitais e tradicionais, os clientes têm percepção similar entre as instituições financeiras em relação à segurança, como possibilidade de fraudes e confiança nas senhas.

Já quanto ao custo monetário, como tarifas mensais e as demais, como aquelas cobradas para transferências e anuidades de cartão, os clientes consideram os bancos digitais amplamente melhores que os bancos tradicionais, apesar de as tarifas para saque terem sido apontadas como uma desvantagem dos bancos digitais na etapa qualitativa do estudo. Além disso, os respondentes declararam que as instituições financeiras tradicionais são consideravelmente mais sólidas que as digitais, ou seja, com menor risco de encerrarem as atividades.

Em relação aos aspectos sociais, a maioria dos clientes abriu conta corrente em banco digital por indicação de alguém, geralmente de amigos ou familiares. E grande parte dos respondentes já indicou a instituição financeira digital da qual é correntista para outras pessoas,

principalmente de maneira proativa. Este comportamento não é repetido em relação aos bancos tradicionais, em que metade dos respondentes nunca indicaram a abertura de conta para outras pessoas.

No Quadro 13, a seguir, é apresentada a comparação entre os resultados obtidos na pesquisa quanto ao valor percebido pelos clientes em relação a bancos tradicionais e digitais:

Quadro 13: Resultados entre bancos digitais e tradicionais

	Banco Tradicional	Banco Digital
Canais de comunicação mais usados	Pessoal Telefone Chat no aplicativo Aplicativos de mensagem	Aplicativo de celular Chat no aplicativo E-mail Aplicativos de mensagem
Canal de comunicação preferido	Aplicativo de celular	Aplicativo de celular
Tempo médio de resposta	Maioria bom, mas com significativa insatisfação	Muito bom
Rede de atendimento	Vantagem	Desvantagem
Solidez do banco	Vantagem	Desvantagem
Confiança nos serviços	Vantagem	Desvantagem
Site e aplicativo	Vantagem	Vantagem
Segurança	Vantagem	Vantagem
Produtos	Vantagem	Vantagem
Tarifas mensais	Desvantagem	Vantagem
Demais tarifas	Desvantagem	Vantagem
Atendimento	Desvantagem	Vantagem
Já indicou o banco para alguém	Apenas metade já indicou	Sim, a maioria proativamente

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

6. CONCLUSÃO

No primeiro capítulo deste estudo foi apresentado o problema de pesquisa que orientou as demais etapas. Esta dissertação foi direcionada pela seguinte pergunta: qual o valor percebido pelos clientes bancários em relação aos bancos digitais em comparação com os bancos tradicionais?

Visando a resposta deste problema levantado, foi determinado um objetivo geral. Ao comparar a atuação dos bancos digitais e tradicionais, possibilitou-se analisar o valor percebido pelos clientes bancários. Para atingir este propósito e solucionar a pergunta de pesquisa, quatro objetivos específicos foram estabelecidos, norteando as demais etapas desta dissertação.

Primeiramente, foram levantadas oito hipóteses na literatura, para que a teoria acadêmica indicasse os principais fatores que facilitariam ou dificultariam a atuação dos bancos digitais junto aos clientes. Em seguida, estas hipóteses foram postas em validação junto aos correntistas de instituições financeiras tradicionais e digitais, por meio de duas etapas de pesquisa, que também possibilitaram identificar qual a percepção de relacionamento tanto dos bancos digitais quanto dos tradicionais, assim como comparar o valor percebido pelos clientes.

Na primeira etapa de pesquisa, de caráter qualitativo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com correntistas de bancos digitais e tradicionais, gerentes de relacionamento em bancos tradicionais e especialistas de marketing em bancos digitais. Esta fase teve como objetivo validar as hipóteses levantadas na pesquisa bibliográfica, além de aprofundar a visão sobre o tema.

Já na segunda etapa, esta quantitativa, foi feito um Levantamento através de questionário aplicado a mais de 480 respondentes, clientes de bancos digitais e tradicionais. Objetivou-se apurar a percepção dos correntistas quanto ao relacionamento com estas instituições financeiras, além de comprovar as hipóteses apresentadas.

Em relação aos dois primeiros objetivos específicos, estes foram atingidos a partir da identificação junto aos clientes de qual a percepção sobre o relacionamento com os bancos tradicionais e digitais. Inicialmente nas entrevistas qualitativas, os três clientes informaram que

a maior parte da interação com as instituições financeiras se dá de maneira automatizada, pelos aplicativos dos bancos para celular. Esta constatação foi ratificada no levantamento quantitativo realizado, assim como a preferência por evitar contato telefônico e ir pessoalmente às agências bancárias. O tempo médio de resposta quando feita uma solicitação aos bancos também demonstrou melhor percepção dos digitais pelos correntistas. Outro ponto relacionado à percepção do relacionamento foi a importância do atendimento presencial, um dos diferenciais dos bancos tradicionais: a maioria dos respondentes não considera importante ou sequer vai à agência.

