

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

RENAN AUGUSTO LEDUR

OS PRINCIPAIS DESAFIOS DE UM BANCO REGIONAL DE VAREJO FÍSICO NA
IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE RELACIONAMENTO DIGITAL
Estudo de Caso: Barrisul

Porto Alegre/RS

2021

RENAN AUGUSTO LEDUR

OS PRINCIPAIS DESAFIOS DE UM BANCO REGIONAL DE VAREJO FÍSICO NA
IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE RELACIONAMENTO DIGITAL

Estudo de Caso: Barrisul

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

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner

Porto Alegre/RS

2021

L475p Ledur, Renan Augusto

Os principais desafios de um banco regional de varejo físico na implantação de um modelo de relacionamento digital : estudo de caso : Banrisul / por Renan Augusto Ledur. – 2021.

139 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2021.

Orientação: Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner.

1. Agência digital. 2. Transformação digital. 3. Experiência do cliente. 4. Inovação bancária. 5. Relacionamento bancário digital. I. Título.

CDU 336.712

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

AGRADECIMENTOS

Aos mestres e colegas da turma internacional 2019 do MPGN da UNISINOS, por enriqueceram esta transformadora jornada de conhecimento, de experiência e de vida.

Ao Banco do Estado do Rio Grande do Sul, o BANRISUL, em especial à Universidade Corporativa e aos meus líderes, pelo apoio e incentivo das mais diversas formas.

Aos meus pais Mima e Jorge e minha irmã Patrícia, pela mais valiosa formação entre todas que já obtive, pelo permanente incentivo e exemplo de valores.

À minha parceira de vida e esposa Taísi, pela compreensão das ausências e longos períodos de dedicação, pelo incansável apoio e pelo acolhimento nos momentos difíceis.

Ao meu filho Valentim, em gestação durante a realização desta pesquisa, por realizar o sonho de me tornar pai, por me apresentar a mais sublime forma de amor, e por esperar o término desta dissertação para nascer.

RESUMO

A transformação digital vem mudando a sociedade e as organizações de forma exponencial. Hábitos de consumo, estilo de vida, anseios, valores e traços culturais geram alterações impactantes em todos os mercados, naturalmente acompanhados de muitas oportunidades. A pandemia mundial COVID-19, iniciada durante a realização desta pesquisa, tem sido um acelerador de todo este processo. O mercado financeiro é um exemplo de setor em efervescência, influenciado também por mudanças regulamentares, de novos produtos e iniciativas governamentais. A concentração bancária em poucos e grandes bancos vem sendo desafiada por novos players, *fintechs* e *startups*, pressionando a competitividade e demandando inovação. Neste contexto que está inserido o Banrisul, o Banco do Estado do Rio Grande do Sul. Sociedade de economia mista com características únicas, é um dos últimos bancos estaduais remanescentes, mas com participação destacada em *market share* regional, concilia os interesses privados, de rentabilidade e eficiência, e público, com importante papel social e de desenvolvimento local. O objetivo da pesquisa foi analisar os principais desafios do Banrisul na implantação de um modelo de relacionamento digital a seus clientes pessoa física. A Agência Digital iniciou suas atividades em 2019, e em maio de 2020 contava com 11.004 clientes, mas com grande potencial de crescimento. Como objetivos específicos, em uma dimensão externa foram analisados os movimentos da concorrência quanto à inovação e transformação digital, tanto entre os grandes bancos brasileiros tradicionais, quanto às fintechs e bancos digitais. Na dimensão interna, foram identificados os principais entraves para escalar o modelo de relacionamento digital e ampliar esta base de clientes, elaborando um resumo de sugestões decorrentes da pesquisa. Quanto ao método, trata-se de uma pesquisa aplicada de natureza qualitativa exploratória. Um estudo de caso tendo o Banrisul como unidade de análise central e o Banco do Brasil como unidade de referência comparativa. A técnica de coleta de dados foi de entrevistas semiestruturadas com a equipe da Agência Digital Banrisul, tanto com a equipe de execução, quanto a de gestão, e com executivos de Unidades do Banrisul relacionadas. Já no Banco do Brasil, foram entrevistados executivos com atuação ou conhecimento dos negócios digitais. O diagnóstico apresenta

importantes entraves e necessidades de melhorias, mas demonstra boas iniciativas e mudanças em construção que irão impactar positivamente o desempenho da Agência Digital Banrisul, viabilizando seu ganho de escala e consolidação, com representatividade na base de clientes do banco. Foram constatados que vários pontos de dificuldade presentes no Banrisul foram obstáculos enfrentados e superados no passado pelo Banco do Brasil, na sua jornada de criação de seus escritórios digitais. Tal cruzamento, somado à pesquisa bibliográfica e à revisão de literatura, possibilitaram um resumo de sugestões gerenciais com aplicabilidade na organização.

Palavras-chave: Agência Digital. Transformação Digital. Experiência do cliente. Inovação Bancária. Relacionamento Bancário Digital.

ABSTRACT

The digital transformation has been changing society and organizations exponentially. Consumer habits, lifestyle, desires, values and cultural traits generate impactful changes in all markets, naturally accompanied by many opportunities. The global pandemic COVID-19, initiated during the course of this research, has been an accelerator of this whole process. The financial market is an example of a sector in effervescence, also influenced by regulatory changes, new products and government initiatives. Banking concentration in a few large banks has been challenged by new players, fintechs and startups, pressuring competitiveness and demanding innovation. Banrisul, the Bank of the State of Rio Grande do Sul, is inserted in this context. A mixed-capital company with unique characteristics, being one of the last remaining state banks, but with an outstanding participation in regional market share, it reconciles private interests, profitability and efficiency, and public, with an important social and local development role. The objective of the research was to analyze Banrisul's main challenges in implementing a digital relationship model for its individual customers. Agência Digital started its activities in 2019, and in May 2020 it had 11,004 clients, but with great growth potential. As specific objectives, in an external dimension the movements of the competition were analyzed regarding innovation and digital transformation, both among the large traditional Brazilian banks, as well as the *fintechs* and digital banks. In the internal dimension, the main obstacles were identified to scale the digital relationship model and expand this customer base, elaborating a summary of suggestions resulting from the research. As for the method, it is an applied research of an exploratory qualitative nature. A case study with Banrisul as the central analysis unit and Banco do Brasil as a comparative reference unit. The data collection technique consisted of semi-structured interviews with the team at the Banrisul Digital Agency, both with the executive and management teams, and with executives from related Banrisul Units. At Banco do Brasil, executives with expertise or knowledge of digital businesses were interviewed. The diagnosis presents important obstacles and needs for improvement, but it shows good initiatives and changes in construction that will positively impact the performance of the Banrisul Digital Agency, enabling its gain

in scale and consolidation, with representation in the bank's customer base. It was found that several points of difficulty present in Barrisul were obstacles faced and overcome in the past by Banco do Brasil, in its journey of creating its digital offices. Such crossing, added to the bibliographic research and the literature review, allowed a summary of managerial suggestions with applicability in the organization.

Keywords: Digital Agency; Digital Transformation; Customer experience; Banking Innovation; Digital Banking Relationship.

LISTA DE SIGLAS

ABBC	Associação Brasileira de Bancos
ABCD	Associação Brasileira de Crédito Digital
ABECS	Associação Brasileira das Empresas dos Cartões de Crédito e Serviços
ABFintechs	Associação Brasileira de <i>Fintechs</i>
ABIPAG	Associação Brasileira de Instituições de Pagamentos
ABRANET	Associação Brasileira de Internet
API	<i>Application Programming Interface</i>
ATM	<i>Automated Teller Machine</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
B2G	<i>Business to Government</i>
BACEN	Banco Central do Brasil
BANRISUL	Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A
BB	Banco do Brasil S/A
BC	Banco Central do Brasil
C2G	<i>Consumer to Government</i>
CDB	Certificado de Depósito Bancário
CEF	Caixa Econômica Federal
CMN	Conselho Monetário Nacional
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FDATA	Associação Britânica de Dados Financeiros
FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos
FENASBAC	Federação Nacional de Associações dos Servidores do Banco Central do Brasil
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FIES	Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
GAFA	Acrônimo das empresas: Google, Apple, Facebook e Amazon
IA	Inteligência Artificial
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social

KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
LABB	Laboratório Avançado Banco do Brasil
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
LIFT	Laboratório de Inovações Financeiras e Tecnológicas
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
UNDRC	Unidade de Negócios Digitais e Relacionamento com Clientes
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
PIS	Programa de Integração Social
PLD	Prevenção a Lavagem de Dinheiro
PSD	<i>Payments Service Directive</i>
RS	Rio Grande do Sul
SCD	Sociedade de Crédito Direto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEP	Sociedade de Empréstimo entre Pessoas
SEPA	Espaço Único de Pagamentos em Euros
SFH	Sistema Financeiro de Habitação
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SPBE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.2 OBJETIVOS	23
1.2.1 Objetivo Geral	23
1.2.2 Objetivos Específicos	23
1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	24
1.4 JUSTIFICATIVA	24
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	26
2 REVISÃO DE LITERATURA	27
2.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL	27
2.1.1 Principais <i>players</i> e competitividade.....	29
2.1.2 Cooperativas de Crédito	34
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	36
2.2.1 Experiência do Consumidor	39
2.2.2 Fidelização e retenção de clientes.....	42
2.3 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	45
2.3.1 Transformação digital do varejo	46
2.3.2 Inovação em produtos e serviços bancários	50
3 MÉTODO	59
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	59
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E CONTEXTO	59
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	60
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	62
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA	63
4.1 AGÊNCIA DIGITAL	63
4.1.1 Agência Digital: execução	63
4.1.2 Agência Digital: gestão	74
4.2 UNIDADES DA DIREÇÃO GERAL RELACIONADAS	84
4.3 BANCO DO BRASIL	100
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	114
4.5 SUGESTÕES GERENCIAIS DECORRENTES DA PESQUISA	118

4.5.1 Divulgação externa	118
4.5.2 Divulgação interna (Endomarketing).....	119
4.5.3 Comunicação com clientes.....	120
4.5.4 Atendimento automatizado via Inteligência Artificial	120
4.5.5 CRM – <i>Customer Relationship Management</i>	121
4.5.6 Assinatura digital.....	121
4.5.7 Abertura de conta digital	122
4.5.8 Encarteiramento de clientes.....	123
4.5.9 Indicadores de Desempenho	124
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
REFERÊNCIAS.....	129
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: AGÊNCIA DIGITAL – EXECUÇÃO	135
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: AGÊNCIA DIGITAL – GESTÃO	136
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: EXECUTIVOS DAS UNIDADES DA DIREÇÃO GERAL RELACIONADAS	137
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: EXECUTIVOS DO BANCO DO BRASIL.....	138
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	139

1 INTRODUÇÃO

Desde o fim do século XX e especialmente neste início de século XXI, a tecnologia vem promovendo mudanças no comportamento das pessoas de forma exponencial. Mudou a forma de comunicar, comprar, transportar, hospedar e entreter. O modo de consumo de produtos e serviços mudou drasticamente, com grande impacto nos negócios, tornando certos mercados e nichos obsoletos, mas ao mesmo tempo, criando novas e promissoras oportunidades.

A tecnologia possibilitou que o poder trocasse de mãos. Segundo Wadhawan (2016), até os anos 90, consumidores possuíam menor poder de escolha, com menor variedade de produtos e serviços, menor acesso à informação e canais alternativos de venda, além de limitação geográfica. Com a indústria de bens de consumo em desenvolvimento, a demanda era maior que oferta. Bombardeados por promoção, propagandas e publicidade via televisão, rádio, jornal e *outdoors*, o consumidor acabava induzido por estas mídias a escolhas limitadas.

Conforme Wadhawan (2016), nos anos 2000 o “jogo virou”. O consumidor, até então dominado, passou a ser rei. O comprador pode escolher, do conforto de sua casa, produtos do mundo inteiro, comparando-os, acessando avaliações de usuários isentos, visualizando publicidade e informações conforme seu interesse, recebendo seus produtos em casa. O avanço dos meios de pagamento auxiliou consideravelmente neste aspecto, garantindo segurança e agilidade em pagamentos de qualquer quantia e origem via cartões de crédito, débito, boletos, transferências eletrônicas e moedas virtuais. As redes sociais possuem papel determinante nos negócios atualmente, influenciando as tendências de consumo e proporcionando acesso à informação como jamais visto. Marcas podem ser destruídas ou catapultadas ao sucesso em curto espaço de tempo.

O entretenimento mudou: hoje o serviço de *streaming* de filmes, séries, músicas e livros estão na palma da mão, em *smartphones*, ou em televisores *smart*. Dificuldades para vídeo-locadoras, livrarias, editoras, cinemas e lojas de discos, CDs e DVDs. O transporte mudou: através de aplicativos e plataformas de motoristas, bicicletas e patinetes, há uma gama de opções acessíveis de deslocamento urbano e até mesmo em longas distâncias, com caronas

compartilhadas. Dificuldades para taxis, empresas de ônibus, estacionamentos e vendas de veículos.

Para Prahalad e Ramaswamy (2013), a dinâmica de mercado vem mudando rapidamente através de um consumidor cada vez mais conectado, informado, empoderado e ativo. O uso de tecnologia permeia as relações de consumo ponta a ponta, trazendo o poder de comparação, diversidade e escolha além de barreiras geográficas ao cliente. Ademais, Carù e Cova (2007) acrescentam que cada vez mais o consumidor busca algum sentido no consumo, que vai além da compra em si, mas na sua experiência. Isso pode ser representado em todos os estágios, desde o desejo do produto até a memória após sua realização. Aspectos emocionais, sociais, de identidade e imagem estão ligados à experiência.

Os hábitos de compra mudaram: os mais diversos produtos, de eletrodomésticos a calçados, de cosméticos a alimentos, de dispositivos eletrônicos a roupas, estão à disposição nos *smartphones*, *tablets*, computadores, lojas virtuais e *Market Places* do mundo inteiro, inclusive para importações de produtos de outros continentes, com preços acessíveis, agilidade e o conforto da entrega em domicílio. Dificuldade para lojas físicas dos mais diversos setores, que lidam com altas despesas de infraestrutura, locação, pessoal, além de insegurança e atuação geográfica limitada.

A forma de contratar serviços mudou: de forma *online*, é possível contratar reparos automotivos e residenciais, serviços de *petshop*, lavanderia, viagens e hospedagens turísticas. Dificuldades para os negócios que não se atualizaram para disponibilizar serviços e comunicação de forma digital.

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, o mundo conheceu a maior crise sanitária e econômica de sua história recente. A pandemia mundial COVID-19 vem desafiando a sociedade sob os mais variados aspectos. Tratando especificamente de economia, as relações de consumo mudaram drasticamente, com uma aceleração digital jamais imaginada. Estabelecimentos comerciais com porta para rua e cliente no balcão precisaram migrar para o *e-commerce*, mudando completamente seu modelo de negócios. Restaurantes passaram a ter no *delivery* e *takeaway* seus principais canais de vendas. Empresas do ramo de entretenimento, shows e produções passaram por dificuldades jamais vistas,

precisando investir em eventos online pelas redes sociais, publicidade e diferentes formas de rentabilizar o negócio.

O economista Ricardo Amorim (2020) afirma que a pandemia Coronavírus acelerou a transformação digital nas organizações de uma forma jamais pensada. Novas tecnologias que já eram disponíveis foram regulamentadas e incorporadas por vários mercados, e outras não disponíveis foram desenvolvidas em tempo recorde. As relações de trabalho mudaram significativamente, sendo o home office uma das mais impactantes. Os escritórios esvaziaram, e equipes inteiras passaram a atuar remotamente, em muitos casos com interessante ganho de produtividade e eficiência.

A CEO Outlook é uma pesquisa realizada em nível global pela KPMG. A edição 2020 ouviu 1.300 CEOs de grandes economias mundiais, sendo 270 da América do Sul, e destes 50 CEOs brasileiros. Scognamiglio (2020) apresenta alguns resultados da pesquisa: 67% dos executivos brasileiros afirmaram que a digitalização das operações teve avanços que colocaram os negócios meses ou anos a frente do esperado. Outro dado importante é que 53% dos CEOs pretendem aplicar capital na compra de novas tecnologias voltadas à digitalização das operações. Já os outros 47% darão prioridade às habilidades e competências da força de trabalho.

Scognamiglio (2020) traz outro ponto importante oriundo da pesquisa. Com o avanço do trabalho remoto e dos negócios pelos meios digitais, torna-se imperativo reforçar a segurança cibemética. Tal assunto representa uma forte preocupação de 86% dos CEOs. Outro aspecto apresentado é de que as empresas estão aprendendo a lidar com a escassez durante o período de restrições da pandemia, tornando-as mais suscetíveis a redução de custos e operar em estruturas mais enxutas.

Nesse cenário, pode-se perguntar como os bancos estão reagindo e quais as alternativas oferecidas a seus clientes. Naturalmente, a forma como pessoas e empresas consomem e demandam produtos e serviços financeiros também vem mudando consideravelmente. Possivelmente pela alta regulação desse mercado, pela necessidade de confiabilidade e segurança das instituições envolvidas, para que as pessoas tenham tranquilidade em operar, as mudanças no meio bancário vêm acontecendo tardiamente.

A consultoria global McKinsey & Company (2016) avalia que o setor bancário historicamente é um dos setores de negócios mais resistentes à tecnologia. Desde que a primeira hipoteca foi emitida na Inglaterra no século XI, os bancos construíram negócios robustos com vários nichos: da distribuição abrangente por meio de agências; especializações únicas, como análise e concessão de crédito, sustentada por dados e informações; até o status especial de instituições reguladas que fomentam crédito de desenvolvimento, a força vital do crescimento econômico, além de seguro soberano para seus passivos (depósitos).

Além disso, segundo McKinsey & Company (2016), a inércia do consumidor em serviços financeiros é alta. Geralmente, os clientes demoram a mudar de prestador de serviços financeiros. Particularmente em mercados desenvolvidos, os consumidores historicamente gravitaram em direção às marcas estabelecidas e duradouras no setor bancário e de seguros, que eram vistas como símbolos de estabilidade, mesmo em tempos de turbulência. Tal característica teve sérias mudanças a partir das recentes crises financeiras globais, especialmente a de 2008, envolvendo grandes e, até então, sólidos bancos. Essa fidelidade bancária já não é percebida nas novas gerações, que não carecem de tanta solidez e história para confiar em uma instituição.

Para Todd e Hill (2018, p. 1), “o setor financeiro passou por mudanças na última década devido, em grande parte, ao surgimento de canais *omnichannel*, operações de varejo e autoatendimento digital.” Em meio às mudanças em diversos segmentos dos negócios desde o início do século, a indústria bancária ainda era vista como sinônimo de tradição e conservadorismo.

De acordo com SEBRAE (2017), *Omnichannel* é uma tendência do varejo que se baseia na convergência de todos os canais utilizados por uma empresa. Trata-se da possibilidade de fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo *online* e o *offline*. O *Omnichannel* integra lojas físicas, virtuais e compradores. Dessa maneira, pode explorar todas as possibilidades de interação. Essa tendência é uma evolução do conceito de multicanal, pois é completamente focada na experiência do consumidor nos canais existentes de uma determinada marca. Como exemplo, há os aplicativos móveis, que combinam o *layout* do site com a temática interna das lojas físicas. De forma prática, isso propicia ao

consumidor utilizar todos os canais disponibilizados pela organização e a quebra das barreiras entre o mundo físico e o digital. Por meio da integração de canais, o consumidor satisfaz suas necessidades onde e quando desejar, no momento mais confortável para ele, não havendo restrições de local, horário ou meio.

Entretanto, especialmente nos últimos dez anos, o mercado bancário vivenciou mudanças em velocidade jamais vista (SAJIC *et al.*, 2017). Como comparação, os caixas eletrônicos (ATM – *Automated Teller Machine*) surgiram na década de 30, criados na Europa. Porém, foi na década de 60 que teve aprimoramentos nos Estados Unidos, passando a ter seu uso difundido mundialmente apenas nos anos 80. Em contrapartida, o *Internet Banking* (acessos via computadores) e *Mobile Banking* (acessos via *smartphones*) desenvolveram-se, aprimoraram-se e foram popularizados em muito menos tempo, sendo hoje o canal de transações predominante para a maioria dos bancos brasileiros, e no resto do mundo.

Todavia, Sajic *et al.* (2017) demonstram que muitos bancos tradicionais de varejo fazem uso de tecnologia, mas de forma errada ou insuficiente. Bancos utilizam dados para selecionar clientes em sua base, enviam *e-mails*, mensagens de texto, fazem publicidade em suas páginas para atrair clientes para suas agências e realizar a venda de produtos e serviços. Entretanto, o cliente moderno quer a disponibilidade de contratar produtos e serviços em seus dispositivos eletrônicos, de sua casa, de seu trabalho ou em uma viagem.

Vários bancos convencionais já oferecem soluções digitais remotas para muitos serviços, como extratos, pagamentos, transferências e investimentos. Contudo, ainda há muito a avançar em produtos de maior rentabilidade, que têm as agências físicas como seu principal canal de vendas, em uma abordagem humana com maior assertividade, mas limitada em seu potencial. São exemplos: seguros, previdência, consórcios, cartões de crédito, capitalização, linhas de crédito e investimentos de maior complexidade, entre outros. Em outras palavras, os bancos já avançaram significativamente na digitalização para redução de custos, de serviços antes prestados presencialmente em agências bancárias, mas permanecem com um amplo caminho a expandir na maximização de receitas através de canais digitais.

Para Sajic *et al.* (2017), o conservadorismo de instituições financeiras dominantes também é revelado no tratamento a clientes. A comunicação do meio bancário ainda é demasiadamente formal. Como exemplo, as tabelas de tarifas e taxas exposta em agências e sites são complexas até mesmo para funcionários. Muitos processos de atendimento seguem sendo complicados e carregados de burocracia, que não parecem mais caber no padrão de consumo moderno. É necessário descomplicar a relação banco – consumidor, missão que parece estar sendo realizada até aqui com mais êxito pelos novos *players* do mercado: as *Fintechs*.

Baseado em Todd e Hill (2018), *Fintechs* são negócios baseados em tecnologia financeira. Inicialmente, começaram fornecendo tecnologias de nicho necessárias ou importantes no campo dos serviços financeiros, como meios de pagamento, processamento de cartões, conta bancária digital, automação e análise de crédito. Entretanto, muitos já oferecem serviços financeiros diretos e completos, geralmente sem os mesmos níveis de supervisão regulatória inerentes a instituições bancárias tradicionais.

Para McKinsey (2016), as *Fintechs* podem ser descritas como *startups* e outras empresas que usam a tecnologia para realizar as funções fundamentais fornecidas pelos serviços financeiros, impactando a maneira como os consumidores consomem, economizam, tomam empréstimos, investem, movimentam, pagam e protegem o dinheiro.

As mudanças demográficas e de cultura de gerações vêm afetando o perfil de consumo da economia global, na óptica da tecnologia. E no mercado bancário não é diferente. As *fintechs* e bancos digitais têm no público jovem a sua grande alavanca de crescimento, muitos com faixa etária equivalente aos chamados “Nativos Digitais”, ou “*Pós-Millennials*”. Segundo CNN (JOY, 2012), a origem desse termo vem do pesquisador americano Marc Prensky o qual cunhou o termo em 2001 para definir pessoas nascidas entre os anos de 1995 e 2010, que cresceram já em uma cultura digital, com ampla disponibilidade de dispositivos eletrônicos e internet desde a infância. Prensky também utilizou o termo de “Imigrantes digitais”, para as gerações anteriores, que buscam se adaptar a esses recursos e ferramentas cada vez mais presentes no cotidiano.

A empresa Transformação Digital (2018) descreve o grupo etário anterior, conhecido por *Millenials* (ou Geração Y), nascidos entre meados da década de 80 e meados da década de 90. Esta foi a primeira geração que cresceu em meio ao desenvolvimento tecnológico e propagação da internet. Hoje, adultos economicamente ativos, são em sua ampla maioria adeptos a *smartphones* e redes sociais. Ambas as gerações tem o aspecto tecnológico ligado intrinsecamente ao seu estilo de consumo de produtos e serviços, inclusive financeiros. Possuem menor fidelidade e lealdade a marcas e empresas, seja em sua carreira profissional, seja como consumidores delas. São simpatizantes de experiências e novidades. Reúnem os ingredientes adequados para a disrupção bancária em curso no Brasil e no mundo, com o avanço da digitalização e a ameaça à hegemonia das grandes e tradicionais instituições.

Diante desde cenário de competitividade em transformação, os grandes bancos brasileiros estão agindo de forma intensa para se atualizarem. O mercado bancário brasileiro apresenta grande concentração em poucos *players*. Em relatório do Banco Central, conforme Ayres (2019), ao final de 2018 cinco grandes bancos correspondiam a 81,2% dos ativos totais, 84,8% das operações de crédito e 83,8% do total de depósitos do Sistema Financeiro Nacional (SFN). São eles: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú, Bradesco e Santander. Apesar de pequena redução se comparado aos anos anteriores, a alta concentração tem efeitos nocivos ao mercado, como poucas alternativas ao consumidor, não estímulo à concorrência, majoração de custo financeiro, juros e tarifas praticadas devido à baixa competitividade.

Segundo o Banco Central (AYRES, 2019), as *Fintechs* ainda possuem pouca representatividade quando analisados números totais do SFN. Entretanto, recentes alterações de regulamentação, como a criação dos modelos de Sociedade de Crédito Direto (SCD) e Sociedade de Empréstimo entre Pessoas (SEP) através da resolução nº 4.656 de abril de 2018, somadas a oportunidades tecnológicas e perfil de consumo geracional, relatados nos parágrafos anteriores, são indícios de que a participação de outros modelos de negócios tem tendência de crescimento.

Os principais bancos brasileiros vêm realizando pesados investimentos para competir nesse mercado em transformação. Aplicativos de *smartphones* cada

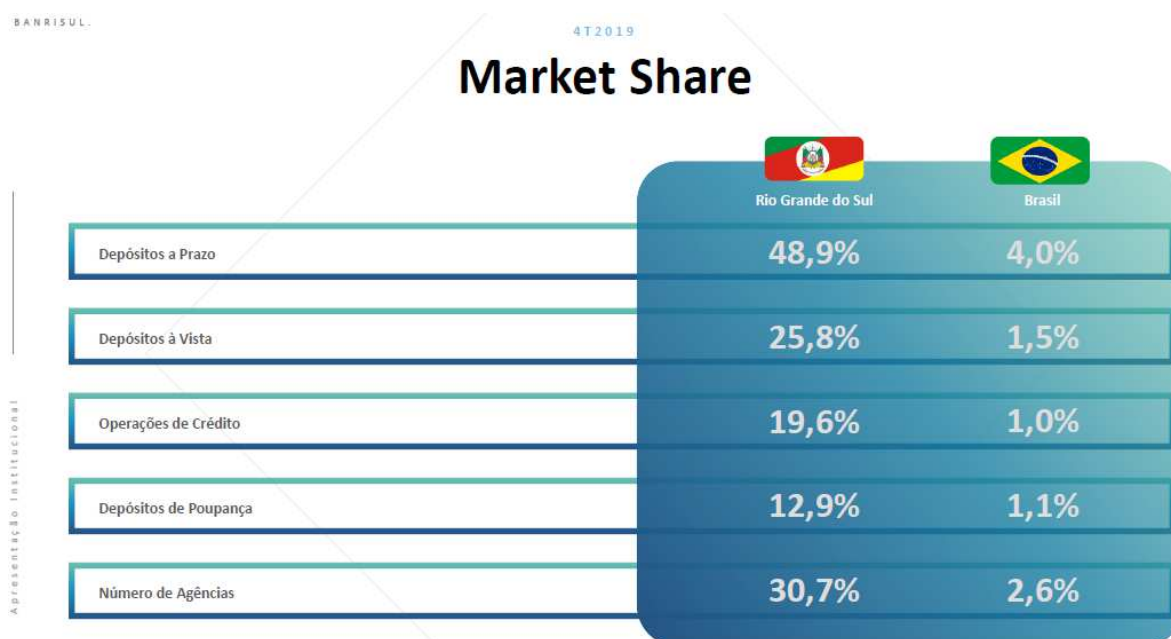
vez mais sofisticados, acessos de *internet banking* completos e seguros, canais de comunicação alternativos, disponibilidade 24 horas por dia, 7 dias por semana. Todos os movimentos em vias de garantir o predomínio destas instituições no SFN no futuro.

Um campo de investimento comum a todos esses grandes bancos é o de agências de atendimento virtual ou remoto. Duas definições importantes são apresentadas por Todd e Hill (2018), diferenciando banco digital de banco virtual. Banco digital são instituições sem qualquer estrutura física de atendimento. Sua abertura de conta, movimentação, realização de negócios e serviços acontece exclusivamente por meio digital e remoto, sem atendimento presencial. Já o banco virtual é definido por Todd e Hill (2018, p. 13) como

[...] o relacionamento com uma instituição financeira ou agência que oferece serviços bancários sem necessidade de contato físico. As transações são conduzidas por telefone, e-mail, internet banking, mobile banking, caixas eletrônicos e outros meios eletrônicos de comunicação.

Trazendo a análise para um escopo regional, tem-se no estado do Rio Grande do Sul um cenário diferente do nacional, com um *player* adicional de grande relevância: o Banco do Estado do Rio Grande do Sul, ou apenas Barrisul. Sociedade de economia mista, tendo o estado do Rio Grande do Sul como seu acionista e controlador majoritário, trata-se de um banco de 91 anos de atuação e com a seguinte participação de mercado, em dados de 2019:

Figura 1 - Market Share Banrisul



Fonte: Apresentação Institucional Banrisul. Resultados 2019

Diante deste cenário de mudanças, o Banrisul iniciou em 2018 os estudos para sua Agência Digital, lançando ao início de 2019 sua fase piloto entre clientes da agência Central, maior unidade do banco localizada no edifício sede, no centro de Porto Alegre/RS. Inicialmente intitulada de Frente Agência Remota, um dos principais gatilhos do projeto foi a constatação de perfil demográfico predominante dos clientes do banco: mais de 50% da base de clientes ativos com idade superior a 50 anos, sendo destes, 31% acima de 60 anos. Além disto, em 24 meses analisados entre 08/2016 e 08/2018, 40% dos clientes que deixaram o banco possuíam entre 21 e 40 anos de idade, segundo pesquisa de McKinsey e Company (2018). Ou seja, base de clientes envelhecendo, e evasão de clientes mais jovens.

Em pesquisa realizada junto a uma amostra da base de clientes de diversas faixas etárias, identificou-se que 59% dos respondentes preferem canais remotos em detrimento a presenciais como canal preferencial para contato com seu gerente de conta. Além disso, a característica mais valorizada foi de 'agilidade na resposta', com 63% das preferências, seguido por 'Contato pessoal e relacionamento' com 12%, 'Horário estendido de atendimento' com 10%, 'Ser atendido pela mesma pessoa' com 8%, e 'Atendimento e consultoria especializada' com 7% das respostas (MCKINSEY; COMPANY, 2018).

Conforme McKinsey (2018), a Agência Digital Barrisul foi concebida como:

- Um modelo que visa oferecer um atendimento mais ágil e remoto para o cliente;
- Um modelo que visa desafiar processos internos, o *status quo* e promover integração multicanal;
- Uma nova forma de se relacionar com o cliente “digital” com base em informação e inteligência analítica;
- Um modelo que visa aumentar a rentabilidade de clientes e proteger a base atual.

Em dados de maio de 2020, a agência digital conta com 11.004 clientes migrados de onze agências de Porto Alegre e região metropolitana. O estágio atual foi alcançado através de três fases chamadas de MVP: *Minimum Viable Product*, ou Produto Viável Mínimo. A equipe conta com um total de trinta e quatro profissionais, considerando:

- seis profissionais na Administração: considerando um Superintendente Executivo responsável pela Unidade, além de dois Gerentes Executivos, um Gerente Comercial, um Gerente de Mercado e uma Supervisora;

- dezoito profissionais no time Comercial, considerando:

- > quatro Gerentes de Contas, com atendimento de 1.596 clientes em perfil Afluente Alta Renda, no Barrisul chamado Segmento Afinidade, que correspondem a clientes com renda mensal superior a dez mil reais e/ou investimentos superiores a cem mil reais;

- > nove Operadores de Negócios, com atendimento de 4.347 clientes em perfil gerenciável, isto em, com renda mensal superior a quatro mil reais e/ou investimentos superiores a trinta mil reais;

- > cinco plataformistas, entre escriturários e estagiários, com atendimento a 5.061 clientes de perfil varejo. Em Plataformas de Atendimento são enquadrados os clientes que não atingem os critérios de renda ou investimentos descritos anteriormente. Os profissionais que atuam no atendimento a estes clientes são chamados de ‘plataformistas’;

- > e, fechando o grupo, dez profissionais na Gestão, com atividades relacionadas a processos operacionais, administrativos e de retaguarda.

Em uma empresa de 91 anos, com uma base de cerca de quatro milhões de clientes, capilaridade de 513 agências, aproximadamente dez mil colaboradores e controle do governo do estado do Rio Grande do Sul, implementar uma agenda efetiva e de profunda transformação digital é uma jornada árdua e complexa. Especialmente em comparação aos *players* recentes e novos entrantes do mercado bancário, que já são concebidos em uma plataforma de negócios digital e tecnológica, e também considerando o estágio em que já se encontram os grandes concorrentes em nível nacional, apresenta-se a questão problema a seguir.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são os principais desafios de um banco regional de varejo físico na implantação de um modelo de relacionamento digital?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os principais desafios de um banco de varejo físico na implantação de um modelo de atendimento digital a clientes pessoa física.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Em dimensão externa: analisar os movimentos da concorrência quanto à inovação e transformação digital, tanto entre *fintechs* e bancos digitais, quanto entre os grandes bancos brasileiros tradicionais, em especial no Banco do Brasil;

b) Em dimensão interna: identificar os principais entraves para escalar o modelo de relacionamento digital e ampliar esta base de clientes, elaborando um resumo de sugestões decorrentes da pesquisa.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa delimita-se na estratégia de competitividade digital do Banco do Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente com a Agência Digital, já em atuação. Ao longo da pesquisa e construção, também foram verificados outros estágios de atuação e inovação bancária que pertinentes para o planejamento da instituição, contemplados nas recomendações para estudos futuros e implicações gerenciais.

Em análise de mercado e concorrência, o principal *benchmark* foi o Banco do Brasil, concorrente explorado com maior abrangência de detalhes. Tal escolha justifica-se pela configuração jurídica da instituição, também como uma economia mista de controle majoritário público, ainda que Federal e atuante em maior escala, aproxima-se da realidade do Banrisul. Além disso, trata-se de *player* relevante no SFN, seja do ponto de vista mercadológico nas estruturas físicas tradicionais, seja no processo de digitalização de negócios, remotização de atendimento e percepção das exigências do consumidor atual.

1.4 JUSTIFICATIVA

O propósito de pesquisa justifica-se do ponto de vista acadêmico pela atualidade do tema e a complexidade pela qual passa a transformação do varejo, especialmente do mercado bancário. As pesquisas contemporâneas sobre o tema são limitadas por envolver questões de tecnologia e inovação. São frequentes trabalhos e pesquisas recentes que rapidamente perdem sua aderência e relevância frente às mudanças e novidades do setor.

Do ponto de vista gerencial, a pesquisa trouxe um olhar mais amplo e aprofundado do contexto mercadológico presente e futuro no qual o Banrisul está inserido. Ao analisar exemplos da transformação e posicionamento de relacionamento digital dos grandes bancos tradicionais do SFN, o banco pesquisado terá maior subsídio e informações que possibilitarão acelerar sua jornada de transformação. É possível considerar que as transformações de competitividade que o mercado impõe às instituições tradicionais são condições básicas de sobrevivência em médio e longo prazo.

A escolha do Banrisul como estudo de caso justifica-se por sua singularidade no contexto econômico nacional. É um dos poucos bancos estaduais sobreviventes às privatizações e extinções das últimas décadas, junto aos bancos do Pará (Banpará), Espírito Santo (Banestes), Sergipe (Banse) e Distrito Federal (BRB). Entre estes, é aquele com a maior relevância e participação de mercado na região em que atua, fazendo frente aos demais bancos de porte nacional e até internacional que atuam no estado.

Além disso, o Banrisul carrega uma característica muito peculiar que o torna ainda mais único: como uma sociedade de economia mista, convive com a divergência de realidades da iniciativa privada e pública. Por um lado a competitividade de mercado, ao atuar em mercado altamente concorrido e com poderosos players. Por outro, as características públicas que implicam em seu papel social, sua vocação de fomentador da economia regional com participação importante em praticamente todo território estadual, e também buscando superar as amarras jurídicas e burocráticas inerentes à esfera pública.

A transformação digital em curso no mercado bancário, assim como na sociedade, acelerada pela pandemia mundial da COVID-19, torna imperativo o movimento do Banrisul no sentido de atualizar-se às práticas mais modernas do mercado, e também com o caráter inovador que sempre lhe foi presente. A pesquisa justifica-se no sentido de contribuir com insumos acadêmicos, embasamento teórico, uma profunda análise em aspectos internos ligados ao relacionamento digital e uma referência de um player de destaque no assunto, com uma realidade semelhante, o Banco do Brasil. As mudanças em curso no Banrisul possuem caráter emergencial, ligadas inclusive à sobrevivência corporativa nos tempos atuais e que virão.

No aspecto profissional, a pesquisa viabilizará uma ampla visão e conhecimento do contexto de mercado bancário, com viés de tendências para as quais a tecnologia vem influenciando-o. Tal conhecimento possibilitará uma atuação gerencial estratégica, considerando o cenário de competitividade, com maior embasamento para a tomada de decisões, além de qualificar o profissional e credenciá-lo para cargos executivos na organização.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho apresenta a seguinte estrutura. Neste presente capítulo de introdução, foi realizada uma breve contextualização das transformações digitais nos negócios, especialmente no varejo e hábitos do consumidor do século XXI. Na sequência, foi realizada breve análise do mercado bancário atual, sua concentração em poucos competidores e a tendência já percebida de concorrência cada vez mais ligada a aspectos digitais. No escopo regional, foi rapidamente apresentada a empresa objeto do estudo de caso, o Banrisul e parte de sua estratégia de transformação digital, levando então ao problema de pesquisa, objetivos, delimitação e justificativa de pesquisa.

O segundo capítulo aprofundará os conceitos e dados inicialmente apresentados, através de uma ampla revisão de literatura envolvendo conceitos ligados a esse contexto, incluindo um aprofundamento dos temas introduzidos até aqui. E então, o terceiro capítulo apresentará o método de como a pesquisa foi realizada, com o delineamento da pesquisa, as unidades de análise e contexto, as técnicas de coleta de dados e os procedimentos de análise.

Já o quarto capítulo apresentará os resultados e discussão da pesquisa, a partir da descrição e análise das entrevistas realizadas e do material coletado. A ordenação lógica adotada inicia pela equipe de atendimento da Agência Digital Banrisul, sendo este o grupo com maior proximidade dos clientes, passando então para o grupo de gestão desta estrutura.

A seguir, são analisados os resultados coletados junto a executivos de outras áreas relacionados dentro do próprio Banrisul. E então, finalmente, as entrevistas realizadas junto a executivos do Banco do Brasil. A partir do relato completo da pesquisa, é realizada uma análise crítica dos resultados pelo pesquisador, seguido das considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura contemplará aspectos ligados ao tema e problema de pesquisa, iniciando por uma apresentação do Sistema Financeiro Nacional, seus principais atores e, principalmente, as principais instituições financeiras do mercado bancário brasileiro. Também será brevemente apresentado o Sistema Cooperativo de Crédito, visto instituições desse perfil terem relevância na área de atuação do Banrisul.