As principais vantagens percebidas pelos clientes ao serem correntistas dos bancos tradicionais também são as maiores desvantagens citadas dos bancos digitais: rede de atendimento, com agências e caixas eletrônicos; a solidez da empresa e a segurança nos serviços oferecidos. O inverso também ocorre, uma vez que os respondentes apontaram como principais vantagens percebidas nos bancos digitais, as maiores desvantagens nos tradicionais: preço e atendimento, tanto na qualidade como no tempo. Os clientes respondentes da pesquisa têm uma boa percepção dos produtos ofertados em geral, assim como dos sites e aplicativos para celular, tanto nos bancos digitais, como nos tradicionais. Não há percepção de desvantagens comuns em relação às instituições financeiras digitais e tradicionais.

Para responder ao objetivo específico sobre os fatores que facilitam e aqueles que dificultam a atuação dos bancos digitais foram levantadas oito hipóteses na literatura: atendimento remoto integral; tarifas bancárias reduzidas e/ou isentas; desejo de experiência; facilidade no processo de abertura de conta; influência social; insatisfação com os bancos tradicionais; solidez e segurança; e acesso à internet, computador e *smartphone*. Estes elementos foram abordados nas entrevistas, tanto com clientes como com os gerentes de bancos tradicionais e os especialistas em marketing de bancos digitais, visando validar a visão acadêmica. Em seguida, as hipóteses foram sujeitas a comprovação na pesquisa quantitativa, com mais de 480 correntistas.

Algumas hipóteses foram validadas em conjunto, com o atendimento remoto integral e a facilidade no processo de abertura de conta, relacionadas ao acesso rápido aos bancos digitais por meio dos aplicativos nos celulares e a preferência dos clientes por este canal de atendimento. Juntamente com a confirmação da hipótese sobre tarifas bancárias reduzidas e/ou isentas, estes

fatores facilitam o início de relacionamento por serem três das principais barreiras a novos clientes ao buscar um produto ou serviço: custo monetário, de acesso e de tempo.

O desejo de experiência está diretamente vinculado à insatisfação com os bancos tradicionais, ambas hipóteses confirmadas por meio de relatos e respostas sobre o tempo de retorno quando feitas demandas e abertura de conta corrente em bancos digitais por indicação de amigos, familiares e colegas de trabalho ou faculdade. Este último ponto também suporta a validação da hipótese de influência social, bem como a significativa diferença de indicação por parte dos respondentes para outras pessoas, com resultados superiores no caso de bancos digitais.

De acordo com Skinner (2014), essa insatisfação dos clientes com os bancos tradicionais também pode estar relacionada com a forma de criar valor para o cliente. Na era digital, o valor não está mais relacionado com o dinheiro em espécie, mas com os dados bancários e com a segurança destes dados. Ainda segundo Skinner (2014), atualmente o cliente demanda muito mais rapidez, praticidade e agilidade dos bancos, requisitos ainda insuficientes nos bancos tradicionais.

A hipótese que tratava da solidez e segurança dos bancos digitais foi parcialmente refutada: os respondentes não têm restrições quanto à segurança vinculada a senhas e possibilidade de fraudes, sem resultado significativo quando comparados aos bancos tradicionais. Já a solidez das instituições financeiras digitais é vista como uma desvantagem e considera melhor nas tradicionais, confirmando relativamente esta hipótese.

Quanto ao acesso à internet, computador ou *smartphone* como dificultador para abertura de conta corrente em banco digital, esta hipótese não foi validada nem descartada. Em função da necessidade de conexão com internet para resposta ao questionário, os clientes respondentes não foram considerados aptos para esta contribuição.

A falta de recursos humanos para aplicação do questionário em campo foi uma das limitações deste estudo, que poderia confirmar ou refutar a hipótese anterior com participação de pessoas sem acesso a computador, celular e internet. Uma maior rede de aplicação desta pesquisa poderia trazer maiores contribuições, inclusive de outras áreas geográficas.

O último objetivo específico deste estudo foi atingido por meio da comparação do valor percebido pelos clientes entre bancos digitais e tradicionais. Em relação aos custos monetários, compostos neste caso pelas tarifas mensais e demais tarifas, as instituições financeiras digitais foram consideradas melhores que as tradicionais. Outros dois pontos são destaques em favor dos bancos digitais, estes custos não monetários: a percepção de sacrifício de tempo e de acesso. O valor social percebido pelos clientes ao manterem conta corrente em bancos digitais também foi demonstrado por meio da indicação para conhecidos. Apenas a solidez das instituições financeiras tradicionais teve percepção de valor melhor pelos respondentes.

Nesta dissertação não foram abordados os custos psicológicos vinculados a migração do cliente para outra empresa, produto ou serviço. Segundo Woodall (2003), a mudança gera consequências que são consideradas pelos consumidores, gerando fidelidade. Esta abordagem é sugerida para uma pesquisa futura.

Este estudo também teve como limitação o viés gerado pelo grande número de clientes do Banco do Brasil respondentes, em função do antigo vínculo empregatício do pesquisador. O efeito “bola de neve” do questionário também restringiu a amostra à rede de contatos do pesquisador.

Por tratar-se de um tema recente e muito dinâmico, ainda em evolução, futuros dados coletados em breve podem vir a ter resultados diferentes. O sistema bancário está sofrendo alterações constantes que podem ocasionar novas formas de atuar pelos bancos tradicionais e digitais em curto e médio prazo, inclusive com atuação direcionada às contas de pessoas jurídicas. Assim, sugere-se ainda como pesquisa futura o estudo com administradores de empresas, uma vez que há maior relacionamento e influência dos bancos na rotina empresarial (MENDES, 2017).

Esta pesquisa não objetivava ter resultados definitivos nem encerrar os estudos sobre o tema, porém foi possível concluir que os clientes têm melhor percepção dos bancos digitais em relação aos tradicionais. Além das vantagens econômicas geradas pela isenção de muitas tarifas, os correntistas também não consideram o atendimento presencial um ponto forte, apontando a qualidade e tempo para auxílio como um benefício dos bancos digitais. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT), o atendimento presencial

foi inclusive relatado como um ponto fraco em bancos (LIPTON et al., 2016). Para os consumidores, a experiência inteiramente digital, sem preenchimento de formulários e demais burocracias, foi apontada como um ponto forte dos bancos digitais (LIPTON et al., 2016).

Ainda que as instituições financeiras tradicionais tenham como vantagem a solidez junto aos clientes, como esperado em função do tempo de atividade, os respondentes têm preferência pelos bancos digitais ao indicar o serviço para conhecidos. Portanto, mesmo com a imagem forte junto aos clientes, os cinco principais bancos brasileiros ainda precisam investir em diversas melhorias caso queiram manter-se competitivos.

As mudanças no setor bancário estão ocorrendo rapidamente, graças a facilidade de informação, como demonstrado na pesquisa em relação à segurança dos bancos digitais e tradicionais. Os clientes atualmente tem conhecimento que mesmo instituições financeiras novas no mercado obedecem protocolos de criptografia de dados iguais aos bancos tradicionais. Esta velocidade de informação e mudança torna o futuro do mercado bancário brasileiro de difícil leitura, com diversas possibilidades em médio e longo prazo.

Acompanhando outros mercados, como o da alimentação e entretenimento, cada vez mais os clientes deverão buscar serviços bancários automatizados, de simples solução de problemas e com maior transparência no relacionamento e nos preços cobrados. Também devem diminuir drasticamente a quantidade de agências bancárias das instituições tradicionais, especialmente em grandes cidades, onde a população tem maior acesso à informação e é mais habituada à automação dos serviços.

Devemos acompanhar muitas alterações nos próximos anos no setor bancário brasileiro, com diversas inovações e soluções novas sendo apresentadas regularmente. Porém, ainda veremos a dominância dos cinco maiores bancos tradicionais do país por alguns anos no mercado, tanto pelo porte atual quanto pela adaptação às novas tendências demandadas pelos clientes, acompanhadas por investimentos substanciais em tecnologia e inovação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGARWAL, S. *Inconsistent Regulators: Evidence from Banking*. **Quarterly Journal of Economics**, v. 129, p. 889-938, 2014.

AJZENTAL, A. **História do pensamento em marketing**. São Paulo: Saraiva, 2010.

AKHTER, S. H. *Niches at the edges: price-value tradeoff, consumer behavior, and marketing strategy*. **Journal of Product & Brand Management**, v. 18, n. 2, p. 136–142, 2009.

AL-ALAK, B. A. *Impact of marketing activities on relationship quality in the Malaysian banking sector*. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, p. 347-356, 2014.

ALRUBAIEE, L.; AL-NAZER, N. *Investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty: the customer's perspective*. **International Journal of Marketing Studies**, v. 2, n. 1, p. 155-174, 2010.

ANDERSEN, B.; HENRIKSEN, B.; AARSETH, W. *Holistic performance management: an integrated framework*. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 55, n. 1, p. 61-78, 2006.

ANDERSON, E. A.; SULLIVAN, M. W. *The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms*. **Marketing Science**, v. 12, p. 125-143, 1993.

ATHANASOPOULOU, P. *Antecedents and consequences of relationship quality in athletic services*. **Managing Service Quality**, v. 18, n. 5, p. 479-495, 2008.

Banco Central do Brasil – BACEN. **Ranking bancos e financeiras com mais de quatro milhões de clientes**, 2019. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/ranking/>>. Acesso em: 13 mai. 2019.

Banco Central do Brasil – BACEN. **Relatório de Economia Bancária**, 2017. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/REB_2017.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2018.

BANCO MUNDIAL. **Global Findex Survey 2017**, 2017. Disponível em: <https://globalfindex.worldbank.org/sites/globalfindex/files/2018-04/2017%20Findex%20full%20report_0.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2019.

BERRY, L. L. *Relationship marketing*. Emerging Perspectives of Services Marketing, **American Marketing Association**, Chicago, IL, p. 25-80, 1983.