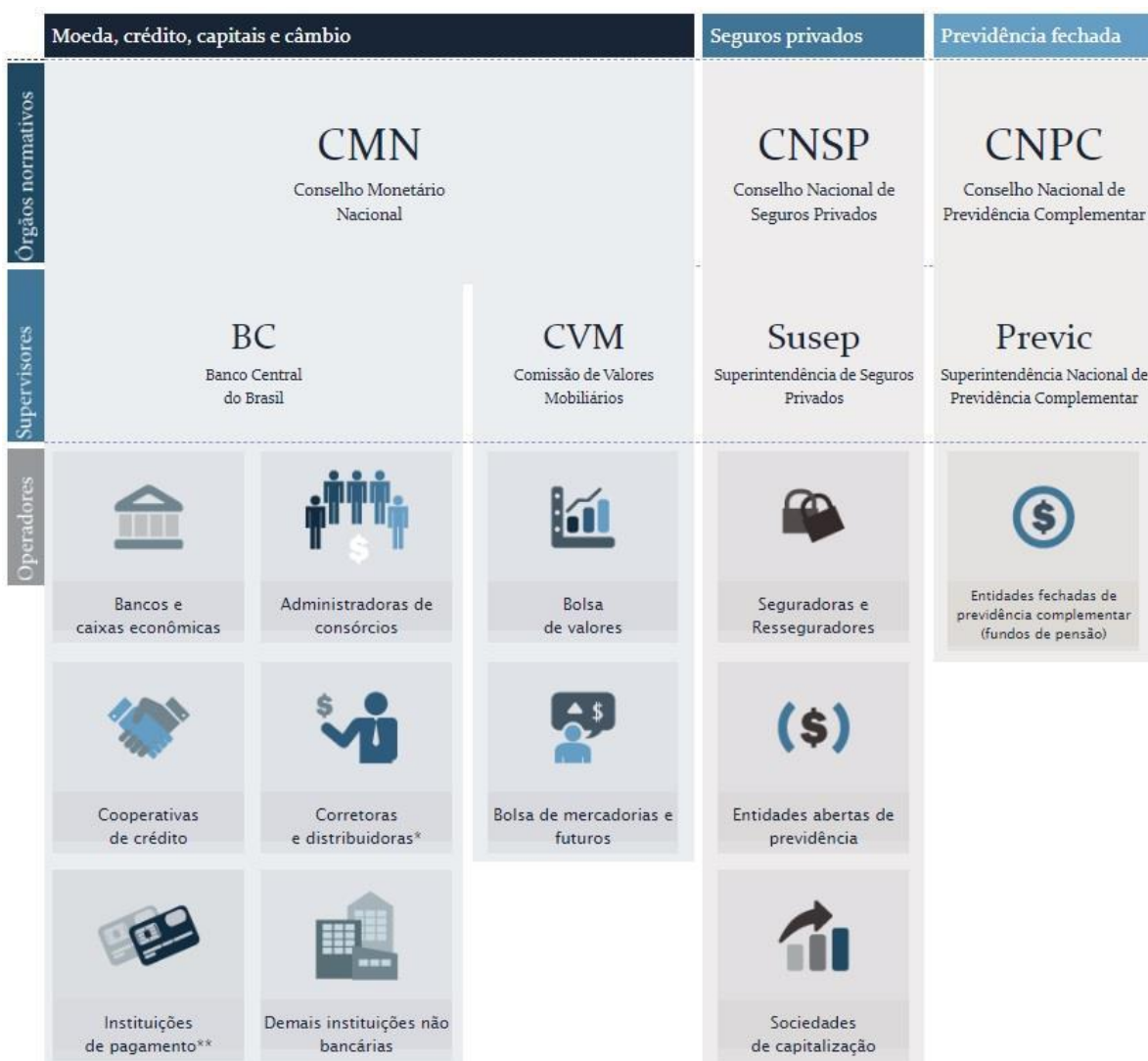
Na sequência, serão aprofundados conceitos nas áreas de *marketing* de relacionamento, experiência do consumidor e sobre fidelização e retenção de clientes. O capítulo também contemplará uma contextualização sobre inovação tecnológica, transformação digital do varejo, inovação em produtos e serviços bancários, em especial a atuação das *Fintechs*, a coopetição entre estas e os grandes bancos, além das expectativas relacionadas ao *Open Banking*.

2.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

Para melhor entendimento do mercado bancário, é preciso antes compreender de forma mais ampla o sistema no qual estas instituições estão inseridas. Banco Central do Brasil – BACEN (2020) explica que o Sistema Financeiro Nacional (SFN) é formado por um conjunto de entidades e instituições que promovem a intermediação financeira, isto é, o encontro entre credores e tomadores de recursos. É por meio do sistema financeiro que as pessoas, as empresas e o governo circulam a maior parte dos seus ativos, pagam suas dívidas e realizam seus investimentos.

O SFN é organizado por agentes normativos, supervisores e operadores. Os órgãos normativos determinam regras gerais para o bom funcionamento do sistema. As entidades supervisoras trabalham para que os integrantes do sistema financeiro sigam as regras definidas pelos órgãos normativos. Os operadores são as instituições que ofertam serviços financeiros, no papel de intermediários.

Figura 2 - Sistema Financeiro Nacional



Fonte: BACEN (2020).

Através deste organograma, percebe-se com clareza a distinção entre entidades normativas, de supervisão, e aquelas que realizam operação o SFN em si. Nesta revisão serão abordados os participantes ligados aos bancos comerciais, foco desta pesquisa. Segundo o Ministério da Economia (2020), o Conselho Monetário Nacional (CMN) é o órgão normativo responsável pela formulação da política da moeda e do crédito, ou seja, é a instância de coordenação da política macroeconômica do governo federal. O Conselho é composto por: Ministro da Economia do Brasil, Ministro do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e Presidente do Banco Central. É o CMN que decide a meta para a inflação, as diretrizes para o câmbio e as normas principais para o funcionamento das instituições financeiras, entre outras atribuições.

No patamar de Supervisão está o Banco Central. Este é uma autarquia federal ligada ao Ministério da Fazenda, que tem como missão garantir a estabilidade do poder de compra da moeda do país, o Real, e assegurar a eficiência e o bom funcionamento do mercado financeiro local. A instituição é responsável por executar a estratégia estabelecida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) para manter a inflação sob controle e atua como secretaria executiva desse órgão. A manutenção da estabilidade e da solidez do SFN e, conseqüentemente, da economia de um país, passa por um sistema bancário eficiente e seguidor das regras determinadas pelo regulador (BACEN, 2020).

O Banrisul, objeto deste estudo de caso, é um operador do SFN no grupo de bancos e caixas econômicas. Banco é a instituição financeira especializada em intermediar o dinheiro entre poupadores e aqueles que precisam de empréstimos, além de custodiar (guardar) esse dinheiro. Ele providencia serviços financeiros para os clientes, como saques, empréstimos, investimentos, entre outros (BACEN, 2020).

Os bancos são classificados conforme suas distintas carteiras de negócios. Os grandes bancos que detêm a hegemonia no mercado brasileiro, assim como o Banrisul, possuem a configuração de Banco Múltiplo. Conforme BACEN (2020), estes acumulam as funções de Banco Comercial, isto é, captam recursos por meio de depósitos à vista e a prazo e concedem crédito comercial, fazendo assim a intermediação da circulação de recursos entre investidores e tomadores de empréstimos. Adicionalmente, também operam pelo menos mais uma outra carteira, como de investimentos, de desenvolvimento e de câmbio.

2.1.1 Principais *players* e competitividade

No capítulo de introdução, foi contextualizado o cenário de concentração do mercado bancário brasileiro em apenas cinco instituições financeiras, de acordo com relatório do Banco Central, divulgado pelo portal Economia Uol (Ayres, 2019). Seja em ativos, em operações de crédito ou em depósitos totais, mais de 80% do mercado está nas mãos de: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bradesco, Itaú e Santander. Neste subcapítulo serão brevemente descritas estas cinco instituições.

Criado em 1808, período imperial, por Dom João VI, o Banco do Brasil (BB) é uma das maiores instituições financeiras da América Latina. Como uma sociedade de economia mista, isto, com capital público e controle acionário do Governo Federal, mas também participação de capital privado com ações em bolsa, possui mais de cinco mil agências em todo território brasileiro, além de posições estratégicas no exterior. Tem o propósito de cuidar do que é valioso para as pessoas, estar próximo e ajudar a preservar o que é importante para seus clientes, acionistas, funcionários e toda a sociedade. A visão do BB é ser a empresa que proporciona a melhor experiência para a vida das pessoas e promove o desenvolvimento da sociedade, de forma inovador, eficiente e sustentável (BANCO DO BRASIL, 2020).

O Banco do Brasil possui importante presença no agronegócio do país, além de relevante participação nos financiamentos e operacionalização das exportações, contribuindo para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas por meio de linhas de crédito de capital de giro e investimento. Possui também destacada participação no mercado de seguros, através de sua subsidiária BB Seguridade, de meios de pagamento, através de participação na Cielo e na bandeira Elo. Além da sua grande capilaridade por meio de suas agências, postos bancários e terminais de autoatendimento, está presente até nos menores municípios brasileiros através do Banco Postal, atuando junto os Correios (BANCO DO BRASIL, 2020).

Segundo Mattana (2017), o Banco do Brasil tem características que o diferem de outras instituições financeiras brasileiras. Exerce o papel de banco comercial, que precisa atender aos objetivos dos acionistas privados, mas também o papel de banco público, que precisa atender aos objetivos da sociedade e da União. A atual estratégia corporativa do BB visa conciliar o planejamento de capital, a rentabilidade ajustada ao risco no crescimento de negócios e o retorno para os acionistas. Pautado no princípio da sustentabilidade e na visão do cliente, o banco prioriza a rentabilidade, eficiência, produtividade e receitas em prestação de serviços.

Atento às mudanças tecnológicas e o atual consumidor digital, Mattana (2017) descreve que o Banco do Brasil tem desenvolvido ações em três eixos:

- Novos modelos de atendimento e negócios: aproxima o cliente do seu gerente, com agilidade em soluções e negócios. Exemplo são os Escritórios de Negócios Exclusivos Digitais, com atendimento completo e personalizado a clientes remotamente, sem contato presencial;

- Digitalização e digitização de processos, produtos e serviços: gera eficiência operacional e reduz significativamente o tempo de atendimento aos clientes;

- Incentivo ao uso dos aplicativos BB: amplia o número de clientes que usam o *smartphone*/celular para fazer transações bancárias e negócios.

Outro *player* de grande relevância no cenário brasileiro é a Caixa Econômica Federal. BACEN (2020) descreve que Caixas Econômicas são empresas públicas que exercem atividades típicas de banco comercial, com prioridade institucional para concessão de empréstimos e financiamentos de programas e projetos de natureza social.

Atualmente, a única instituição desse segmento em atividade é a Caixa Econômica Federal (CEF), vinculada ao Ministério da Fazenda. A CEF integra o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), é gestora dos recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Também é responsável pelo Programa de Integração Social (PIS), pelo Seguro Desemprego e detém o monopólio de venda da loteria federal. A CEF prioriza a concessão de empréstimos e financiamentos de programas e projetos nas áreas de assistência social, saúde, educação, trabalho e esporte. Participa também de programas sociais como Bolsa Família, Minha Casa Minha Vida e FIES (CEF, 2020).

Criada em 1861 por Dom Pedro II, a Caixa é uma empresa 100% pública e que exerce um papel fundamental no desenvolvimento urbano e da justiça social do país, visto que prioriza setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, contribuindo significativamente para a melhoria de vida das pessoas, principalmente as de baixa renda. Além disso, ela apoia inúmeras atividades artísticas, culturais, educacionais e desportivas, garantindo um lugar de destaque no dia a dia das pessoas, pois acredita que pode fazer o melhor pelo país e por cada um de seus habitantes (CEF, 2020).

O banco Bradesco foi fundado em 1943, em Marília, interior de São Paulo, por Amador Aguiar, originalmente chamado de Banco Brasileiro de Descontos S/A. Atualmente, conta com mais de 30 milhões de correntistas, 4.400 agências, aproximadamente 98 mil colaboradores, R\$ 158,9 bilhões em valor de mercado, R\$ 1,486 trilhões de ativos totais, R\$ 2,2 trilhões em recursos captados e administrados e R\$ 655,1 de carteira de crédito, sendo assim, um dos maiores bancos privados do Brasil e do mundo. Possui atuação destacada através de subsidiárias do grupo em: seguridade, saúde, consórcios, gestão de recursos de terceiros, aquisição de meios de pagamento, consignado e financiamentos de veículos (BRADESCO, 2020).

A missão do Bradesco é contribuir para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável, mediante a oferta de soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros, amplamente diversificados e acessíveis. Já sua visão é ser a opção preferencial do cliente, tanto no mundo físico quanto no digital, diferenciando-se por uma atuação eficiente e para todos os segmentos de mercado. Alguns de seus principais valores são: ter o cliente como razão da existência da organização; ética em todas as atividades e relacionamentos; crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas; respeito à dignidade e à diversidade do ser humano (BRADESCO, 2020).

Itaú Unibanco é o maior banco da América Latina. Possui atuação em mais de 20 países, através de mais de 5 mil agências e 96 mil colaboradores, atendendo cerca de 60 milhões de clientes. A fusão de Itaú e Unibanco, duas das maiores instituições financeiras do país, aconteceu em 2008, resultando no maior conglomerado financeiro privado do hemisfério sul e um dos 20 maiores bancos do mundo em valor de mercado. Em seus mais de 90 anos de história, a organização destaca-se por uma posição tecnológica de vanguarda, sendo hoje um dos bancos com maior participação digital em suas operações e negócios. Além disso, através da campanha de comunicação permanente “#issomudaomundo” busca engajar pessoas em causas capazes de gerar impactos sociais positivos e promover mudanças de comportamento que resultem na construção de uma vida melhor, além da visão de que, como banco, deve contribuir para que pessoas e empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro e façam boas escolhas financeiras (ITAÚ UNIBANCO, 2020).

Com sede mundial na Espanha, o Santander é o maior banco da zona do Euro e um dos maiores do mundo. Foi fundado em 1857 na província da Cantábria, Espanha. Atua como banco comercial, o que representa a maior parte de suas receitas, e está presente em dez grandes mercados na Europa e nas Américas. É um dos principais conglomerados financeiros da América Latina, com posição de destaque no Brasil, México, Argentina e Chile. Tem como propósito contribuir para que as pessoas e os negócios prosperem, fazendo isto de uma forma simples, pessoal e justa. O atingimento desse propósito é sustentado por seis pilares: enfoque comercial; disciplina no capital e solidez financeira; prudência nos riscos; diversificação geográfica; marca; eficiência (SANTANDER, 2020).

No Brasil desde 1982, Santander é o terceiro maior banco privado em ativos no SFN. A instituição está presente em todas as regiões do país através de agências, postos, escritórios regionais, centros de tecnologia e unidades culturais. Seu avanço, especialmente a partir da década de 90, ocorreu pela aquisição de outros bancos como: Banco Geral do Comércio, Meridional, Bozano Simonsen, Banespa e Real, além da abertura de capital em bolsa brasileira em 2009. A atuação do Santander Brasil se divide em duas grandes estruturas: o Banco Comercial, que reúne todas as atividades do varejo, como atendimento a pessoas físicas e pequenas e médias empresas; e o Atacado, voltado às grandes empresas e operações no mercado de capitais (SANTANDER, 2020).

Assim como em nível nacional, estes cinco *players* apresentam grande relevância na competitividade bancária no estado do Rio Grande do Sul. Todavia, a distribuição de fatias de *Market Share* no mercado estadual difere da alta concentração nacional, diante da importante participação do Banrisul, como apresentado no capítulo de introdução. Tal situação é bastante atípica se comparada aos outros estados brasileiros, visto o Banrisul ser um dos únicos bancos públicos estaduais sobreviventes ao longo das décadas, e ainda com força econômica regional destacada. Sergipe, Espírito Santo e Brasília ainda possuem seus bancos estaduais, mas com participação muito inferior em suas economias.

Além disto, outro importante *player* a ser considerado no cenário brasileiro, mas principalmente do Rio Grande do Sul, é o Sistema Cooperativo de Crédito. Cooperativas como Sicredi, Sicoob e Unicred possuem importante atuação em vários segmentos do estado, em alguns deles são concorrentes diretos do Banrisul, como no

agronegócio, micro e pequenas empresas e no varejo de pequenos municípios do interior gaúcho. Diante disto, o próximo subcapítulo tratará do Cooperativismo.

2.1.2 Cooperativas de Crédito

O Cooperativismo tem suas origens no século XVII, como uma alternativa política e econômica ao capitalismo, com atuações em vários segmentos de mercado. Meinen e Port (2012) definem cooperativa como uma associação de pessoas que se uniram voluntariamente para realizar um objetivo comum, através da formação de uma organização administrada e controlada democraticamente, realizando contribuições equitativas para o capital necessário e aceitando assumir de forma igualitária os riscos e benefícios do empreendimento no qual os sócios participam ativamente.

Seu conceito está originalmente ligado à agricultura, tendo ainda hoje muita representatividade em grandes cooperativas agrícolas e pecuárias pelo mundo. Contudo, há também expressiva participação do modelo cooperativo em áreas como da saúde, indústria, serviços e no ramo financeiro, nas Cooperativas de Crédito.

Menezes e Lajus (2015) relatam que uma das formas de cooperativismo, a cooperativa de crédito, surge em 1902, no Rio Grande do Sul, sob a inspiração do Padre Jesuíta Theodor Amstadt, conhecedor da experiência alemã do modelo de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), trouxe para o Brasil o cooperativismo. Na Linha Imperial, distrito de Nova Petrópolis/RS, foi criada a 1ª Cooperativa de Crédito da América Latina, a SICREDI Pioneira RS, sendo atualmente uma das maiores do país e na ocasião denominada “Caixa de Economia e Empréstimos Amstad”. Esse modelo aplicava-se, preferencialmente, junto a pequenas comunidades rurais ou pequenas vilas, não dando importância ao capital dos cooperados, mas baseando-se fundamentalmente na honestidade de seus participantes e atuando basicamente junto aos pequenos produtores rurais.

Bittencourt (2000) define cooperativa de crédito como a associação que executa os mesmos serviços de um banco, pois financia a produção e os investimentos, aceita depósitos e cobra contas, fornecem talões de cheques e cartão de crédito, tem opções de aplicações e adianta dinheiro para fazer

negócios. Por outro lado, o processo da cooperativa de crédito diferencia-se dos bancos em geral pelo fato de que seus proprietários são seus próprios associados e não precisa haver lucro para funcionar, basta ser remunerado o suficiente para saldar suas próprias contas. O seu custo é rateado entre o quadro social proveniente de juros e pequenas taxas.

Conforme BACEN (2018), em seu último relatório de Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, o Brasil possui atualmente 1.100 Cooperativas de Crédito, 38 Centrais Estaduais e quatro Confederações, sendo alicerçado basicamente em cinco sistemas de crédito, sendo eles: SICOOB, SICREDI, UNICRED, CECRED e CONFESOL. Porém, a participação das Cooperativas de Crédito no SFN ainda é tímida. Representam apenas 2,69% dos ativos totais, 3,8% da carteira de crédito e 5,6% dos depósitos totais, com 9,9 milhões de cooperados.

BACEN (2018) destaca também uma informação importante sobre o perfil de atuação das Cooperativas. Há 182 municípios brasileiros que contam apenas com o atendimento de cooperativas, todos com população abaixo de 15 mil habitantes, o que reforça o papel inclusivo que essas entidades possuem na sociedade, em particular em um país com dimensão geográfica como o Brasil. A maioria desses municípios está na região Sul do país, representando 8% do total de municípios. O Sul também é a região onde há a maior presença desse modelo de negócio, tendo alguma unidade em 92% dos municípios. Na sequência está o Sudeste (58%) e (56%). A participação do cooperativismo financeiro nas regiões Norte e Nordeste ainda é mínima.

Muito embora sua ainda pequena participação a nível nacional, no contexto gaúcho o Cooperativismo de Crédito tem se mostrando um concorrente na atuação do Banrisul. Em vários pequenos municípios do interior gaúcho, Sicredi e Banrisul são as duas únicas instituições financeiras presentes. Em outros, há também a presença de Sicoob e Unicred. Suas propostas de negócio assemelham-se com esta identificação com as comunidades onde atua, seu engajamento social e sua atuação no agronegócio.

2.2 *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

Tradicionalmente, o vínculo banco x cliente caracteriza-se como um relacionamento de longo prazo. É comum correntistas terem como principal banco uma única instituição ao longo de sua vida economicamente ativa, assim como também é usual que essa preferência seja transmitida de pai para filho, como uma herança de família. Deste modo, um longo vínculo como esse pode representar um relacionamento de décadas.

Todavia, em um mercado em forte transformação tecnológica, desde canais de atendimento a modelos de negócio, com um forte viés de desconcentração de concorrência a partir de novos competidores, essa longevidade das relações está ameaçada. Para garantir vínculos duradouros, torna-se imprescindível conhecer seu cliente. Ter público-alvo e proposta de valor bem definidos, entender motivos de atração, retenção e fidelização de clientes, além de compreender as necessidades e anseios do consumidor alvo, são requisitos fundamentais.

De acordo com Kotler e Keller (2006), fazer *marketing* significa satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes. O dever de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente mediante lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com consumidores cada vez mais racionais diante de abundância de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior.

Neste mesmo sentido, McKenna (2005, p. 7) corrobora que “a tarefa final do *marketing* é servir às verdadeiras necessidades do cliente e comunicar a substância da empresa”. Antes de satisfazer as necessidades do cliente, é preciso identificá-las. Tal missão vem sendo amplamente explorada pelos recursos tecnológicos atuais de gestão de informação, dados e conhecimento. A tecnologia torna o comportamento do consumidor muito mais exposto, através das redes sociais, pesquisas, navegação, movimentação bancária, cartões de crédito. Está tudo registrado.

Para McKenna (2005), as empresas podem colocar o *marketing* baseado no conhecimento em prática de três formas essenciais: integrando o cliente no processo de desenvolvimento, a fim de garantir um produto específico não apenas

às suas necessidades, mas também às suas estratégias; gerar uma mentalidade voltada para nichos de mercados, a fim de usar o conhecimento da empresa sobre os canais e mercados para identificar segmentos que a empresa pode conquistar'; e desenvolvendo a infraestrutura de fornecedores, revendedores, sócios e usuários cujas relações ajudarão a manter e dar apoio à reputação da empresa, conferindo-lhe uma vantagem tecnológica.

Os “mercados de massa” vêm se dividindo em numerosos micromercados, cada qual com seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compra. O concorrente inteligente deve, portanto, projetar a oferta para mercados alvo bem definidos. Essa crença está no âmago da nova visão dos processos de negócios, que coloca o *marketing* no início do processo de planejamento (KOTLER, KELLER, 2006).

Em posse de informação e dados, empresas possuem condições de aproximar relacionamento e estar atentos aos anseios do cliente, rentabilizando a relação comercial, tornando-a mais duradoura. É neste campo que atua o *Marketing* de Relacionamento, descrito por Gordon (1998) como um conjunto de práticas que visa reter o cliente atual por meio do estreitamento da relação empresa-cliente. Para isso, é necessário que se consiga identificar cada um dos clientes individuais, manter com eles um diálogo de duas vias constante e, por meio do acúmulo de informações fornecidas, adaptar suas ofertas às necessidades manifestadas pelo cliente.

No meio bancário, os principais bancos de varejo possuem produtos e serviços muito parecidos em seu portfólio. Frequentemente são comparados a *commodities*, como na agricultura, onde soja, trigo e milho possuem mínima variação entre fornecedores e origem. Neste contexto, onde os principais concorrentes possuem produtos e condições similares, o relacionamento é determinante para o sucesso comercial. O vínculo empresa x cliente gera valor, seja ele humano, através de um gerente de agência ou de conta, seja ele digital, pela interface de uma plataforma virtual.

Neste contexto, recente estudo sobre a dinâmica de *marketing* do relacionamento *online* no meio bancário de Garepasha *et al.* (2019) aponta que a qualidade de relacionamento no ambiente *online* tem três dimensões: confiança, satisfação e comprometimento. Estas três dimensões indicam o potencial geral da

qualidade do relacionamento entre fornecedores *online* e seus clientes. A pesquisa apontou que estes três atributos são os principais responsáveis em proporcionar relacionamentos bancários de longo prazo no meio digital.

McKnight *et al.* (2002) descrevem que confiança *online* pode ser definida como a interação de crenças positivas ou expectativas relacionadas a competência, integridade e benevolência de uma organização em suas relações virtuais. No sistema financeiro, confiança é uma condição essencial de relacionamento comercial. Instituições reconhecidamente sólidas e fortes são habitualmente preferidas para investimentos, aportes de recursos e outros negócios.

Outra dimensão apontada é de satisfação online, sobre a qual Garepasha *et al.* (2019) explicam que usuários de internet costumam confiar na qualidade dos sistemas *online* e nas informações fornecidas pelo site ao avaliar suas experiências de compras virtuais para compensar a falta de contato físico no varejo tradicional. Assim, nas compras *online*, a satisfação do consumidor é frequentemente associada ao site e sua qualidade ao invés dos itens a venda em si.

Para Kotler e Keller (2006), a satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. De modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. No mercado digital, a superação de expectativas pode se dar pela agilidade de entrega, pela variedade, por uma interface amigável e até por ofertas customizadas dentro do que o cliente estava procurando.

Com a facilidade e velocidade das informações dos dias atuais, a satisfação do cliente deve ser uma busca incansável, sob a óptica de promotores e detratores. Consumidores insatisfeitos tornam-se detratores de uma marca ou empresa, de modo que, através de sua rede de contatos virtuais e redes sociais, o alcance de uma crítica contundente pode ser de milhares de pessoas. Kotler e Keller (2006) explicam que para empresas centradas no cliente, a satisfação de seus clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de *marketing*. Hoje,

as empresas precisam estar especialmente preocupadas com o nível de satisfação do cliente porque a Internet proporciona uma ferramenta para que os consumidores espalhem reclamações, assim como elogios, para o resto do mundo.

A terceira dimensão trazida pelo estudo, o comprometimento *online*, é descrita por Mollen e Wilson (2009) como um engajamento cognitivo e afetivo a um relacionamento ativo com a marca como personificada pelo site ou por outras entidades mediadas por plataformas projetadas para comunicar o valor da marca. Caracteriza-se pelas dimensões dinâmica e sustentada do processamento cognitivo e a satisfação do valor instrumental (utilidade e relevância) e valor experiencial, isto é, congruência emocional com o esquema narrativo encontrado em entidades mediadas digitalmente.

2.2.1 Experiência do Consumidor

Tratando de valor experiencial e congruência emocional, torna-se imprescindível falar de experiência do consumidor. A sociedade atual tem se voltado cada vez mais à qualidade e ao significado das experiências ligadas ao consumo, mais até do que a posse do produto em si. Empresas podem construir identidades e vantagens competitivas que as diferenciam das demais se conseguirem proporcionar experiências únicas a seus consumidores, que eles não encontrarão da mesma forma em concorrentes.

Autores seminais do tema, Holbrook e Hirschman (1982) descrevem que o consumo passou a ser visto como um fluxo constante de fantasias, sentimentos e diversão, abrangendo o que chamamos de visão da experiência. Esta perspectiva experiencial é fenomenológica e considera o consumo como um primeiro estado de consciência em meio a uma variedade de significados simbólicos, respostas por impulso e critérios estéticos. Reconhecimento destes importantes aspectos do consumo é reforçado ao relacionar o processamento de informações e a visão experiencial.

Neste sentido, a experiência de consumo entra num campo intangível e abstrato, onde se torna desafiador mensurar e sistematizar sobre. A escolha por produtos e serviços carrega valores, identidade, significado e emoções, que vão

muito além da embalagem ou do seu propósito essencial. Vários campos da ciência vêm pesquisando há décadas buscando melhor compreender o comportamento do consumidor.

Como exemplo, na Psicologia o consumo é desconstruído de uma visão cartesiana, mecânica e prática, para a subjetividade da Fenomenologia Existencial. Thompson *et al.* (1989) apresentam que esta, por sua vez, valoriza a descrição das experiências da forma como acontecem em determinado contexto, ou melhor, como são vivenciadas pelo usuário. É uma ciência descritiva que foca na visão de mundo do indivíduo. Ao invés de separar e então objetivar aspectos da vida real, a proposta é perceber, através dos olhos dos clientes, a experiência como esta é vivenciada e como ele se relaciona com ela. O mundo de experiências vividas nem sempre corresponde ao mundo de descrição objetiva, pois objetividade frequentemente implica em tentar explicar um evento separado de seu arranjo contextual.

Outras áreas da psicologia também tratam sobre comportamento do consumidor. Puccinelli *et al.* (2009) relatam que pesquisas em Psicologia Cognitiva oferecem uma abordagem geral para entender como objetivos influenciam a percepção e o comportamento do consumidor. Objetivos estão no centro de uma rede de informações e emoções associadas a produtos e lojas. Objetivos dependem das necessidades do consumidor e, portanto, estabelecem um contexto de conhecimento organizado e memórias.

Carú e Cova (2007) afirmam que é através do consumo que as pessoas constroem e reforçam suas identidades. Consumidores atuais buscam uma imersão de experiência em situações temáticas acima de meramente encontrar produtos prontos. A produção de uma experiência de consumo pode incluir encenação, participação ativa do consumidor e narrativa. Em outras palavras, o *Marketing* experiencial busca criar experiências extraordinárias para consumidores.

O dia-a-dia das pessoas é feito de experiências de consumo que podem ocorrer com ou sem uma relação de mercado. Caru e Cova (2007) explicam que, na visão da Sociologia, existem quatro fontes principais de experiências:

- familiares, relacionadas a laços de família;
- de amizade, ligadas a relações sociais recíprocas;

- de cidadania, ligadas a relações com o Estado;
- de consumo, ligadas a relações comerciais.

Apesar do *marketing* e as áreas ligadas à gestão tratarem majoritariamente da quarta fonte, experiências de consumo, todas as outras influenciam as relações de negócios, processo decisório, necessidades e demandas de consumo. Como exemplos: uma experiência familiar agradável da infância, como uma lembrança da comida caseira da avó, influenciará na escolha de um restaurante; experiências positivas com amigos reunidos influenciarão na escolha de um bar ou estabelecimento para socializar e ter experiências semelhantes. Em outras palavras, as quatro fontes de experiências compõe o contexto de expectativas e interesses do indivíduo, e podem influenciar na busca de alguma experiência de consumo.

Holbrook e Hirschman (1982) destacam que a avanço das pesquisas sobre *Marketing* Experiencial e experiência do consumidor trouxeram para a discussão aspectos até então pouco percebidos. O papel estético dos produtos; aspectos multissensoriais na utilização de produtos; a dimensão sintática da comunicação; disponibilidade de tempo na busca de momentos prazerosos; produtos ligados a fantasias e imaginação; sentimentos ligados ao consumo; encenação ligada à diversão e prazer. Todos estes são detalhes antes ignorados, mas estão diretamente ligados à experiência. Além disso, pesquisas sobre o tema abordaram atividades de lazer, estética, valores simbólicos, busca por variedade, respostas impulsivas, recursos psicotemporais, sonhos, criatividade, emoções, atuação e esforços artísticos.

Portanto, o tema é carregado de complexidade e subjetividade, apresentando significativas diferenças entre mercados, nichos, produtos e serviços. O ramo de entretenimento terá seu foco em alguns aspectos de experiência, enquanto uma livraria abordará outros sentidos e valores para atrair e satisfazer clientes. Neste sentido, o canal ou plataforma de atuação também altera significativamente a visão de experiência. Nos negócios *online*, seja comércio digital via sites, aplicativos, seja em serviços como relacionamento bancário, as condições de proporcionar experiências são outras.

Mollen e Wilson (2009) destacam que a experiência *online*, onde os concorrentes estão a um clique de distância e a comunicação em tempo real, as

empresas precisam ser suficientemente hábeis para influenciar um consumidor capacitado, informado e cada vez mais cético. A interatividade possibilitada pela tecnologia, através da integração de diversos canais e pontos de contato com o cliente, tem o poder de proporcionar valiosas experiências de consumo no meio digital. Agilidade, disponibilidade, comunicação rápida, conveniência, segurança, fácil acesso às informações, sustentabilidade, tranquilidade; são exemplos de atributos que enriquecem experiências de consumo *online*, crescente em diversos mercados.

Seja no varejo físico ou digital, a atmosfera é um atributo importante para a experiência do consumidor. Puccinelli *et al.* (2009) explicam que atmosfera, ou ambiente, refere-se aos aspectos tangíveis e intangíveis da loja física e seu design, influenciando diretamente a experiência do consumidor. Iluminação, decoração, sonorização, climatização, *layout* e outras características do espaço contribuem de forma determinante em uma experiência presencial. Quanto ao comércio *online*, um site, aplicativo ou plataforma provoca estímulos através de suas cores, design, arranjo de informações, de forma positiva ou negativa. Um aplicativo com interface amigável, linguagem adaptada ao público, navegação intuitiva, arquitetura organizada, tornam a experiência *online* mais interessante.

2.2.2 Fidelização e retenção de clientes

Na concorrência de mercado, até mais importante que a prospecção e aquisição de novos clientes, a retenção e fidelização dos atuais é essencial. Neste sentido, Paiva *et al.* (2009, p. 312) destacam que “as empresas, além de atrair novos clientes, devem conquistar a lealdade dos que têm, pois consumidores mais leais aumentam o faturamento da empresa”. Os tempos atuais são de grande variedade de alternativas, produtos substitutos e com um consumidor empoderado pela informação, com poucas barreiras geográficas, através da tecnologia. Deste modo, percebe-se cada vez mais desafiadora a tarefa de conquistar a fidelidade de um cliente, visto a facilidade de migração ou portabilidade de seus negócios para outras instituições.

Kotler e Keller (2006) definem fidelidade como um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro,

apesar de influências situacionais e esforços de *marketing* potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais. O segredo para gerar grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente. Uma empresa deve desenvolver uma proposta de valor competitivamente superior, dirigida a um segmento de mercado específico, com o suporte de um sistema de entrega de valor.

É preciso alinhamento entre a proposta de valor oferecida ao cliente, através da comunicação, propaganda e expectativas criadas, e aquela efetivamente entregue. A frustração de expectativas pode causar um irreversível impacto no relacionamento comercial. Além disso, o valor que a empresa entregará deve estar conectado à percepção do cliente. De nada adianta um excelente produto ou serviço que não seja percebido e não agrega valor ao consumidor.

Uma proposta de valor consiste em todo um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais que o posicionamento central da oferta. Basicamente, é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor. A marca deverá representar uma promessa relativa à experiência total resultante que os clientes podem esperar. Se a promessa será ou não cumprida, isso dependerá da capacidade da empresa em gerir seu sistema de entrega de valor. Este, por sua vez, contempla todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obter e usar a oferta (KOTLER; KELLER, 2006).

Considerando o meio bancário, Garepasha *et al.* (2009) concluíram que a lealdade de clientes no serviço financeiro *online* no longo prazo só pode ser alcançada com construção de confiança, vínculo de compromisso e satisfação. O segmento bancário de varejo sempre teve no relacionamento humano uma das suas virtudes para reter e fidelizar clientes. O vínculo social gerente x cliente em muitas situações mantém o vínculo mesmo que condições mais vantajosas de custos ou rentabilidade estejam disponíveis na concorrência. Em outros casos, correntistas migram de agência ou até mesmo de banco para acompanhar as movimentações do profissional com quem mantém vínculo. Neste aspecto, a expansão do relacionamento bancário *online* apresenta o desafio de menor pessoalidade e proximidade na relação.

Lealdade *online*, também conhecida como *e-loyalty*, é descrita por Garepasha *et al.* (2019) como uma atitude desejável do cliente e seu compromisso com as compras virtuais, que convence o cliente a repetir suas compras como comportamento. Lealdade *online* dos correntistas de um banco indica sua intenção em revisitar o site ou aplicativo do banco e considerar reutilizar um determinado produto e serviço no futuro. Portanto, pode-se dizer que reter clientes atuais e fortalecendo sua lealdade são as principais missões de empresas que buscam obter uma vantagem competitiva.

Para Kotler e Keller (2006), existem duas maneiras principais de fortalecer a retenção do cliente. Uma é erguer barreiras elevadas para impedir a mudança. Os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fiéis. O melhor método, porém, é entregar um alto grau de satisfação a ele. Isso torna mais difícil a ultrapassagem de barreiras à mudança pelos concorrentes oferecendo simplesmente preços mais baixos ou incentivos.

Profissionais de *marketing* consideram engajamento o termo abrangente para recursos *online* que proporcionam vantagem competitiva para quem os emprega, contribuindo para a criação de "lealdade irracional". Esta pode ser entendida como um estado difícil de ser alcançado, mas também fácil de ser perdido, sendo mais alquimia que ciência. Uma lealdade que independe de preço, de atributos ou de benefícios, que vai além de fatores racionais, mas sim em fatores emocionais e abstratos (MOLLEN; WILSON, 2009).

A satisfação do consumidor é um item determinante para sua fidelização, sendo assim imprescindível que a mesma seja mensurada. Kotler e Keller (2006) trazem que empresas devem medir a satisfação com regularidade. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível a preço. Ademais, sugere ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras.

Os bancos de varejo podem ser comparados a supermercados financeiros. Possuem uma ampla gama de produtos e serviços em seu portfólio, como investimentos de diversas naturezas, linhas de crédito, meios de pagamento, seguros, câmbio, entre outros. Além de que, operam com grande quantidade de clientes, fazendo uso de muitas informações cadastrais, de consumo e de perfil destes. Para gerir esta complexidade de informações de forma eficaz, torna-se necessário o uso de ferramentas de gestão conhecidas como CRM (*Customer Relationship Management*).

Kotler e Keller (2009) explicam que Gestão de Relacionamento de Clientes trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os 'pontos de contato' com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Por ponto de contato com o cliente entende-se qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou o produto. Isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual. Preferências, interesses, histórico e perfil são informações importantes para registro do relacionamento.

Especialmente em meio *online*, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídia. O CRM é importante porque um grande impulsionador da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes (KOTLER; KELLER, 2009).

2.3 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

No século XXI, a tecnologia vem impactando o mundo dos negócios e a sociedade como um todo de forma transformadora. A adoção de recursos digitais, de informação, de banco de dados, de automação ou de novos modelos de negócios não se trata mais de opção ou de características de determinado mercado. Todos os setores econômicos possuem (ou possuirão) influência e mudanças no cenário competitivo em função da tecnologia, de forma explícita ou implícita.

Conforme descreve McKenna (2005), a tecnologia está transformando as escolhas e estas estão transformando o mercado. As transformações nos negócios são impulsionadas pelo enorme poder e pela disseminação onipresente da tecnologia. Hoje, a mesma é tão penetrante que é praticamente inútil traçar distinção entre empresas e setores tecnológicos e não tecnológicos: existem apenas empresas de tecnologia. Com o seu desenvolvimento e o aumento da competição, algumas organizações mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente. Essas companhias expressaram uma nova disposição em modificar seu produto de modo a atender às exigências dos clientes,

Kotler e Keller (2006) explicam que cada nova tecnologia é uma força de destruição criativa. Os transistores derrubaram a indústria de válvulas, a xerografia derrubou as companhias de papel-carbono, os automóveis prejudicaram as estradas de ferro e a televisão prejudicou os jornais. Em vez de migrar para as novas tecnologias, muitas empresas antigas lutaram contra elas ou as desprezaram, e seus negócios minguaram. Entretanto, está na essência do capitalismo de mercado ser dinâmico e tolerar a destruição criativa da tecnologia como preço do progresso.