BOSE, R. *Customer relationship management: key components for IT success*. **Industrial Management & Data Systems**, v. 102, n. 2, p. 89-97, 2002.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. *Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy*. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2000.

BROWN, S. A. **CRM – Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CANNON, J. P.; HOMBURG, C. *Buyer-supplier relationships and customer firm cost*. **J. Mark**, v. 65, p. 29-43, jan. 2001.

CARAPONALE, D. **Tudo o que você precisa saber sobre segurança da informação**, 2018. Disponível em <<https://www.strongsecurity.com.br/blog/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-seguranca-da-informacao/>>. Acesso em 20 abr. 2019.

CHEN, P. T.; HU, H. H. *How determinant attributes of service quality influence customer perceived value: an empirical investigation of the Australian coffee outlet industry*. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 22, n. 4, p. 535-551, 2010.

CHIAO, Y. C.; CHIU, Y. K.; GUAN, J. L. *Does the length of a customer-provider, relationship really matter?* **Service Industries Journal**, v. 28, p. 649–667, 2008.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CIAB/FEBRABAN. **Contas 100% digitais atraem 940 mil clientes**, 2017. Disponível em <<https://ciab.com.br/pt/publicacoes/edicao/68/contas-100-digitais-atraem-940-mil-clientes>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

COBRA, M.; BREZZO, R. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORDEIRO, A. M.; OLIVEIRA, A. P.; DUARTE, D. P. **Fintech: desafios da tecnologia financeira**. Coimbra: Almedina, 2017.

COTTON, B.; WALKER, C. *Smarter customers, smarter commerce: innovations for the banking industry*. 2011.

DAVENPORT, T. H.; MULE, L. D.; LUCKER, J. *Know what your customers want before they do*. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 12, p. 84-92, 2011.

DAY, E.; CRASK, M. R. *Value Assessment: the antecedent of customer satisfaction*. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 13, p. 52-65, 2000.

DIEESE. **Desempenho dos Bancos 2017**, 2018. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2018/desempenhoDosBancos2017.html>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

DINARDO, F. *The rise of alternative finance: how fintech companies are revolutionizing the financial services and the traditional bank financing*. Tese de Mestrado. Università Degli Studi di Padova, Padova, 2016.

DROTSKIE, A. *Customer experience as the strategic differentiator in retail banking*. Tese de Doutorado, University of Stellenbosch, 2009.

ECONOMATICA. **Bancos brasileiros em destaque entre os 466 bancos de diversos países do mundo**, 2017. Disponível em < <https://economica.com/estudos/data/20171002a.pdf> >. Acesso em: 12 out. 2018.

EHRlich, E.; FANELLI, D. *The financial services marketing handbook: tactics and techniques that produce results*. Princeton: Bloomberg, 2004.

FEBRABAN. **Painel Econômico e Financeiro 2016**, 2016. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Painel_VP_FINAL.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2017.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019**, 2019. Disponível em: < <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>>. Acesso em: 25 jun. 2019.

FEBRABAN. **Relatório Anual 2015**, 2015. Disponível em: <<https://relatorioanual2015.febraban.org.br/pt/download/Febraban-RAO-2015.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

FEBRABAN. **Relatório de Economia Bancária 2018**, 2019. Disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria>>. Acesso em: 25 jun. 2019.

FERRARI, R. *Fintech impact on retail banking: from a universal banking model to banking verticalization. The Fintech Book*. Wiley, New Jersey, 2016.

FLACK, D.; EVANS, P. *Marketing on customer terms*. **Management Marketing**, p. 19-23, dez. 2001.

FREITAS, A. A. F.; MELO, F. A. F.; CALDAS, S. H. R. O CRM na iniciação, manutenção e finalização de relacionamentos comerciais em provedores de serviços bancários: estudo de caso. **Revista ADM.MADE**, a. 9, v. 13, n. 1, p. 76-92, jan.-abr. 2009.

FULLERTON, G. *When does commitment lead to loyalty*. **Journal of Service Research**, v. 5, n. 4, p. 333-344, 2003.

GANESAN, S. *Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship*. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1-19, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

GORDON, T. L.; PIRES, G. D.; STANTON, J. *The relationship marketing orientation of Hong Kong financial services industry managers and its links to business performance*. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 13, p. 193–203, 2008.

GRACIOSO, F. **As novas arenas da comunicação com o mercado**. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREWAL, D.; LEVY, M.; KUMAR, V. *Customer experience management in retailing: na organizing framework*. **J. Retail**, v. 85, n. 1, p. 1–14, 2009.

GUENZI, P.; PELLONI, O. *The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider*. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 4, p. 365-84, 2004.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Multivariate data analysis**. Harlow: Pearson Education, 2006.