Neste contexto, os próximos capítulos abordarão uma revisão de literatura sobre a transformação que a tecnologia vem promovendo no varejo, no comércio de produtos e serviços e relações comerciais. Na sequência, será abordado o cenário das transformações aplicadas ao segmento bancário.

2.3.1 Transformação digital do varejo

Segundo Wadhawan (2016, p. 63), “para ter sucesso na era dos negócios digitais, os varejistas precisam ampliar seus limites. A digitalização nos negócios anteriormente foi uma escolha, hoje é uma necessidade”. Até mesmo para pequenos negócios, comerciantes ou prestadores de serviços, ignorar os efeitos da tecnologia não é uma opção razoável. Especialmente na última década, novas empresas já estão nascendo com modelos de negócio que exploram o potencial digital em um ou mais aspectos, conhecidos com *e-business*.

SEBRAE (2013) descreve que *e-business* pode ser definido como uma estratégia de inserção da empresa na internet, visando automatizar suas

atividades em diversas áreas, como as comunicações internas e externas, a transmissão de dados, os controles internos, o treinamento de pessoal, os contatos com fornecedores e clientes, entre outras possibilidades. Já o *e-commerce* ou comércio eletrônico é parte integrante do *e-business*. É a atividade mercantil que, em última análise, vai fazer a conexão eletrônica entre a empresa e o cliente para a venda de produtos ou serviços, seguindo a estratégia estabelecida pelo *e-business*.

Ainda como conceitos básicos, SEBRAE (2013) descreve as interações entre os diferentes personagens no comércio eletrônico, sendo as principais: *Business to Business* (B2B - transações comerciais empresa-empresa); *Business to Consumer* (B2C – vendas empresa-consumidor); *Business to Government* (B2G – transações empresa-governo); *Consumer to Government* (C2G - consumidor-governo). Cada uma destas formas de interação envolve diferentes premissas, conforme as características de cada *player* envolvido.

Todd e Hill (2018) explicam que a proliferação da internet levou algum tempo para estabelecer confiança ao consumidor, mas uma vez que isso aconteceu, foi inevitável que os consumidores tirassem proveito dos benefícios como poder comparar preços e encomendar com o conforto de saber que eles poderiam devolver itens com facilidade. O conceito de multicanal criou novas opções para os clientes. Muitos varejistas mudaram para esse modelo em que o cliente poderia comprar na loja ou *online*. No entanto, são os varejistas que criaram o paradigma *omnichannel* (ou seja, uma experiência de compra que utiliza dispositivos móveis, *online* e a loja de varejo, tudo por uma compra) que redefiniu as compras e sobreviveu à rápida mudança nas expectativas dos consumidores.

No setor de varejo, melhorar o relacionamento com os clientes e manter a lealdade dos clientes é um alvo essencial. Nesse sentido, Timofeeva (2019) explica que o uso de tecnologia pode trazer vários benefícios para os varejistas e seus clientes. Entre os efeitos mais essenciais e benéficos estão:

-Experiência de compra aprimorada: prever o comportamento futuro do consumidor com base em dados, perfil e preferências;

-Atendimento dinâmico ao cliente: melhorando a velocidade e a qualidade do atendimento e comunicação ao cliente;

-Personalização mais eficaz: aprimorando a segmentação e individualidade em ofertas customizadas;

-Segurança aprimorada: prevenção a fraudes quanto a pagamentos, identificação e logística de entrega;

-Cadeia de suprimentos mais clara: agilidade e rastreabilidade quanto a fornecedores e transportadores, otimizando o processo com acompanhamento;

-Preços dinâmicos: resposta mais adequada às flutuações de oferta e demanda,

-Análise em tempo real: o fluxo de dados em tempo real permite melhor avaliação dos cenários e qualificam o processo de tomada de decisões;

-Desenvolvimento de novos produtos e serviços: maior facilidade na identificação de demandas e novos segmentos;

-Investimento reduzido: otimização de custos e ganhos de escala, reduzindo o montante e prazo de retorno de investimentos;

-Previsões de tendência e de demanda: redução de estoques, melhor gestão de fluxo de caixa e melhoria de processos baseados em informação.

“Dados são o novo petróleo”. Esta frase foi cunhada pelo matemático e cientista londrino Clive Humby. Assim como petróleo, que precisa ser refinado e processado para ter valor agregado, dados também precisam ser analisados, tratados e organizados para gerarem valor. A maior riqueza não está nos dados em si, mas na capacidade de cada empresa em transformá-los em informações ricas e úteis para o negócio. Entram aí as ferramentas de *Business Intelligence* (BI).

Timofeeva (2019) define o termo *Big Data* como conjuntos de dados muito grandes e complexos para serem tratados pelos métodos tradicionais de processamento e análise de dados, sendo essenciais devido às informações implícitas que eles contêm. O *Big Data* pode fornecer uma visão mais clara dos modelos ocultos, tendências e associações, especialmente no contexto da necessidade de tomar boas decisões gerenciais. Informações de qualidade permitem coordenar e otimizar o fornecimento de bens e serviços em conformidade com as atitudes e necessidades dos usuários e aumentar o produto da venda de uma maneira mais gestão eficaz e orientada para os objetivos da organização comercial.

Nesta era digital, crescentes ações dos usuários da internet geram dados capazes de serem registrados, processados e armazenados. A coleta desses dados, como tal, é apenas o primeiro passo na revelação de seu potencial. Ele precisa ser convertido e organizado em um banco de dados, e depois em conhecimento. Segundo Timofeeva (2019), esse sistema complexo e abrangente para processamento e análise de uma enorme quantidade de informações é o papel do *Big Data*, assunto em expansão. Esta tecnologia é uma fonte poderosa para a criação de uma consciência útil de como as pessoas se comportam e o que preferem como usuários. A tecnologia *Big Data* pode ser usada em muitas áreas da economia.

Sajic *et al.* (2017) explicam que através do Big Data podem ser coletados, armazenados e utilizados dados que vão além das informações primárias do segmento em análise. Por exemplo: um banco pode potencializar seus resultados com dados coletados além de informações financeiras e demográficas de cadastro, como renda, idade e restrições. Para qualificar e personalizar a oferta comercial, poderão ser úteis dados de consumo, assuntos de interesse, perfil, hobbies, viagens, profissão, entre outros.

Timofeeva (2019) destaca ainda que esta complexa análise de dados oferece uma ampla gama de oportunidades de processamento através do uso dos mecanismos de Inteligência Artificial (IA). A introdução de tecnologias conforme as necessidades da organização é uma oportunidade para superar os desafios de negócios. Os *insights* baseados na análise complexa são essenciais, pois servem para melhorias das práticas de negócios.

Exemplo de aplicabilidade de inteligência artificial ao mercado bancário é o uso de *robo-advisors*, serviço que utiliza algoritmos para recomendação de investimentos e administração de carteiras de valores mobiliários. Martins (2019) explica que esta tecnologia surgiu como uma promessa de revolucionar o mercado financeiro, oferecendo uma alternativa de baixo custo em relação aos assessores de investimentos humanos. Entretanto, apresentam-se novos desafios de ordem regulatória para a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), visto o ineditismo da situação e os normativos estarem direcionados a profissionais humanos.

O interesse e atração do meio empresarial por dados vem transformando a forma como as empresas se estruturam. Como exemplo, Todd e Hill (2018)

trazem que alguns grandes bancos se veem como empresas de Tecnologia da Informação (TI) primeiro, e bancos depois. O banco londrino Barclays agora é visto como uma enorme e segura empresa de gerenciamento de dados que é alavancada pelo Reino Unido. Historicamente, os consumidores confiam em seu banco e muitos no setor bancário percebem isso como uma maneira de as instituições financeiras tradicionais aproveitarem-se desta confiança para ajudá-los a crescer.

Sobre dados, outro conceito atual que vem apresentado grande potencial é o *Blockchain*. IBM (2020) o descrevem como um livro-razão compartilhado e imutável para a gravação de transações, rastreamento de ativos e a construção da confiança. Todos os participantes da rede têm acesso ao livro-razão distribuído e ao seu registro imutável de transações. Com esse livro-razão compartilhado, as transações são registradas somente uma vez, eliminando a duplicação de esforços típica das redes de negócios tradicionais. Para acelerar as transações, um conjunto de regras, chamado de contrato inteligente, é armazenado no *blockchain* e executado automaticamente. Um contrato inteligente pode definir condições para transferências de seguro-garantia corporativo, incluir termos para o pagamento do seguro de viagem e muito mais.

Como exemplo de aplicabilidade, o *blockchain* é uma das tecnologias presentes nas criptomoedas e moedas virtuais em expansão na atualidade. Além disso, há diversas outras aplicabilidades em tecnologia do varejo. Para o segmento bancário, foi apresentado novo uso do *blockchain* em evento no ano de 2019. O projeto foi idealizado por um grupo composto pelos bancos Banrisul, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, SICCOB e Santander e apresentado no 11º Fórum Internacional de TI Banrisul. Batizado de Sistema Financeiro Digital (SFD), o serviço vai permitir a transferência de recursos entre correntistas de todos os cinco bancos envolvidos. O SFD é resultado de uma colaboração dentro do sistema empresarial que é conhecido como o mais competitivo do Brasil: o sistema financeiro. Ele conta que o objetivo era desenvolver um ecossistema digital para que todos pudessem desenvolver suas aplicações (ROSA, 2018).

2.3.2 Inovação em produtos e serviços bancários

O setor bancário está navegando em uma redefinição semelhante aos demais segmentos do varejo. Todd e Hill (2018) explicam que simplesmente adicionar um novo canal não é o suficiente para atender às expectativas dos clientes. Em vez disso, os consumidores querem poder aproveitar qualquer meio, a qualquer momento, e certas vezes em vários canais juntos, para atender a uma necessidade, utilizando o conceito *Omnichannel* com organizações centradas no cliente. Com isso, por exemplo, receber uma oferta direcionada *online* enquanto navega no site do banco, conversando com um consultor *online* sobre opções de investimentos, agendar um compromisso com o gerente da sua conta usando seu dispositivo móvel e, finalmente, indo para a agência para fechar a venda, a fim de estabelecer uma relação. Isso se não for realizada integralmente pelo meio *online*.

Sajic *et al.* (2017) descrevem que a modernização do setor bancário, instituições financeiras e demais serviços envolvem necessariamente a introdução e aplicação de modernas tecnologias eletrônicas digitais baseadas no uso de diferentes tipos de sistemas de tecnologia, redes, comunicação digital, Internet, telefonia e plataformas. Ele também precisa de bancos de dados, softwares e aplicativos apropriados para diferentes serviços necessários. Tudo isso aumenta a velocidade, a segurança e a eficiência de todas as operações financeira, além de trazer benefícios a todas as partes envolvidas. Todos esses processos levam a transformação de bancos de varejo financeiro clássicos em bancos de dados digitais modernos.

Passi (2018) contribui que os clientes bancários evoluíram e esperam flexibilidade, rapidez e uma ampla variedade de serviços que podem ser acessados através de novos canais de comunicação após ampla disseminação tecnológica. Os consumidores também esperam prestadores de serviços para oferecer um nível de experiência semelhante ao oferecido pelas empresas GAFSA (Google, Apple, Facebook, Amazon): altamente personalizados e em tempo real. Além disso, o relacionamento entre clientes e bancos requer confiança e flexibilidade.

Quanto a informações, Courbe (2018) explica que dados pessoais tornaram-se uma moeda da economia moderna e deveriam ser tratados como tal. Tradicionalmente, bancos usam dados para apoiar decisões ou direcionar novas expansões de mercado, porém, quanto a dados do consumidor são impostas

restrições para sua proteção e compartilhamento. Bancos podem alavancar seu papel como custodiantes de dados do consumidor para, de forma mais agressiva, introduzir novos serviços baseados em parceiros ou atender a novos dados demográficos com base em uma forte segurança e solidez. Um banco comercial onde terceiros podem utilizar informações particulares do usuário (com autorização do consumidor) para identificar demandas ou iniciar novos serviços agora existe, e é um indicador importante para mostrar como o desenvolvimento e acessibilidade de serviços financeiros está evoluindo.

Conforme Veerghanta (2018), quando as primeiras *fintechs* entraram no mercado, instituições financeiras tradicionais as viam como ameaças e não como potenciais parceiros. No entanto, as *fintechs* estabeleceram uma reputação de provedoras de produtos mais modernos e serviços bancários personalizados com experiências positivas ao consumidor, levando muitas instituições financeiras a repensar o modelo bancário tradicional e até criar parcerias com estas novas organizações. Essa abordagem colaborativa resultou na mudança do setor em direção a um modelo de sistema bancário aberto, chamado *Open Banking*, onde bancos e empresas de tecnologia da informação reúnem dados compartilhados de clientes e as mais recentes inovações tecnológicas para fornecer serviços contextualizados e personalizados que excedem expectativas do cliente.

Um exemplo de solução colaborativa já em funcionamento no Brasil desde 2020 é o PIX. Desenvolvido pelo Banco Central, contou com apoio das principais instituições financeiras do mercado, além de entidades regulatórias e representativas, como a FEBRABAN, por exemplo. BACEN (2021) explica que PIX é o pagamento instantâneo brasileiro, em que os recursos são transferidos entre contas em poucos segundos, a qualquer hora ou dia, de forma prática, rápida e segura. Além de aumentar a velocidade em que pagamentos ou transferências são feitos e recebidos, o PIX tem o potencial de:

- alavancar a competitividade e a eficiência do mercado;
- baixar o custo, aumentar a segurança e aprimorar a experiência dos clientes;
- incentivar a digitalização do mercado de pagamentos de varejo;
- promover a inclusão financeira; e

- preencher uma série de lacunas existentes na cesta de instrumentos de pagamentos disponíveis atualmente à população.

De fato, o PIX vem cumprindo com seus propósitos e vem sacudindo a competitividade dos principais players do mercado. Neste momento inicial, a grande missão é transmitir confiabilidade à ferramenta, que ainda possui dúvida e resistência por parte da população. Entretanto, pela parte que já aderiu, tem sido um dos principais meios de transações, já com reflexos em redução de movimentação de dinheiro em espécie, um dos objetivos do BACEN.

É grande a corrida entre os grandes bancos para fidelizar os clientes e vincular suas chaves PIX, mobilizando campanhas pesadas de publicidade neste sentido. Entretanto, ainda há certa indecisão do mercado em como rentabilizar e tarifar este serviço, como por exemplo ao segmento empresarial. A popularização do PIX tende a reduzir a receita de outros serviços bancários no médio prazo, como cobrança de títulos, débito em conta e transações em cartões de débito e crédito.

Veerghanta (2018) complementa que o *Open Banking* é uma tendência que moldará o setor financeiro ao longo dos próximos anos e é crucial que os bancos comecem a planejar agora. Adoção de sistemas flexíveis que podem integrar facilmente novos produtos e serviços baseados em nuvem, além de aumentar os recursos analíticos de dados, diferenciará os vencedores dos perdedores em um ecossistema bancário aberto.

Neste sentido, *Fintechs* e bancos tradicionais estão praticando a Coopetição. Allan (2019, p. 7) lembra que há um velho ditado: "se você não pode vencê-los, junte-se a eles". É válido argumentar que os bancos estão perdendo para *Fintechs* quando se trata de maneiras mais inovadoras e diferenciadas para engajar e atrair clientes. Dito isto, também é claro que os bancos ainda têm várias vantagens: tamanho, alcance e uma grande riqueza: os dados dos clientes, requisitos que poucas *Fintechs* podem se orgulhar de possuir. Portanto, parcerias são inevitáveis e vantajosas a ambos.

Entre os principais bancos brasileiros, são perceptíveis e bastante relevantes as iniciativas para inovação, pesquisa e colaboração com *Fintechs*, em busca de novas soluções, produtos e serviços financeiros. O banco Itaú Unibanco criou em 2015 o CUBO, descrito como o maior e mais relevante centro de

empreendedorismo tecnológico da América Latina, idealizado pelo Itaú Unibanco, em parceria com a Redpoint Eventures. Seu objetivo é conectar em um só lugar, empreendedores, grandes empresas, investidores e universidades para discutir sobre tecnologia, inovação, novos modelos de negócios, novas formas de trabalhar e como desafiar o *status quo*, visando um mundo melhor (CUBO, 2020).

Já o Banco Bradesco promove esta integração entre *startups* de tecnologia financeira através do INOVABRA. Trata-se de um ecossistema criado para promover a inovação dentro e fora da instituição, por meio de programas baseados no trabalho colaborativo entre a organização, empresas, *startups*, investidores e mentores, a fim de solucionar desafios, atender às necessidades dos nossos clientes e garantir a sustentabilidade dos negócios (INOVABRA, 2020).

O Banco do Brasil consolida sua agenda de pesquisa e parceria de *startups* através de projetos inovadores. Localizada no berço das maiores empresas globais de tecnologia, diretamente do Vale do Silício, desde 2016 o Laboratório Avançado Banco do Brasil (LABB) procura trazer para a empresa tudo aquilo que há de mais recente e inovador no meio bancário. Além disso, há outras iniciativas como o Pensa BB e o Labbs, um laboratório de experimentação que funciona como um espaço de colaboração dentro da sede em Brasília. Os funcionários trabalham em equipes multidisciplinares em projetos para solucionar problemas da instituição. Esse movimento de intraempreendedorismo também é influenciado pela parceria com a *Startup Farm*, que ajudou na imersão de funcionários e diretores no mundo da inovação, por meio de *workshops*, dinâmicas e mentorias (RIGA, 2019).

Passi (2018) afirma que as razões por trás da colaboração de grandes bancos com *FinTechs* vão desde a necessidade das instituições financeiras em começar a "atender o cliente de amanhã", de acordo com a abordagem GAFAM, para a necessidade de explorar novas tecnologias como automação de processos robóticos e inteligência artificial. Por seu lado, as *Fintechs* são cientes da complexidade que caracteriza mercado de serviços financeiros e veja na colaboração com bancos tradicionais um meio de aumentar sua relevância rapidamente e construir confiança em sua marca, bem como escala de tamanho.

Diante deste cenário de inovação bancária, as entidades reguladoras do Sistema Financeiro Nacional também estão em movimento. Um exemplo evidente disso é o Laboratório de Inovações Financeiras e Tecnológicas (LIFT). Segundo

sua página oficial, LIFT (2020) é um ecossistema de inovação, coordenado em parceria pelo Banco Central do Brasil e a FENASBAC (Federação Nacional de Associações dos Servidores do Banco Central do Brasil), apoiado por empresas de tecnologia, que desenvolve propostas de inovação para o SFN. O programa incentiva a participação de projetos e propostas de inovações independentes, através de concursos e eventos envolvendo *startups* e *fintechs* com os mais variados propósitos.

Para Courbe (2018), a adoção de modelos abertos no mercado bancário é um componente natural para uma estratégia de inovação orientada ao consumidor. Isso, no entanto, não vem sem desafios. Além da segurança e privacidade de dados, os bancos precisarão considerar requisitos de conformidade, necessidades dos parceiros, diferenças culturais e arquitetura de tecnologia. Se os bancos perceberem a oportunidade de aproveitar sua reconhecida confiança perante os clientes, eles poderão desfrutar das vantagens que modelos abertos podem trazer. Mesmo se começar aos poucos, administrando cuidadosamente os vários serviços de terceiros para começar a compartilhar dados, os bancos podem começar a alavancar essas estruturas abertas para definir uma base confiável para a inovação.

Mundialmente, a referência de *Open Banking* em seu estágio mais desenvolvido está na Europa, mais especificamente no Reino Unido. O Portal Open Banking Brasil (CUNHA, 2019) explica que o modelo *Open Banking* já está em vigor na Europa desde janeiro de 2018, por meio da regulamentação da União Europeia do PSD2 (*Payments Service Directive II*) e do *Open Banking UK*, este último vigente apenas no Reino Unido. Outros países como Austrália e Hong Kong também já estão em fases avançadas de implementação e adoção do modelo. Definitivamente, o *Open Banking* está ganhando tração global.