INFOMONEY. **Mesmo com a Selic em 6,50%, Brasil tem uma das taxas de juros reais mais altas do mundo.** Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/onde-investir/noticia/7621829/mesmo-com-selic-em-650-brasil-tem-uma-das-taxas-de-juros-reais-mais-altas-do-mundo>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

INTERBRAND. **Marcas brasileiras mais valiosas 2016,** 2016. Disponível em: <<http://www.rankingmarcas.com.br/2016/ranking2016.html>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

JARVELIN, A.; LEHTINEN, U. *Strategic integration in industrial distribution channels: managing the interfirm relationship as a strategic asset.* **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 1, p. 4-18, 1996.

JHAM, V.; KHAN, K. M. *Determinants of performance in retail banking: perspectives of customer satisfaction and relationship marketing.* **Singapore Management Review**, p. 35-45, 2008.

JOHNSON, W. C.; WEINSTEIN, A. *Superior customer value in the new economy: concepts and cases.* Boca Raton: CRC Press, 2004.

KAMAKURA, W. A. *Cross-selling: offering the right product to the right customer at the right time.* **Journal of Relationship Marketing**, v. 6, p. 41-58, 2008.

KENDALL, J. *Fintech Companies Could Give Billions of People More Banking Options.* **Harvard Business Review.** Boston, 2017.

KENSKI, V. **Educação e internet no Brasil.** PUCRS: Escola de Ciência, 2015.

KHALIFA, A. S. *Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration.* **Management Decision**, v. 42, n. 5, p. 645-666, 2004.

KLAUS, P.; MAKLAN, S. *Customer experience: are we measuring the right things?* **International Journal of Market Research**, v. 55, n. 2, p. 227-246, 2013.

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

KOTLER, P. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. São Paulo: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.

LAS CASAS, A. L. **Diferenciação e inovação em marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceito, exercícios, casos. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAWLER, E. J. *An affect theory of social exchange*. **J. Sociol**, v. 107, n. 2, p. 321–352, 2001.

LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. De que “valor” estamos falando, afinal? Uma revisão crítica sobre o uso de diferentes conceitos de “valor” no Marketing, *Anais do EMA*, 2006.

LINS, M. P. E.; MOREIRA, M. C. B. Método *I-O Stepwise* para seleção de variáveis em modelos de análise envoltória de dados. *Pesquisa Operacional*, 1999.

LIPTON, A.; SHRIER, D.; PENTLAND, A., 2016. Digital banking manifesto: the end of banks?. Massachusetts Institute of Technology.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, R. A.; SALERNO, M. **Sistemas de medição de desempenho**: um modelo para estruturação do uso. São Paulo: USP, 1999.

MATOS, K. S. L.; VIEIRA, S. L. **Pesquisa educacional**: o prazer de conhecer. Fortaleza: Demócrito Rocha, 2001.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**: estratégias para a era do cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MEGARGEL, A.; SHANKARARAMAN, V.; REDDY, S. K. *Real-time inbound marketing: a use case for digital banking*. **Handbook of Blockchain, Digital Finance, and Inclusion: Cryptocurrency, FinTech, InsurTech, and Regulation**, p. 311-328, 2018.

MEHTA, S. C.; TAMBE, H. *Relationship concept and customer services: a case study of corporate banking*. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 4, n. 2, p. 129-134, 1997.

MENDES, B. F. *et al.* Estratégias de relacionamento no segmento bancário: um estudo com um banco do Nordeste do Brasil e seus clientes de micro e pequenas empresas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, ed. 31, p. 367-386, 2017.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MOORMAN, C. *et al.* *Relationship between providers and users of market research: dynamic of trust within and between organizations*. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 3, p. 314-328, 1992.

MOSHIRIAN, F. *The global financial crisis and the evolution of markets, institutions and regulation*. **Journal of Banking & Finance**, v. 35, Issue 3, Amsterdam, 2011.

MYFTARAJ, E.; NEXHIPI, O. *The importance of customer loyalty in relationship marketing in the online and offline market: the case of the Albanian financial sector*. **Indisciplinary Journal of Research and Development**, v. 1, n. 2, p. 1-6, 2014.

NAGEL, T. T.; HOGAN, J. E.; ZALE, J. *The strategy and tactics of pricing*. 5ª ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2011.

NEGRETTO, R. J. **Fidelização de clientes bancários**: Marketing de Relacionamento como base na estratégia da lealdade. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Gestão Financeira. Porto Alegre, 2007.

NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R. L. F.; MORILHAS, L. J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2017.

OBIOHA, O. O.; GARG, A. K. *Corporate governance practices' influence on customer loyalty in Nigerian retail banks*. **Independent Research Journal in the Management Sciences**, v. 18, 2018.

PARASURAMAN, A. *Reflections on gaining competitive advantage through customer value*. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 25, n. 2, p. 154-161, 1997.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 14, p. 41–50, 1985.

PAYNE, A. *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Oxford: Elsevier, 2006.

PEPPERS, E.; ROGERS, M. *The new marketing paradigm: one-to-one*. **American Advertising**, v. 9, p. 20–22, 1994.

POPPER, K. **A Critical Appraisal**. Londres: Routledge, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRENSKY, M. *Digital natives, digital immigrants*. **On the Horizon**, v. 9, n. 5, p. 1–6, 2001.