Devine (2016) explica que a Diretiva de Serviços de Pagamento (PSD) original foi introduzida pela União Europeia em 2007 com o objetivo de criar um mercado único de pagamentos na Europa. Estabeleceu regras e diretrizes para serviços de pagamento; processamento de pagamentos simplificado nos países da UE; defendeu a inovação; e incentivou a concorrência, abrindo pagamentos a novos participantes. Estabeleceu também a plataforma jurídica para o Espaço Único de Pagamentos em Euros (SEPA).

Em continuidade, Devine (2016) traz que a versão revisada, PSD2, foi proposta em 2013, adotada em 2015 e totalmente implementada em 2018. Em resumo, o PSD2 significa que qualquer empresa - uma rede social, por exemplo, ou um desenvolvedor de aplicativos móveis - pode lidar com pagamentos em nome de seus usuários. Tudo o que precisa é da permissão e acesso do usuário à API (*Application Programming Interface*) do banco, concedido pela instituição financeira.

Passi (2018) explica que na versão PSD2 da Diretiva de Serviços de Pagamento, os principais objetivos da União Europeia foram: contribuir para um desenvolvimento mais integrado e eficiente do mercado europeu de pagamentos; nivelar o cenário de competição do serviço de pagamento e fornecedores, inclusive para novos participantes; tornar os pagamentos mais seguros e protegidos; proteger os consumidores.

O aspecto segurança é ainda destacado por Passi (2018). A evolução das tecnologias digitais e a entrada das *FinTechs* no setor financeiro promete benefícios, mas também cria novos riscos para o mercado de pagamentos e os *players* participantes, forçando investirem pesadamente em tecnologia e inovação. Não apenas para reduzir custos operacionais e automatizar processos, mas também para renovar os canais de distribuição e oferecer serviços inovadores e de alta qualidade para os clientes, facilitando o financiamento, mais acessível e mais rápido, com o máximo segurança possível.

Segundo a empresa britânica Computer Weekly (2018), as regulações europeias de *Open Banking* e a diretiva PSD2 irá sacudir o segmento de bancos de varejo e indústria de serviços financeiros. Todas estas mudanças foram possíveis graças à tecnologia da informação. Os novos regulamentos permitem uma ampla gama de aplicações de consultoria, conselhos ao consumidor, ofertas e coisas assim em um só lugar. Isso muda o relacionamento dos clientes com um banco. Ao compartilhar seus dados com outros fornecedores, consumidores e pequenas empresas podem, em teoria, gerenciar melhor suas finanças.

Gavin Littlejohn, presidente da Associação Britânica de Dados Financeiros (FDATA) e um dos responsáveis por ajudar a implementar o *Open Banking* no Reino Unido, em entrevista à seção de Economia do Jornal Estadão (2019), relata que o principal impacto do *Open Banking* é no crédito. Usar dados de quanto o

consumidor ganha e como ele aloca esse dinheiro nos dá uma visão em 360 graus da vida financeira dele. Tudo isso é feito pelo computador, em um segundo. Uma instituição financeira que empresta dinheiro quer recebê-lo de volta, e o consumidor quer mostrar que pode pagar. Do ponto de vista do regulador, o *Open Banking* permite um encontro entre mercado e consumidor.

Em comparação, o mercado norte-americano não demonstra mesma abertura ao *Open Banking*, onde o assunto ainda está em estágio inicial de estruturação e regulação. Para Allan (2019) os bancos americanos devem iniciar estratégias de *Open Banking*, mesmo sem o forte impulso regulatório visto na Europa. O sucesso na era digital será gerar novo valor a partir de plataformas de negócios e ecossistemas de parceiros, seja chamado de *Open Banking* ou não. Essa deve ser uma agenda prioritária para os bancos, não apenas uma peça de conformidade ou um artifício para demonstrar preocupação com os clientes. A desconstrução e reconstrução da cadeia de valor dos serviços financeiros apresenta uma oportunidade para revolucionar verdadeiramente os negócios no meio bancário.

No Brasil, o *Open Banking* avança a todo vapor. Batizado pelo Banco Central como Sistema Financeiro Aberto, sua implantação tem forte ligação com a Lei 13.709, sancionada em 2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Segundo Estadão (2019), ela regulamenta o tratamento de dados pessoais por empresas e entrará em vigor em agosto de 2020. Seu objetivo é regulamentar a gestão de dados pessoais de clientes e usuários por parte de empresas públicas e privadas. O tratamento de dados pode ser entendido como qualquer procedimento que envolva a utilização de dados pessoais, tais como a coleta, a classificação, a utilização, o processamento, o armazenamento, o compartilhamento, a transferência, a eliminação, entre outras ações. A partir de agosto de 2020, qualquer empresa que incluir em sua base informações de seus clientes, por mais básicas que sejam, como nome e e-mail, deve seguir os procedimentos previstos na nova lei, sob pena de multas milionárias.

Segundo o portal *Open Banking Brasil* (CUNHA, 2019), o comunicado 33.455 do Banco Central (BC) apresenta principais requisitos que vão orientar a implementação do *Open Banking* no Brasil. Por meio deste comunicado, o BC define as principais diretrizes, a ordem de implementação e a abrangência da

futura regulamentação. Esta iniciativa vem de encontro com a estratégia do BC de aumentar a eficiência e a competição no mercado financeiro, além do estabelecimento de um ambiente mais inclusivo, porém sem deixar de lado a proteção aos consumidores e a estabilidade do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Um dos princípios fundamentais do *Open Banking* é de que o cliente é dono dos seus dados e não mais a instituição financeira. O comunicado do BC deixa claro que o compartilhamento dos dados cadastrais e transacionais dos usuários, bem como de serviços de pagamentos, dependerão de prévio consentimento do consumidor. Isso representa uma enorme mudança de paradigma para o setor, que tradicionalmente tinha a instituição financeira como dona e responsável pela guarda da informação do cliente.

Na avaliação do britânico Gavin Littlejohn, em entrevista a Estadão (2019), a proposta brasileira apresentada pelo Banco Central sob o nome de Sistema Financeiro Aberto é brilhante. Elogia a reciprocidade, pela qual todas as instituições cadastradas deverão ceder e usar os dados, a obrigação das empresas produzirem suas próprias APIs e a atuação regulatória observada até agora. O efeito direto poderá ser a chegada de investidores e capital estrangeiro ao Brasil.

Em recente reportagem, Valor Investe (TAIAR, 2020) traz anúncio do Banco Central (BC) sobre a criação de um grupo de trabalho para debater o modelo de governança do *Open Banking*. Os trabalhos acontecerão no primeiro semestre de 2020 e terão o objetivo de “propor estrutura de governança, envolvendo a composição, as atribuições e as responsabilidades dos órgãos de natureza técnica, administrativa e estratégica” do *Open Banking* no Brasil.

O grupo será coordenado pelo próprio BC e contará com nove entidades do setor: Federação Brasileira dos Bancos (Febraban); Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs); Associação Brasileira de Bancos (ABBC); Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB); Associação Brasileira de Crédito Digital (ABCD); Associação Brasileira de Instituições de Pagamentos (Abipag); Associação Brasileira de Internet (Abranet); CâmaraNet; e Associação Brasileira de *Fintechs* (ABFintechs). O cronograma do BC prevê que o *Open Banking* estará em pleno funcionamento até o fim de 2021.

3 MÉTODO

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Trata-se de pesquisa aplicada de natureza qualitativa exploratória. Sobre pesquisa exploratória, Prodanov e Freitas (2013) a descrevem como um estudo de planejamento flexível e que permite a visão do tema sob diversos ângulos e aspectos. Geralmente envolve levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas e empresas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto a seu método, caracteriza-se como um estudo de caso, com pesquisas bibliográfica e documental. Segundo Yin (2001), o estudo de caso caracteriza-se por uma análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Gil (2008) acrescenta que pesquisas desta natureza estão voltadas mais para a aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial, relevando o desenvolvimento de teorias em segundo plano.

Yin (2001) explica o estudo de caso como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Deste modo, a pesquisa buscou identificar os principais obstáculos e entraves das instituições financeiras, ligando as principais causas neste contexto.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E CONTEXTO

A unidade de análise central do estudo de caso é o Banco do Estado do Rio Grande do Sul. Fundado em 1928, o Banrisul (2020) é uma sociedade anônima de capital aberto e economia mista, que atua sob a forma de banco múltiplo, e opera nas carteiras: comercial, crédito, financiamento, crédito imobiliário, desenvolvimento, arrendamento mercantil e de investimentos, inclusive na carteira de câmbio, na corretagem de títulos e valores mobiliários, na administração de cartões de crédito e consórcios. Adicionalmente, o Banrisul atua

como instrumento de execução da política econômico-financeira do Estado do Rio Grande do Sul, em consonância com os planos e programas do Governo Estadual.

Em 2019, a rede de atendimento Banrisul atingiu 1.132 pontos, focando seus negócios no atendimento às necessidades de clientes de varejo, pequenas e médias empresas e entidades do setor público. São 518 agências, 495 no Rio Grande do Sul, 17 em Santa Catarina, 4 em outros estados brasileiros e 2 no exterior. A rede possui ainda 181 Postos de Atendimento (PAs), totalizando 739 pontos de venda. Além disso, o Banrisul possui ainda 433 pontos de atendimento eletrônico. O foco geográfico de atuação do Banco é a região Sul do Brasil, especialmente o Rio Grande do Sul onde está presente em 430 municípios, abrangendo 98,74% do PIB e 98,57% da população do Estado (BANRISUL, 2020).

Conforme informações de sua página de Relações com Investidores (2020), o Banrisul apresentou em 2019 o resultado recorde de sua história de 91 anos, com lucro líquido de R\$ 1.344 milhões. Em suas últimas demonstrações, em março/2020, os ativos totais somam R\$ 83,270 bilhões e uma carteira de crédito de R\$ 36,1851 bilhões. O patrimônio líquido alcançou R\$ 8,069 bilhões, contando com 10.237 colaboradores.

A pesquisa também abordará como referências comparativas e de contextualização outras instituições financeiras tradicionais do mercado, considerando: Itaú, Bradesco, Sicredi, Santander, e, principalmente, o Banco do Brasil, visto que entre os principais *players*, é o que tem a maior proximidade de estrutura de funcionamento e governança, na forma de sociedade de economia mista com controle majoritário público, mas participação privada com ações listadas em bolsa. Além disso, serão abordados exemplos, cases e referências da transformação digital no mercado bancário as principais *fintechs*, *startups* e empresas voltadas a soluções financeiras com modelos de negócio inovador.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

O principal procedimento de coleta de dados foi o de entrevistas semiestruturadas. Prodanov e Freitas (2013) as descrevem como um recurso

para a obtenção de informações de alguém sobre determinado assunto ou problema, onde seu caráter exploratório exigirá relativa estrutura. As entrevistas ocorrerão com executivos e gestores do Banrisul, unidade central de análise, especialmente com executivos ligados à Agência Digital, a Superintendente da Unidade, Gerentes de Contas e Operadores de Negócios que conduzem os atendimentos do dia-a-dia, gestores das áreas envolvidas com este projeto, como as Unidades de Transformação Digital, Tecnologia da Informação, Comercial, entre outros envolvidos.

Foram realizadas dez entrevistas junto a profissionais que atuam na Agência Digital, com representatividade de todas as funções de sua estrutura. De forma premeditada, as entrevistas iniciaram na “base da pirâmide” ou na “ponta da lança”, isto é, com funcionários que lidam diretamente no atendimento a clientes. Estão representados os três segmentos existentes no relacionamento de Pessoa Física Banrisul: dois Gerentes de Conta (GC) Afinidade, dois Operadores de Negócios (ON) e uma plataformista, com atendimento a clientes não gerenciados. As cinco entrevistas com este primeiro grupo de profissionais serão descritas no capítulo a seguir.

Sendo o Banco Brasil a principal instituição referência da pesquisa, conforme explicado anteriormente, serão realizadas entrevistas com executivos da área de Atendimento a Clientes, Gerentes de Mercado Pessoa Física, diretamente ligado ao relacionamento digital a correntistas do banco, além do Superintendente Estadual do BB no Rio Grande do Sul. Tais entrevistas buscarão entender as vantagens e desvantagens deste modelo de atendimento, em relação ao formato presencial, satisfação dos clientes, principais produtos comercializados, fluxo de atividades, tecnologia e ferramentas envolvidas e uma análise temporal da construção e idealização deste modelo de atendimento.

Em vias de preservar as identidades dos entrevistados, os profissionais do Banrisul serão identificados por seus cargos. Quando houver mais de um representante para a mesma função, serão diferenciados com letras na sequência. Já entre os profissionais do Banco do Brasil, serão usados os codinomes E1 a E5, que se referem a ‘entrevistado 1’ a ‘entrevistado 5’.

Ademais, a pesquisa também envolverá coleta dados e informações de modo bibliográfico e documental. Gil (2008) destaca como principal diferença entre

esses tipos de pesquisa a natureza das fontes de ambas. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de vários autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos do trabalho.

A efervescência do tema de transformação digital nos modelos de negócios traz à tona diversas produções acadêmicas, pesquisas, periódicos, notícias, entre outras publicações recentes sobre o tema. Além disso, através de pesquisa documental é possível verificar como se dá a atuação dos demais bancos quanto ao tema, seus movimentos quanto a inovação e as perspectivas para este mercado.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, foi utilizada a análise de conteúdo. Conforme Prodanov e Freitas (2013), a análise e interpretação desenvolvem-se a partir de evidências observadas, de acordo com a metodologia, com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador. Antes das conclusões e considerações finais, torna-se necessário agrupar os dados, sintetizando-os, ordená-los de forma lógica e que possam dar respostas claras e objetivas ao problema de pesquisa.

A respeito de análise de conteúdo em pesquisas qualitativas, Prodanov e Freitas (2013, p. 113) descrevem esse processo como “uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a sua categorização, sua interpretação e a redação do relatório”. A etapa de seleção passa por uma análise crítica para identificar pontos confusos, distorcidos e fora dos propósitos do estudo. Para a correta simplificação e categorização, é preciso estar alinhado aos objetivos geral e específicos de forma clara.

A transcrição e extração de informações das entrevistas gravadas foram realizadas pelo acadêmico, sem a utilização de softwares ou ferramentas de suporte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

A partir da realização das entrevistas com roteiros semiestruturados e sua análise de conteúdo, os capítulos a seguir buscam organizar seus resultados em uma sequência lógica e organizada para melhor compreensão. Além disso, serão conectados conceitos de referência teórica, além de, a seguir, uma discussão destes resultados em caráter analítico e de recomendações, sob o olhar do pesquisador.

4.1 AGÊNCIA DIGITAL

Resgatando a estrutura apresentada no capítulo de introdução, a segmentação de clientes pessoa física do Banrisul como um todo, não apenas da Agência Digital, acontece em três níveis: segmento Afinidade, com uma proposta diferenciada de atendimento, ambiente de agências, identidade visual, produtos e serviços, onde encontram-se os clientes com rendas superiores a dez mil reais ou investimentos acima de cem mil reais; os gerenciados por Operadores de Negócios correspondem a correntistas com rendas superiores a quatro mil reais ou investimentos acima de trinta mil reais; e as Plataformas de Atendimento, onde estão vinculados os clientes que não atendem estes requisitos e não possuem uma referência de atendimento gerenciado.

Dependendo da estrutura de cada agência, o enquadramento de clientes pode ser diferente destas faixas. Por exemplo, o segmento Afinidade está presente em apenas algumas das agências Banrisul. Onde não há esta estrutura, os clientes de alta renda são gerenciados pelos Operadores de Negócios. A Agência Digital Banrisul possui a capacidade de corrigir este enquadramento, pois pode atuar sem fronteiras geográficas, remotamente, sem a necessidade de investimentos de infraestrutura e adequação de espaços físicos de agências.

4.1.1 Agência Digital: execução

A sequência das informações apresentadas a seguir busca replicar a lógica utilizada na estrutura das entrevistas. Quando perguntados sobre as principais vantagens que os clientes percebem na Ag Digital em comparação às

agências presenciais, algumas respostas se repetem. Para a Operadora de Negócios A, a principal vantagem é a facilidade de comunicação. *“O whatsapp corporativo, em conta comercial, é uma ferramenta que nos dias de hoje é essencial, a porta de entrada dos primeiros contatos com o cliente e aquele que eles mais recorrem. Na agência presencial não temos este recurso, e faz muita diferença no relacionamento.”*

Para a Plataformista, o principal ganho é de agilidade de atendimento. *“Há um ganho de escala por atender vários clientes simultaneamente, via whatsapp, e-mail e ligações telefônicas. Também organiza a demanda e possibilita uma agilidade de retorno às situações”.*

“A Agência Digital filtra atendimentos presenciais, através da solução rápida de problemas remotamente, evitando a ida de clientes até agência, e gerando satisfação a estes. Se tivéssemos mais recursos e condições de atendimento remoto, seria ainda melhor”, explica a Operadora de Negócios A.

Para a Operadora de Negócios A, apesar da distância, a agência digital possibilita humanização do atendimento, ainda mais que no presencial, respeitando a individualidade e preferências de cada cliente. *“Ele não se sente tratando com um robô”,* explica.

“Sentimento de estarmos mais presentes” é o que destaca o Operador de Negócios B. *“Conseguimos fazer muitas reversões de cancelamentos e desistências por explicar e apresentar os benefícios que o cliente tem sua disposição. Porém, não tenho a convicção de que estes clientes se sentem digitais, de que entendam a real proposta da Agência Digital. Por vezes, entendem apenas como um facilitador, para agilizar o atendimento que teria presencial, pois antecipa a demanda e quando chega nas agências os documentos já estão prontos para a assinatura”,* afirma o Operador de Negócios B.

Este é um interessante contraponto para reflexão de como os clientes enxergam o atendimento da Agência Digital. Há de se considerar que se trata de uma construção, onde os objetivos e proposta de valor do modelo ainda estão em afirmação junto aos clientes, colaboradores e no Banrisul como um todo. Além disso, há clientes de longo relacionamento com a mesma agência e até com o mesmo gerente de relacionamentos migrando para o Digital, o que requer um tempo de adaptação e mudança de vínculos.

“Temos muitos clientes que possuem uma dependência do atendimento presencial e uma condução, que o gerente da conta diga o que ele deve fazer. Este perfil de cliente tem muita dificuldade na adaptação ao Digital”, complementa o Operador de Negócios B.

O Gerente de Contas A traz que uma das principais vantagens é a disponibilidade e facilidade de contato. *“O cliente sente que me tem à disposição a qualquer momento, para as demandas mais diversas. Sente-se integrado ao Banrisul. Além disso, formato digital oportuniza que o cliente procure e se aproprie melhor das ferramentas disponíveis, como por exemplo, conhecer melhor o app (abreviação para application, ou aplicativo)”.*

O Gerente de Contas B acrescenta que *“praticidade, agilidade e estrutura para atendimento, são os principais ganhos percebidos. Whatsapp corporativo é o principal meio de contato, ferramenta que os clientes gerenciados por ON (Operador de Negócios) ou não gerenciados não possuem”.*

A Plataformista destaca que *“há um estreitamento de laços com o banco a partir do relacionamento digital, principalmente a partir do início da pandemia onde o acesso e contato com as agências se tornou mais difícil. Isto agrega valor ao relacionamento com o Banrisul, pela proximidade conosco. Até clientes que antes não compareciam em agências físicas, agora buscam contato de forma frequente com o Banrisul, o que aproxima e fideliza o relacionamento,”* explica a bancária.

Gerente de Contas A ressalta uma vantagem de percepção de agilidade no atendimento. *“Nas situações que o contato inicial acontece remotamente, podemos antecipar todas as etapas operacionais, simulação, negociação e contratação, para que nas situações que o cliente compareça na agência apenas para a assinatura, ele tem uma impressão muito maior de agilidade e eficiência, pois não enxerga os bastidores e o fluxo do atendimento, diferente do presencial”,* argumenta o profissional.

O Gerente de Contas A acrescenta que *“em comparação ao atendimento de outros bancos, temos recebido bons elogios quanto às novidades de atendimento, parabenizando a iniciativa do Banrisul e enaltecendo a pessoalidade e personalização do atendimento.”* De fato, foram significativas as vantagens apontadas pelos entrevistados e com repetição de aspectos, reforçando a percepção positiva por parte dos clientes.

No outro extremo, quando questionados sobre as principais desvantagens apontadas pelos clientes atendidos no novo modelo da Agência Digital, os relatos foram menos numerosos, com menor gama de exemplos, se comparados às vantagens. *“Em minha visão, as vantagens percebidas superam as desvantagens. Os poucos relatos são ligados a dificuldades e reclamações da agência presencial, e não da Digital”*, explica a Plataformista.

O desconhecimento das agências presenciais sobre o que é a Agência Digital e como funcionam seus processos tem sido um desafio. A Operadora de Negócios A relata um exemplo em que *“o gestor da agência presencial colocou meu trabalho em dúvida, e a cliente pediu para sair do Digital. Está faltando uma validação e confirmação das agências físicas ao trabalho da agência digital”*.

Para o Gerente de Contas A *“há um período de adaptação que pode ser um pouco conflituoso. A credibilidade e entendimento do modelo são construções que podem levar certo tempo. Há também situações de perfil equivocado, de clientes que não estão prontos para este modelo de atendimento. Desconfiança, insegurança, resistência a mudanças e falta do contato presencial, são percebidos em alguns casos”*. Cabe acrescentar aqui a alta incidência de golpes e fraudes financeiras ocorridas nos últimos meses de forma crescente, que acabam deixando os clientes inseguros e desconfiados quando expostos a algum contato fora do habitual.

O Operador de Negócios B explica que *“segurança é um dos pontos mais valorizados pelo cliente Banrisul, além da identificação de ser gaúcho. Percebo isso especialmente no público investidor”*. Naturalmente, o modelo de negócios digitais precisa reforçar essa sensação de segurança do correntista, que precisa desenvolver confiança neste canal.

O Gerente de Contas B descreve que *“a maior dificuldade hoje é justamente o fato de ser novidade. O cliente não acredita que este modelo de atendimento exista, quer comprovações, diz que vai até a sua agência para verificar, em especial aqueles que já estão há muito tempo com uma mesma referência. Resistência a mudanças sem dar a oportunidade de experimentar o novo”*.

A comunicação com os clientes tem acontecido principalmente pelos seguintes canais: *Whatsapp*, ligação telefônica e e-mail, em ordem de

representatividade, segundo os relatos. Ainda há um teste em andamento de um Chat utilizado dentro do ambiente do logado do aplicativo Banrisul Digital. Quando questionados sobre as principais melhorias necessárias a respeito de comunicação, as respostas foram as descritas a seguir.

“Videconferências agendadas podem ser uma boa alternativa, para aqueles clientes que desejaram. De certa forma, substituiria uma visita presencial, seja na agência ou no local do cliente, oportunizando uma maior proximidade”, aponta a Operadora de Negócios A.

A incorporação do *Whatsapp* às plataformas do banco ou desktop, como *Whatsapp Web*, é uma necessidade. *“A digitação no celular nos tira muita agilidade e produtividade. Conseguiríamos dar maior celeridade ao atendimento, além de poder conectar melhor as informações dentro do ambiente Banrisul”,* argumenta a Plataformista.

Para a Plataformista, é necessária uma melhor triagem do atendimento receptivo, isto é, o primeiro contato. *“A central telefônica acaba nos transferindo ligações que por muitas vezes não são para a Agência Digital, mas sim para outras áreas e setores do banco”.* Um filtro automatizado para contatos de voz ou texto poderia otimizar este primeiro contato de forma massificada, sem necessidade de interação humana, que acaba ocupando uma ou mais pessoas.

Para o Operador de Negócios B, *“o Whatsapp apresenta gargalos de atendimento. Os clientes não sabem quantos estão esperando atendimento, não sabem se são os próximos, ou se há quinze pessoas na frente. Seria muito válido se tivéssemos o canal de Chat do Banrisul Digital, o mesmo em teste pelo Afinidade. O cliente pode verificar se o gerente da conta está disponível, se há pessoas na frente, há quanto tempo está em atendimento, etc”*

O Operador de Negócios B acredita que *“é pra ontem que o banco precisa disponibilizar videoconferência e conversas por áudio no atendimento via chat Banrisul Digital, mas isso demanda um trabalho interno de qualificação dos profissionais quanto à postura, comunicação e linguagem, para que isso não prejudique a imagem do banco”.*

Para o Gerente de Contas A, *“o chat interno pelo aplicativo que está em testes é uma ferramenta muito promissora, pois é um ambiente seguro que gera confiança tanto ao cliente quanto a nós, funcionários. Deve ser melhorada a*

interface, parece um pouco ultrapassada. Outro ponto que alguns atendimentos mais simples e genéricos poderiam ser automatizados, passando ao atendimento humano somente se necessário. Mas a avaliação até aqui é bastante positiva. Quem dera fosse somente este canal no futuro”.

O uso deste canal é muito valioso ao banco, a partir de tudo que pode ser útil em decorrência dele. A maior facilidade de armazenamento do histórico de conversas possibilita a continuidade de atendimento, com uso inteligente de dados que podem ser úteis em novos contatos, anúncios, *push* (notificações) de produtos e mídia direcionada, conforme conversas anteriores. Além disso, trata-se de um ambiente com identificação do cliente a partir de *login* com senha pelo aplicativo, trazendo maior segurança jurídica ao banco e ao funcionário, diferente de uma conversa por *Whatsapp*, SMS ou e-mail, onde é mais difícil fazer a real identificação de titularidade do cliente.

O Gerente de Contas A afirma que *“as ferramentas de comunicação com os clientes é boa. O que sinto que pode melhorar é a divulgação e apresentação da estrutura de Agência Digital como forma de gerar confiança e tornar conhecida esta proposta, facilitando o convencimento e aceitação dos clientes migrados”.*

Na esfera operacional, as principais necessidades de melhorias apontadas foram diversas. A Operadora de Negócios A explica que *“uma assinatura de um simples formulário necessita comparecimento na agência, o que poderia ser solucionado pela assinatura digital no app”.* Para a Plataformista, a ausência de assinaturas digitais também é um desafio. *“Seria muito bom se pudéssemos solucionar e contratar as operações de ponta a ponta, com a assinatura digital de todo e qualquer documento de forma remota”*, argumenta.

A visão do Gerente de Contas B sobre o fluxo de assinaturas, adesões e autonomia da agência digital nos fluxos operacionais é de que *“avançamos muito nesse ponto, em comparação a como iniciamos. Já são poucas demandas que necessitem realmente o atendimento presencial. Os recadastramentos de servidores inativos e Prova de Vida INSS que são apenas presenciais, ainda são empecilhos”.*

Cabe destacar que estes procedimentos relacionados a recadastramento de inativos e aposentados não são de livre gestão dos bancos, mas dependem também de regulação das instituições pagadoras, como estado e Previdência

Social. Recentemente, o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) disponibilizou recurso de Prova de Vida por seu aplicativo, utilizando recurso de reconhecimento fácil pela câmera do smartphone, mas a facilidade ainda é pouco conhecida, até pelo perfil deste público de maior idade.

Para o Gerente de Contas A *“um gargalo para avançarmos é o modelo híbrido de atendimento, em que ele não é totalmente digital, ainda depende do atendimento presencial para várias demandas. Exemplo: um refinanciamento de Crédito Consignado, em que o cliente não tem margem disponível. Inevitavelmente, ele necessitará comparecer a alguma agência. Há um desgaste em intermediar esse atendimento híbrido, que depende também de um bom atendimento e cumprindo todos os requisitos necessários, além da dificuldade de conseguir contato com as agências presenciais,”* explica o bancário.

Na opinião do Operador de Negócios B, *“temos que reconhecer que o cadastro pelo app ajudou muito, viabilizando as atualizações cadastrais remotamente de forma rápida e fácil”*. Cabe destacar que no ano de 2020 o Banrisul fez um grande movimento na busca de atualização cadastral de sua base de clientes. A disponibilização desta funcionalidade via aplicativo aos correntistas pessoa física acabou beneficiando o fluxo da Agência Digital.

O Gerente de Contas A traz um ponto interesse de que *“como colaborador, nos mantemos muito empolgados e instigados em contribuir por melhorias que possuem grande potencial de implementação a toda rede de agências, e não apenas à Ag Digital”*. Neste mesmo sentido, o Gerente de Contas B complementa que *“um ponto muito positivo na Agência Digital é que temos a certeza de que somos ouvidos, diferente da agência presencial, onde temos a sensação de sermos apenas mais um. Várias melhorias e ajustes, mesmo que simples, sugeridas por profissionais da Digital já aconteceram ou estão em alteração, conforme viabilidade. Isso é muito bom”*.

O Gerente de Contas B acrescenta um ponto sobre as ferramentas utilizadas no cotidiano: *“Seria importante unificar o Gerenciador de Clientes como único CRM, e não com sistemas duplicados, como é o uso do REGIS hoje. O fluxo operacional poderia ser otimizado”*.

Quando perguntados sobre a necessidade de desenvolvimento, criação ou concepção de produtos e serviços específicos para a Agência Digital, a maioria

acredita que podemos trabalhar os mesmos produtos, com algumas pequenas adequações. O ponto que surgiu em mais de uma entrevista foi relacionado aos pacotes de tarifas de conta. Para o Gerente Contas B, *“acredito que a grande maioria dos produtos e serviços operadores possam ser os mesmos. A única ressalva é um pacote de tarifas específico para o cliente Digital, com uma composição diferenciada e possivelmente um menor custo, considerando a estrutura que é demandada.”*

Neste mesmo sentido, o Operador de Negócios B complementa que *“seria muito importante o banco criar alguns poucos produtos para o Digital, especialmente: Pacote de Tarifas e uma linha de investimento CDB (Certificado de Depósito Bancário) para o cliente da Agência Digital”*.

O Gerente de Contas A vai além, ao explicar que, em sua visão, *“os produtos e serviços ofertados podem ser os mesmos da agência presencial, afinal são os mesmos clientes. O que muda é a proposta de atendimento. O que precisamos melhorar de fato são em produtos como um todo, em especial nos produtos de Previdência, Fundos de Investimento e Corretora, especialmente no fluxo operacional desta. É uma demanda geral, não apenas da Digital, percebida principalmente no segmento Afinidade.”*

Para a Operadora de Negócios A, *“os produtos de seguridade são produtos que fazem muita falta no digital. O fluxo existente de leitura e confirmação das condições na chamada telefônica não é prático.”* Como produtos de seguridade compreendem-se os Seguros de Vida, Capitalização, Previdência, Seguros Patrimoniais, entre outros. Atualmente, a adesão dos produtos de forma remota é possível com a leitura de um *script* específico em chamada telefônica gravada. Durante a elaboração da pesquisa, os produtos de Previdência foram disponibilizados para adesão no aplicativo Banrisul.

O processo de migração de clientes das agências presenciais ao atendimento digital aconteceu de diferentes formas ao longo do tempo. Inicialmente, foram selecionados clientes de agências específicas, de perfil escolhido, considerando alguns critérios como idade, renda, segmento de origem e digitalização, isto é, o uso dos canais digitais Banrisul. Entretanto, nas primeiras amostras migradas, percebeu-se que nem sempre este indicador era aderente. Houve casos de clientes mais idosos que não faziam uso dos canais digitais, mas

sim seus filhos e familiares, distorcendo o indicador. Alguns destes clientes foram retornaram à suas agências presenciais, por uma dependência deste canal de atendimento.

O Gerente de Contas B opina que *“a primeira seleção de clientes com perfil digital não foi assertiva, mas aprimorada nas próximas rodadas. Nas primeiras, foram migrados clientes muito idosos, que tinham uso de aplicativo por seus familiares e não tinham de fato perfil digital”*.

Para a Operadora de Negócios A, os contatos iniciais com vários clientes migrados foram positivos: *“foram muitos elogios ao Banrisul pela iniciativa e pouca resistência na migração, na minha experiência. As principais negativas foram em função de bom relacionamento com sua agência, com o gerente da sua conta, ou desconfiança no modelo proposto”*.

O processo de migração e formação das carteiras digitais carrega um dilema entre tombamento em massa de clientes com “perfil digital” X migração a convite individual. Enquanto a primeira opção possibilita um avanço acelerado e formação mais rápida de uma base consistente de clientes, a segunda opção possibilita uma aderência maior e qualificação a partir de um contato prévio, migrando somente clientes que aceitaram a experiência. É uma equação formada por prós e contras em ambos os lados.

Para o Operador de Negócios B, *“a resistência é mínima quando o perfil dos clientes é selecionado corretamente. Uma primeira barreira a superar foi a credibilidade dos primeiros contatos, em o cliente acreditar que este contato era da agência digital. Percebe-se que é importante que, mesmo para o cliente mais digital, ele saiba que tenha a opção da agência para recorrer quando necessário. O cliente Banrisul quer uma agência bancária, diferente daquele que é atendido 100% digitalmente por um Fintech. É um processo em construção, muitos ainda enxergam o relacionamento de forma mista presencial/digital”*.

Um ponto comum a vários entrevistados da Agência Digital, em especial aos que atuam em atendimento, é a necessidade de melhor comunicação e divulgação do que é esta estrutura de atendimento, qual sua proposta e objetivos, tanto ao público externo (clientes e mercado) e público interno (Rede de Agências e colaboradores Banrisul). *“Há necessidade de maior integração entre a agência Digital e agência física. A comunicação está ruim. Não se percebe qualquer*

incentivo para a agência tradicional na oferta e orientação à agência digital, pelo contrário, percebe-se certa disputa, onde por vezes é desfeito um bom atendimento digital por falta de validação e confirmação da presencial. Por vezes somos vistos como um Call Center, e trabalhando aqui posso dizer que não somos”, explica a Operadora de Negócios A.

Como forma de expansão da base de forma qualificada, o Gerente Contas B sugere que *“clientes selecionados recebessem convites ou notificações onde ele possa dizer ‘EU QUERO SER DIGITAL’, a partir de uma pequena apresentação do que se trata o modelo. Desta forma, a agência poderia angariar novos clientes de toda a rede Bannisul a partir de um aceite prévio, facilitando a transição”*. Tal estratégia ampliaria as fronteiras geográficas de atuação, possibilitando migração de clientes de toda a rede de agências.

Neste mesmo sentido, o Operador de Negócios B acrescenta que *“seria muito valioso que o banco se aproveitasse dos pontos de contato no app Bannisul Digital para pesquisas e levantamento de informações sobre produtos e relacionamento. Uma oportunidade valiosíssima seria abrir a pergunta se o cliente deseja ser DIGITAL, a clientes selecionados com perfil delimitado”*.

No período de atendimento compartilhado, em que os clientes ainda estavam vinculados às carteiras das agências presenciais, houve conflitos entre ambas agências envolvendo divergências quanto ao atendimento dos clientes. O Gerente de Contas B explica que era comum ouvir coisas como *“você está roubando meus clientes”, das agências presenciais. Ainda após a efetiva migração, houve alguns problemas de mau atendimento, por não dar a devida importância àquele cliente que não era mais seu. Depois de muita conversa e alinhamento entre as gerências, a situação está bem melhor”*

Os atendentes da Agência Digital foram questionados se, em sua visão, o Bannisul já está preparado para a prospecção de novos clientes essencialmente digitais, que não tenham a origem de migração das agências presenciais. Tal abertura apresentaria desafios de processos, em que não estão totalmente digitalizados e por vezes ainda dependem de algum atendimento presencial, em também quanto à capacidade de atendimento, visto que não teria como ser estimada a procura de novos clientes neste canal.

Para a Operadora de Negócios A, a estrutura e *know how* adquiridos até aqui já possibilitam a prospecção de novos clientes digitais. “Se é possível a abertura de contas universitárias 100% digitais, é possível abrir também nos outros formatos”. Já para o Operador de Negócios B, *“o caminho é: melhorar os processos operacionais da Ag Digital, para que cada operador possa atender 1.200 clientes, e não 600. Otimizar as atividades a fim de ganhar escala. Situações simples poderiam ser atendidas por assistentes de atendimento de ‘menor custo’, com atendimento massificado. Além disso, quanto mais novos processos da Agência Digital derem certo, melhor para as agências, que incorporarão estas melhorias”*.

Já a Plataformista faz uma ressalva importante na abertura a novos clientes, de que hoje não teríamos a condição de ofertar uma conta completa com todas as opções de produtos, serviços e linhas de crédito. *“Não teríamos como atender digitalmente de forma completa os residentes de outros estados do Brasil, por falta de agências presenciais para apoio no fluxo de assinaturas e questões presenciais”*, ressalta. Será necessário avaliar entre: 1) atuar geograficamente, limitado a clientes que estão localizados em cidades com agência Banrisul, ou 2) disponibilizar digitalmente uma modelo de conta simplificada, que não ofereça produtos, serviços e linhas que não sejam 100% digitais.

O Gerente de Contas A acredita que *“para avançarmos na oferta aberta de novos clientes, precisamos evoluir processos, inteligência artificial e pessoas capacitadas para atuar na Agência Digital. Mas a partir do momento que o banco se estruturar e ganhar capacidade de escala, é um produto (Ag Digital) com o qual o Banrisul pode fazer muito sucesso e crescer muito. Há muita demanda por este formato.”*

De acordo com o Gerente de Contas B, *“estamos prontos para prospecção de novos clientes, sem dúvida. Temos tido boa experiência nos contatos centralizados de reversão de portabilidade de folha de pagamento, onde a maior reclamação é quanto a atendimento presencial. Os clientes ficam surpresos pela existência do modelo digital. É urgente a necessidade de divulgação deste modelo de atendimento digital”*.

4.1.2 Agência Digital: gestão

As entrevistas com o grupo de gestão da Agência Digital buscaram realizar o resgate histórico da sua criação, implantação e desenvolvimento até o presente, além de uma análise dos principais desafios, obstáculos e entraves enfrentados para o seu avanço. Entende-se como gestão os cargos de: Gerente de Mercado, Gerente Comercial, as duas Gerentes Executivas (aqui identificadas com A e B) e a Superintendente Executiva. Estas cinco profissionais foram entrevistadas, com os destaques dos relatos descritos a seguir.

A Gerente Comercial explica que a Agência Digital Banrisul foi concebida durante consultoria da McKinsey, multinacional referência em consultoria empresarial e bancária, com papel de grande influência em todas suas etapas iniciais, entre outubro de 2018 a abril de 2019. Até este período, as etapas foram cumpridas conforme cronograma previsto. Entretanto, após o término do contrato desta consultoria e também a troca de Diretoria no Banrisul neste mesmo período, o projeto precisou se reestruturar e estabelecer novos cronogramas para dar sequência aos trabalhos.

Conforme explica a Gerente Executiva A, ao início de 2018 percebiam-se várias frentes e iniciativas de transformação digital no banco, mas com pouca sinergia entre elas. *“Uma premissa que era clara para a diretoria é que não queríamos criar um banco digital. Entretanto, alinhado com os demais bancos, investimos na criação de uma estrutura de relacionamento bancário, aqui denominada Agência Digital, como forma de conectar as diversas iniciativas de transformação digital em andamento no Banrisul”*, explica a gestora.

Para a Superintendente, a principal causa para o distanciamento dos cenários previstos e realizados ao final de 2020 foi a falta de ferramentas tecnológicas. *“Os processos e recursos tecnológicos não avançaram na velocidade necessária para que atingíssemos o patamar desejado nesse período. Há de se acrescentar ainda a troca de diretoria do banco neste período, da concepção e início do projeto ao momento atual, em que foi necessário um realinhamento, compreensão e que ‘comprassem’ a ideia da Agência Digital novamente”*, explica. Sobre isto, cabe destacar que esta troca de administração foi uma das mais lentas do histórico do banco, em que a eleição estadual de outubro

de 2018 resultou na troca de administração apenas em junho de 2019, um período carregado de indefinições em que se acumularam projetos, decisões e transformações ficaram em compasso de espera.