PROCON. **Ranking das 50 empresas mais reclamadas**, 2015. Disponível em <<https://www.procononline.com.br/empresas-mais-reclamadas-no-procon-de-sao-paulo/>>.

Acesso em: 20 abr. 2019.

PUCCINELLI, N. M. *et al.* *Customer experience management in retailing: understanding the buying process*. **J. Retail**, v. 85, n. 1, p. 15–30, 2009.

REICHHELD, F. F. *Loyalty-based management*. **Harvard Business Review**, v. 71, p. 64-73, 1993.

RETAP, T.; ABDULLAH, F.; HAMALI, J. *Banks' lending relationship quality index (LRQI) for the small and medium-sized enterprises: a review*. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 224, p. 408–415, 2016.

REYDET, S.; CARSANA, L. *The effect of digital design in retail banking on customers' commitment and loyalty: the mediating role of positive affect*. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 37, p. 132–138, 2017.

RUBINI, A. A. **Fintech em um flash: tecnologia financeira facilitada**. Toronto: Kobo Editions, 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOURIDIS, I.; TSACHTANI, E. *Investigating the impact of CRM resources on CRM processes: a customer life-cycle based approach in the case of a Greek bank*. **Procedia Economics and Finance**, v. 19, p. 304–313, 2015.

SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. *Why we buy what we buy: a theory of consumption values*. **Journal of Business Research**, v. 22, n. 1, 1991.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. *The evolution of relationship marketing*. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995.

SKINNER, C., 2014. *Digital bank: Strategies to launch or become a digital bank*. Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd.

SMITH, J. B.; COLGATE, M. *Customer value creation: a practical framework*. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 15, n. 1, p. 7-23, 2007.

SPEKMAN, R. E. *et al. Making the transition to collaborative buyer–seller relationships: an emerging framework*. **Ind. Market. Manag.**, v. 35, p. 10-19, 2007.

SRIVASTAVA, M.; KAUL, D. *Exploring the link between customer experience–loyalty–consumer spend*. **J. Retail**, v. 31, p. 277–286, 2016.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STORBACKA, K.; STANDVIK, T.; GRONROOS, C. *Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality*. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 21-38, 1994.

STRAKER, K. *et al. The role of design in the future of digital channels: conceptual insights and future research directions*. **J. Retail**, v. 26, p. 133–140, 2015.

SUPRENTANT, C. F.; SOLOMON, M. R. *Predictability and personalisation in the service encounter*. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 4, p. 86–96, 1987.

SZAFIR-GOLDSTEIN, C. **O conceito de valor percebido: um estudo de caso na indústria de papel e celulose sobre a utilização da percepção dos clientes sobre o produto**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

TALEGHANI, M. *et al.* *The relationship between customer satisfaction and relationship marketing benefits.* **Arabian Journal of Business and Management Review**, v. 1, n. 3, p. 78-85, 2011.

TEO, T. S. H.; DEVADOSS, P.; PAN, S. L. *Towards a holistic perspective of customer relationship management implementation: a case study of the Housing and Development Board, Singapore.* **Decision Support Systems**, v. 42, n. 3, p. 1613-1627, 2006.

VALOR ECONÔMICO. **Atendimento é desafio nos bancos digitais**, 2018. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/financas/6006475/atendimento-e-desafio-nos-bancos-digitais>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

VAN DOLEN, W.; DE RUYTER, K.; LEMMINK, J. *An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction.* **Journal of Business Research**, v. 57, p. 437–444, 2004.

VERHOEF, P. C. *et al.* *Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies.* **J. Retail**, v. 85, n. 1, p. 31–41, 2009.

WATCHRAVESRINGKAN, K.; YAN, R. N.; YURCHISIN, J. *Cross-cultural invariance of consumers' price perception measures: Eastern Asian perspective.* **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 36, n. 10, p. 759-779, 2008.

WOODALL, T. *Conceptualizing 'value for the customer': an attributional, structural and dispositional analysis.* **Academy of Marketing Science Review**, v. 2003, n. 12, p. 1-40, 2003.

WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction.* Oxford: Blackwell, 1996.

YOGANATHAN, D.; JEBARAJAKIRTHY, C.; THAICHON, P. *The Influence of Relationship Marketing Orientation on Brand Equity in Banks.* **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 26, p. 14-22, 2015.

ZACHARIAS, M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F.; ALMEIDA, V. M. C. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE-eletrônica FGV**, v. 7, n. 2, art, 18, 2008.

ZEITHAML, V. A. *Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence*. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, jul. 1988.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

APÊNDICE A – Roteiros para entrevistas semiestruturadas

Perguntas qualitativas clientes tradicionais

- Quais as formas de interação do seu banco tradicional?
- Recebe contato proativo?
- Quais canais de atendimento recebe contato?
- Quais canais de atendimento usa para entrar em contato?
- Qual o tempo de resposta em média?
- Os canais apresentam dificuldade para comunicação?
- Os sistemas (internet banking, aplicativo celular, saque, pagamento) são práticos?
- Quais pontos considera vantagens?
- Quais desvantagens percebidas?
- Como classifica os serviços em geral?
- Como classifica as tarifas cobradas?
- Já indicou para alguém?
- Abriria conta em outro banco? Digital ou tradicional?

Perguntas qualitativas clientes digitais

- Quais as formas de interação do seu banco digital?
- Recebe contato proativo?
- Quais canais de atendimento recebe contato?
- Quais canais de atendimento usa para entrar em contato?
- Qual o tempo de resposta em média?
- Os canais apresentam dificuldade para comunicação?
- Os sistemas (internet banking, aplicativo celular, saque, pagamento) são práticos?
- Quais pontos considera vantagens?
- Quais desvantagens percebidas?
- Como classifica os serviços em geral?
- Como classifica as tarifas cobradas?
- Já indicou para alguém?
- Abriria conta em outro banco? Digital ou tradicional?

Perguntas qualitativas para gerentes de bancos tradicionais

- Quais as formas de interação mais utilizadas para contatar os clientes?
- Recebe contato frequente? Por quais canais de atendimento?
- Os canais apresentam dificuldade para comunicação?
- Quais pontos considera vantagens em relação aos bancos digitais?
- Quais desvantagens percebidas?
- Como percebe o sentimento dos clientes em relação aos serviços em geral?
- Como percebe que os clientes classificam as tarifas cobradas?
- Teve clientes encerrando conta para migrar para bancos digitais?

- Tem clientes que continuam com a conta no banco, mas informaram que estão utilizando banco digital?

Perguntas qualitativas para especialistas de marketing de bancos digitais

- Quais as formas de interação mais utilizadas para contatar os clientes?
- Recebe contato frequente? Por quais canais de atendimento?
- Os canais apresentam dificuldade para comunicação?
- Quais pontos considera vantagens em relação aos bancos tradicionais?
- Quais desvantagens percebidas?
- Como percebe o sentimento dos clientes em relação aos serviços em geral?
- Como percebe que os clientes classificam as tarifas cobradas por bancos?
- Fazem levantamento do motivo de abertura de conta por clientes de bancos tradicionais? Se sim, quais os motivos mais citados?
- Em geral, os clientes mantem conta em banco tradicional ou migram integralmente para digital?

APÊNDICE B – Questionário online (Levantamento)

1. Qual é a sua idade?	__ __ anos (pergunta aberta)
2. Qual a renda mensal que sua família possui? (<i>não obrigatória</i>)	<input type="radio"/> Até R\$2.000,00 <input type="radio"/> De R\$ 2,001,00 a R\$ 4.000,00 <input type="radio"/> De R\$ 4,001,00 a R\$ 10.000,00 <input type="radio"/> De R\$ 10,001,00 a R\$ 20.000,00 <input type="radio"/> Acima de R\$ 20.000,00
3. Em quais bancos tradicionais você possui conta corrente ativa? (pode ser selecionada mais de uma opção)	<input type="radio"/> Banco do Brasil <input type="radio"/> Bradesco <input type="radio"/> Caixa Econômica Federal <input type="radio"/> Itaú <input type="radio"/> Santander <input type="radio"/> Outros
4. Há quanto tempo você possui conta corrente no seu banco tradicional principal?	<input type="radio"/> Até 3 anos <input type="radio"/> De 3 a 10 anos <input type="radio"/> Acima de 10 anos
5. Quais canais de interação você utiliza mais em seu banco tradicional? (pode ser selecionada mais de uma opção)	<input type="radio"/> Telefone <input type="radio"/> Chat no aplicativo do banco <input type="radio"/> Aplicativo de mensagem <input type="radio"/> Mensagem de texto <input type="radio"/> E-mail <input type="radio"/> Inteligência artificial <input type="radio"/> Central de atendimento <input type="radio"/> Pessoal (na agência) <input type="radio"/> Pessoal (visita do gerente)
6. Dentre os canais de interação com seu banco tradicional selecionados, qual o preferido?	<input type="radio"/> _____
7. Recebe contato proativo do seu banco tradicional? (pode ser selecionada mais de uma opção)	<input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Sim (pessoal) <input type="radio"/> Sim (mala direta - contato automatizado)
8. Quando faz algum pedido ao seu banco tradicional, qual o tempo médio de resposta?	<input type="radio"/> Menos de uma hora <input type="radio"/> Entre uma e três horas <input type="radio"/> Entre três e seis horas <input type="radio"/> Entre seis horas e um dia <input type="radio"/> Mais de um dia
9. Para suas necessidades, quais as principais vantagens em ter conta corrente em um banco tradicional? (pode ser selecionada mais de uma opção)	<input type="radio"/> Preço (tarifas, anuidade do cartão) <input type="radio"/> Atendimento (qualidade e tempo) <input type="radio"/> Rede (agências, caixas eletrônicos) <input type="radio"/> Sistemas (site, aplicativo) <input type="radio"/> Produtos (cartão, débito automático, sistemas de recompensa) <input type="radio"/> Confiança na empresa <input type="radio"/> Confiança nos serviços oferecidos <input type="radio"/> Outro (especifique)
10. Quais as desvantagens percebidas em relação ao seu banco tradicional? (pode ser selecionada mais de uma opção)	<input type="radio"/> Preço (tarifas, anuidade do cartão) <input type="radio"/> Atendimento (qualidade e tempo) <input type="radio"/> Rede (agências, caixas eletrônicos)

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sistemas (site, aplicativo) ○ Produtos (cartão, débito automático, sistemas de recompensa) ○ Confiança na empresa ○ Confiança nos serviços oferecidos ○ Outro (especifique)
11. Em quais bancos digitais você possui conta corrente? (pode ser selecionada mais de uma opção)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Agibank ○ Inter ○ Meupag! ○ Modal Mais ○ Neon ○ Next. ○ Nubank ○ Original ○ Superdigital ○ Não tenho conta em banco digital ○ Outro (especifique)
12. Há quanto tempo você possui conta corrente em banco digital?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menos de 6 meses ○ Entre 6 meses e 1 ano ○ Entre 1 e 2 anos ○ Acima de 2 anos
13. Quais canais de interação você mais utiliza em seu banco digital? (pode ser selecionada mais de uma opção)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Telefone ○ Chat no aplicativo do banco ○ Aplicativo de mensagem ○ Mensagem de texto ○ E-mail ○ Inteligência artificial ○ Central de atendimento ○ Outro (especifique)
14. Dentre os canais de interação com seu banco digital selecionados, qual o preferido?	<ul style="list-style-type: none"> ○ _____
15. Você recebe contato proativo do seu banco digital?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Não ○ Sim (pessoal) ○ Sim (mala direta - contato automatizado)
16. Quando faz algum pedido ao seu banco digital, qual o tempo médio de resposta?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menos de uma hora ○ Entre uma e três horas ○ Entre três e seis horas ○ Entre seis horas e um dia ○ Mais de um dia
17. Para suas necessidades, quais as principais vantagens em ter conta corrente em um banco digital? (pode ser selecionada mais de uma opção)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Preço (tarifas, anuidade do cartão) ○ Atendimento (qualidade e tempo) ○ Rede (agências, caixas eletrônicos) ○ Sistemas (site, aplicativo) ○ Produtos (cartão, débito automático, sistemas de recompensa) ○ Confiança na empresa ○ Confiança nos serviços oferecidos ○ Outro (especifique)
18. Quais as desvantagens percebidas em relação ao seu banco digital? (pode ser selecionada mais de uma opção)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Preço (tarifas, anuidade do cartão) ○ Atendimento (qualidade e tempo) ○ Rede (agências, caixas eletrônicos)

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sistemas (site, aplicativo) <input type="radio"/> Produtos (cartão, débito automático, sistemas de recompensa) <input type="radio"/> Confiança na empresa <input type="radio"/> Confiança nos serviços oferecidos <input type="radio"/> Outro (especifique)
19. Como você percebe as tarifas mensais cobradas?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Digital muito melhor <input type="radio"/> Digital pouco melhor <input type="radio"/> Similares <input type="radio"/> Tradicional pouco melhor <input type="radio"/> Tradicional muito melhor <input type="radio"/> Desconheço/não interferem
20. Como você percebe as demais tarifas (cartão, TED) cobradas?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Digital muito melhor <input type="radio"/> Digital pouco melhor <input type="radio"/> Similares <input type="radio"/> Tradicional pouco melhor <input type="radio"/> Tradicional muito melhor <input type="radio"/> Desconheço/não interferem
21. Qual sua opinião em relação à segurança dos bancos (senhas, possibilidade de fraude)?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Digital muito melhor <input type="radio"/> Digital pouco melhor <input type="radio"/> Similares <input type="radio"/> Tradicional pouco melhor <input type="radio"/> Tradicional muito melhor <input type="radio"/> Desconheço/não interferem
22. Qual sua opinião em relação à solidez dos bancos (risco de encerrar as atividades)?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Digital muito melhor <input type="radio"/> Digital pouco melhor <input type="radio"/> Similares <input type="radio"/> Tradicional pouco melhor <input type="radio"/> Tradicional muito melhor <input type="radio"/> Desconheço/não interferem
23. Qual a importância do atendimento presencial?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Muito importante <input type="radio"/> Importante <input type="radio"/> Pouco importante <input type="radio"/> Indiferente <input type="radio"/> Não gosta de ir à agência
24. Abriu conta no banco digital por indicação de alguém?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Sim
25. Quem indicou a abertura da conta em banco digital?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Amigos <input type="radio"/> Familiares <input type="radio"/> Colegas de trabalho <input type="radio"/> Outros (especifique)
26. Já indicou seu banco tradicional para alguém?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Sim, porque me pediram indicação <input type="radio"/> Sim, de maneira proativa
27. Já indicou seu banco digital para alguém?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Sim, porque me pediram indicação <input type="radio"/> Sim, de maneira proativa