Em uma comparação entre expectativas e realidades, a Gerente Comercial destaca que a previsão de base de clientes para o final de 2020 era de 100 mil clientes, sendo 80% de clientes migrados e 20% de clientes novos, com entrada diretamente via digital. Havia ainda um cenário pessimista de 30 mil clientes ao término de 2020. Entretanto, a realidade neste ponto da linha do tempo foi de uma base de 15 mil clientes. Para o final de 2022, o planejamento da McKinsey apontava 400 mil clientes, com uma parcela significativa de clientes novos. Em sua análise, os principais entraves que justificam essa distorção foram as dificuldades em avanços operacionais, de tecnologia em ferramentas e alteração de processos que possibilitassem maior fluidez e capacidade de atendimento.

“A Agência Digital não é um silo. É uma estrutura horizontal e multidisciplinar, conectada e interdependente de várias áreas do banco. Após a troca de diretoria de 2019, estas conexões entre as Unidades demoraram a ganhar tração. Houve indefinições até a qual diretoria deveríamos estar vinculados. Nem o nosso lugar no organograma da empresa estava claro”, explica a Superintendente Executiva. *“Nesse tradeoff não há mágica. A expansão passa por melhorias nos processos, recursos e estrutura tecnológica, ou necessitará do aumento de pessoas, o que foge da proposta concebida, que é crescer apoiado por tecnologia”.*

Um dos objetivos da Agência Digital explicados pela Gerente Executiva A é redução do *churn*, isto é, a deserção ou evasão de clientes. *“Pelos estudos da consultoria, a partir de correto enquadramento de perfil de gerenciamento, as personas adequadas ao cliente e propostas comerciais personalizadas, o nível de evasão é reduzido drasticamente. Além da própria oferta do digital em si, que percebe-se ser um requisito fundamental para a fidelização de clientes nos dias de hoje”.*

A Fundação Instituto de Administração, FIA (2021) define *churn* como uma métrica de resultados empresariais com foco na mensuração de clientes que abandonam um serviço, produto ou relacionamento, além de avaliar seu impacto

no caixa e no negócio. A partir deste índice, empresas podem atuar em medidas preventivas, compreendendo as principais causas e motivações de clientes tomarem esta decisão, e formas de evitar que isto aconteça.

Um dos exemplos apresentados pela Gerente Comercial é sobre as ferramentas de comunicação dos atendentes com clientes. O principal recurso utilizado no momento é o *Whatsapp*, que é uma ferramenta sem conexão com a base de dados do banco, o que necessita um retrabalho no registro dos contatos para acompanhamento e efetivação dos negócios, além de não ser um ambiente totalmente seguro para ambas as partes.

O que está sendo trabalhado neste sentido é uma ferramenta de comunicação interna, embarcada dentro do aplicativo Banrisul Digital, onde o cliente interage com o atendente em um ambiente logado e seguro, com seu histórico dentro da base do banco, facilitando assim o controle, registro, e uso dos dados de atendimentos, além de um melhor rendimento e organização do próprio atendente, deixando de operar via celular. Há projeto piloto em andamento no segmento Afinidade da Agência Digital desta ferramenta, ainda em fase de ajustes.

A respeito da comunicação com clientes, a Gerente de Mercado explica que o momento atual é crítico a respeito de segurança e confiança dos clientes. “Na pandemia, avançaram muito as ocorrências de golpes e fraudes envolvendo *Whatsapp*. A partir do momento que nós Agência Digital utilizamos este recurso como principal canal, torna a credibilidade mais frágil e de difícil aceitação dos clientes. É urgente que tenhamos a comunicação centralizada no próprio aplicativo em ambiente seguro, para o cliente ter certeza que está tratando de fato com o Banrisul, e também para nossos atendentes tenham a convicção de que estão tratando com o cliente, e não com terceiros ou familiares”.

Segundo a Gerente Comercial, outro recurso demandado para propiciar o crescimento da base de clientes é um melhor CRM (*Customer Relationship Management*), ferramenta de gestão do relacionamento com clientes, que permitiria um tratamento mais qualificado, atualizado e assertivo das informações, proporcionando melhores abordagens com os clientes a partir de um melhor uso dos dados coletados nos pontos de contato. O Banrisul possui uma ferramenta com este propósito, chamada Gerenciador de Clientes, mas que é bastante

limitada em seus recursos e com demora nos processos de ajustes e melhorias, o que a torna bastante engessada. Além disso, a partir de um melhor uso dos dados do relacionamento com clientes, poderia se explorar o marketing digital, com abordagens comerciais automáticas e de baixo custo, com produtos, características e clientes selecionados a partir de inteligência artificial.

Segundo o portal Sales Force (2021), um CRM tem a capacidade de ajudar uma empresa a dispensar processos obsoletos e com esforço manual ineficiente. É muito mais do que uma plataforma ou um simples software. Tem a capacidade de repensar todo o fluxo de trabalho, de atendimento e até de modelo do negócio, e aprimorar o uso de dados com a riqueza de informação que eles podem gerar. Quanto a mídias sociais, Sales Force (2021) apresenta a automação de marketing como a utilização de ferramentas e soluções movidas por novas tecnologias digitais, eliminando tarefas manuais que geram muitos esforços, permitindo o monitoramento de todas as ações que geram pontos de contato. Permite que as equipes de marketing possam atuar de forma estratégica, para que possam focar cada vez mais na jornada do cliente.

“O nosso atual Gerenciador de Clientes é um projeto de CRM, mas não nos atende completamente. Não possui integração com outros sistemas, APIs, ofertas personalizadas. Seu uso não é difundido completamente nem na rede de agências, nem nas Unidades ligadas ao Comercial e atendimento a clientes”, explica a Gerente Executiva A.

A Gerente Comercial complementa com que o marketing digital empregado a partir de dados disponíveis em CRM, poderia ser aplicado o funil de vendas. Neste, os contatos iniciais de anúncio, promoção e oferta inicial de produtos e serviços aconteceriam de forma automatizada e programada, com menor custo e maior abrangência para o banco. A partir da interação e demonstração de interesse do cliente, a partir de respostas, cliques e pesquisas deste, a abordagem comercial passa a ser humana, em busca do fechamento do negócio já a um público selecionado com uma etapa da venda já superada. Além disso, o *backoffice* para a efetivação desta venda, deveria acontecer de forma remota e com a menor carga operacional possível ao vendedor, para que este possa passar a se dedicar já a próxima venda.

Além destes, a Gerente Comercial elenca outros dois pontos de melhoria que já foram demandados e estão em desenvolvimento no banco: a assinatura digital, permitindo a validação eletrônico de diversos documentos, contratos, formulários e termos que hoje necessitam de assinatura presencial do cliente em agências; e a automação de comunicação massificada, conhecida como Assistente Virtual, ou *chat bot*, ferramenta de inteligência artificial que busca atender o primeiro contato do cliente, solucionando demandas simples e filtrando corretamente o atendimento, com o objetivo de otimizar a comunicação e diminuir a necessidade de pessoas para atender um número maior de clientes.

A Gerente Executiva A explica que *“o Assistente Virtual absorveria os clientes não gerenciados, perfil plataforma. Uma espécie de Central de Atendimento, com resolução automatizada de diversos assuntos. A rentabilidade destes clientes não compensa uma estrutura humana de atendimento, precisamos de recursos tecnológicos para ganhar escala neste perfil. Desta forma, o foco de negócios a partir de consultores da Agência Digital seria nos clientes gerenciados de Operadores de Negócios e Gerentes de Conta, com um objetivo de aproximadamente mil clientes por carteira”*.

A respeito da assinatura digital, a Gerente Mercado descreve que *“seria um sonho de consumo, poder disponibilizar contratos, termos, e documentos de negócios acordados com o cliente no atendimento, para que ele dê o aceite no aplicativo, para praticamente todos os produtos e serviços. Isso já acontece em outros bancos correntes, e é algo que eu já esperava que tivéssemos a essa altura”*. No cotidiano de uma agência Banrisul, há uma ampla diversidade de documentos como contratos, termos, formulários, para praticamente todo e qualquer tipo de atendimento, alteração ou contratação a ser realizada. Tal burocracia engessa o processo de atendimento, e precisaria ter uma migração completa para a assinatura digital, visto que se for parcial, apenas para alguns documentos, o cliente ainda continuará necessitando comparecer para outras.

Quanto à Gestão de Pessoas, a Superintendente afirma que *“temos uma defasagem importante de pessoas com competências técnicas que são fundamentais para a transformação digital do Banrisul. Cientistas de dados, especialistas em inteligência artificial, curadoria e desenvolvimento de softwares aplicados são tipos de profissionais que o Banrisul não possui em seu quadro, e*

não tem a possibilidade de contratá-los livremente no mercado como uma empresa privada faria. Precisamos desenvolvê-los, ou depender exclusivamente de terceirização e fornecedores, quem podem não ter a mesma aderência à cultura organizacional e perenidade nos processos”, explica a executiva.

A Gerente Comercial apresenta a necessidade de elaboração de uma estrutura específica de remuneração, cargos e carreira específica aos profissionais da Agência Digital. Hoje, não há clareza no seu enquadramento e no tratamento que será dado a seguir quanto a carreira e promoções. Isto acaba dificultando a atração de profissionais nos processos seletivos, pois se torna arriscado migrar a uma estrutura onde isto não está claro. Neste mesmo sentido, há a necessidade de construção de indicadores e metas de avaliação mais aderentes ao modelo digital de atendimento. Inicialmente, tem se usado as mesmas métricas das agências presenciais, o que, na amostragem inicial, não tem se mostrado adequado.

“Um indicador utilizado pela Agência Digital, em que fomos pioneiros em utilização no banco, que seria muito válido replicarmos para a empresa inteira, é o Net Promoter Score (NPS). É muito válido para avaliar a satisfação dos clientes quanto ao atendimento, quanto à solução de demandas e a percepção de valor do cliente quanto ao relacionamento, colimando com a sua probabilidade de recomendar o Banrisul a sua rede de relacionamentos”, acredita a Gerente Executiva B.

De acordo com Endeavor (NPS, 2018), *Net Promoter Score (NPS)* é um indicador de satisfação de atendimento utilizado pelas maiores empresas no mundo. Metodologia criada em 2003 pela Bain & Company para mensurar o quão bem as empresas estão lidando com seus clientes ou pessoas quais as quais ela interage. Em resumo, mede a probabilidade de um cliente indicar esta empresa, produto ou serviço a outra pessoa, numa ideia de promovê-la a sua rede de relacionamentos. Divide-se em um conceito quantitativo, de probabilidade de zero a dez para recomendação, e em conceito qualitativo, buscando saber o porquê. A partir desta mensuração, a empresa pode identificar clientes em três perfis: promotores, neutros e detratores, a formatar estratégias diferentes de relacionamento para os três públicos. É um poderoso indicador de performance (KPI).

“Quanto a pessoas, o cenário desejado e *benchmarking* da concorrência é de uma estrutura de um atendente a cada mil clientes, com variações entre segmentos, em que o massificado não gerenciado chega a um atendente a cada dois mil clientes, e o segmento afluente alta renda gira em torno de um para quinhentos clientes. Hoje temos aproximadamente 800 clientes por posição. Temos ainda muito a melhorar”, explica a Superintendente Executiva. A ampliação desta base de clientes sem as melhorias necessárias poderia resultar em uma piora do NPS, ao passo que reduziria a qualidade de atendimento, piora dos índices de satisfação e capacidade de vazão às demandas dos clientes.

Um dos parâmetros de qualidade da Agência Digital é o grupo controle, que tem o mesmo perfil e número de clientes que os atuais clientes digitais, mas que são atendidos exclusivamente por agências físicas. A partir disto, podem ser comparados vários indicadores entre os dois grupos para aferir o desempenho da Agência Digital, como: rentabilidade, volume de negócios, carteira de crédito, posição de captação e o próprio NPS. “*Na Agência Digital temos o hoje o patamar de qualidade no NPS, enquanto o grupo controle está num patamar inferior, chamado de aperfeiçoamento*”, descreve a Superintendente.

A Gerente Executiva B explica que “*para falar em número maior de clientes, ainda precisamos consolidar a estrutura, especial a estrutura de cargos, salários e incentivos. Hoje estamos espelhando a rede de agências, mas isto não é aderente, pelas diretrizes e direcionamento comercial empregado com as equipes*”. Há uma expectativa quanto à nova consultoria que está atuando com o banco, com diversas frentes de trabalho, sendo uma delas os planos de carreira, remuneração e incentivos, com um olhar específico para a Agência Digital.

Sobre produtos e serviços, a Gerente Comercial vê necessidade de avançarem em opções de pacote de tarifas a clientes digitais. Segundo ela, já há um projeto em estágio avançado, entretanto o mesmo somente será lançado quando aberto o canal de abertura de contas digitais diretamente pelo aplicativo Banrisul. Além disso, em sua opinião é necessário operar com custos e taxas menores em produtos de crédito, cartões de crédito e seguros, a partir do menor envolvimento humano nestes procedimentos.

“*Só teremos condições que operar com pacotes de tarifas reduzidos para o Digital quando a jornada não depender em nada do atendimento presencial, isto*

é, quando tivermos todos os fluxos operacionais de ponta a ponta pelos canais digitais”, é o que acredita a Gerente Executiva B. De fato, a dependência das agências presenciais em coletas de assinaturas, documentos e procedimentos que não estejam remotizados distorce a lógica de redução de custo e de ganho de escala do atendimento remoto. Desta forma, seria equivocada a redução de receitas em tarifas, considerando que as despesas com pessoal e estrutura ainda acontecem.

Sobre demais produtos, a Gerente Executiva B entende que possam ser os mesmos, apenas com um canal de contratação remota. Mas algumas roupagens poderiam ser diferenciadas, tanto de imagem, produto e comunicação, assim como trabalhado no segmento Afinidade, perfil alta renda, numa ideia de que o Digital seja também um ‘segmento’ dentro do banco.

Quando questionada sobre a condição da Agência Digital abrir o canal de prospecção de novos clientes e abertura de contas 100% digitais, a Gerente Comercial acredita que ainda não estão preparados. *“Há alguns gargalos operacionais que impedem o ganho de escala e o atendimento a novos clientes. Exemplos são a escoragem e análise de limites, a concessão de produtos de forma automatizada a partir do perfil do cliente, a análise e validação de cadastros e seus cálculos de risco, entre outros. Em uma experiência recente junto ao Cartão de Crédito Mastercard Libre, houve diversos problemas nestes itens elencados, além de cartões não emitidos, senhas não enviadas, solicitações não efetivadas. Foram quase cinco mil solicitações online deste produto em poucos dias. Foi triste ver o que era para ser um grande lançamento, que teve grande demanda, o banco não teve condições operacionais de atender”, lamenta a gestora.*

A Gerente Executiva A explica que o *onboard* (entrada) de clientes novos possui operacionalidade pronta apenas para universitários e para microempreendedores individuais (MEI), mas não para os demais perfis de correntistas. *“Uma barreira que temos para avançar no onboard é o que chamamos de risco do mar aberto. A modelagem de risco para novos clientes, com um cadastro simplificado remoto, não está calibrada. A estrutura de risco existente hoje não serve para o digital. Além do risco de crédito, temos as fraudes, golpes e estelionatos, com grande incidência.”*

Sobre clientes novos, a Gerente de Mercado acredita que há demanda por este tipo de atendimento é enorme, mas infelizmente, neste momento, frustraríamos estes clientes digitais. *“À medida que dependemos que o cliente vá até a agência presencial para assinar documentos e realizar várias operações que não estão digitalizadas, sairíamos da proposta de atendimento que atendeu esse cliente”*. O que estaríamos prontos a atender é apenas num formato de conta digital simplificada. À medida que este cliente demande outros serviços ou produtos com um nível de complexidade maior, ele precisará alternar por uma conta completa.

Sobre o avanço da base de clientes da Agência Digital, seja por novos clientes ou por migração, a Gerente de Mercado é taxativa: *“se não temos as ferramentas adequadas à disposição, precisaremos de mais pessoas para expandir, que façam o trabalho que as ferramentas fariam. Se não temos como prestar um atendimento massificado automatizado para clientes não gerenciados com contas digitais simplificadas, pessoas precisarão prestar este atendimento. E aí acredito que o propósito se perde”*.

A Gerente de Mercado complementa que *“há que se reconhecer que muitos processos já foram aprimorados. Como eu estou na Agência Digital, pude acompanhar que muitas melhorias já aconteceram, como por exemplo nas contratações remotas de produtos, ferramentas de acompanhamento e fluxos operacionais. E o melhor: muitos destes processos já estão sendo disponibilizados também para as agências presenciais, que a meu ver é um grande acerto”*.

Assim como mencionado pelos atendentes no capítulo de execução, a Gerente de Mercado destaca o *gap* de comunicação e informação do que se trata a Agência Digital ao público externo e interno. Quando se trata dos empregados Banrisul, ainda é pequena a difusão do que se trata a Agência Digital, que esta estrutura existe e de como ela funciona. Tal prática ajudaria a legitimar e dar credibilidade junto a clientes e a rede de agências. *“Foram diversas situações que clientes em dúvida questionaram a sua agência ou algum outro funcionário Banrisul sobre a Agência Digital, e este disse que não sabia do que se tratava e que isso não existe no Banrisul”*. Uma campanha de Endomarketing poderia ser bem-vinda para aprimorar este ponto.

A divulgação externa a clientes do que se trata a Agência Digital ajudaria a superar a desconfiança e desconhecimento que os clientes apresentam na migração, garante a Gerente de Mercado. Além disso, há uma certa resistência de determinados perfis de cliente, especialmente naqueles de maior idade, dependência ou vínculo de relacionamento com a sua agência.

A Superintendente Executiva traz uma comparação quanto aos modelos de relacionamento digital nos outros bancos tradicionais: “nosso portfólio digital ainda é mediano. Vemos na concorrência muito mais produtos e serviços passíveis de contratação digital de ponta a ponta, que no Banrisul ainda não é uma realidade, que ainda dependem de papel, assinatura e processos presenciais. Além disso, percebemos defasagem no processo de educação digital dos clientes, em que há necessidade de construção e reforço de uma receptividade aos canais digitais, além da própria cultura interna dos colegas. Em parte, estes pontos são explicados por termos iniciamos tardiamente esta transformação, em que a concorrência já está trabalhando há alguns anos”, descreve a Executiva.

Outro ponto interessante levantado pela Superintendente é a respeito do direcionamento Comercial. Tratando-se de uma estrutura recente, com uma forma de trabalho inovadora sem precedentes dentro do banco, o direcionamento de negócios não acontece via Unidade Comercial de Varejo, que é a responsável por direcionamentos, orientações, campanhas, CRM e indicadores de resultado de toda a rede de agências. Até por uma questão de hierarquia, visto que a Agência Digital não está vinculada à Diretoria Comercial, mas sim a Diretoria de Produtos, Segmentos e Canais Digitais, há uma desconexão entre estas áreas, ponto que é apontado pela Superintendente com necessidade de ser revisto e aprimorado.

“Nos bancos privados a transformação digital começou muito antes. E além de iniciarmos mais tarde, temos 92 anos de banco de varejo atendendo na porta. A mudança de mindset precisa acontecer em todos os níveis, desde o plataformista na agência até a diretoria, seja de cima para baixo ou de baixo para cima, para que realmente consigamos implantar o digital. Na minha opinião pessoal, é um caminho sem volta. Não tem como o Banrisul não ter isso, não temos como manter apenas o varejo físico”, explica a Gerente Executiva B.

Um entrave relevante que impede o banco de ter tração em sua transformação digital é a natureza de economia mista, com as dificuldades de uma empresa pública em um mercado competitivo. *“À medida que dependemos de um processo de licitação burocrática e lento para a contratação de qualquer fornecedor, prestar e ferramentas, perdemos muita agilidade nas mudanças que precisam ser feitas. O que difere dos bancos privados e fintechs, que além de seu processo de desenvolvimento interno, podem contratar soluções prontas do mercado para pontos específicos em que tenham necessidade”*, descreve a Gerente Executiva B.

Considerando que a Agência Digital não é uma ilha ou uma área autônoma que dependa somente de si, o capítulo a seguir busca descrever e sintetizar as entrevistas realizadas junto a executivos (Superintendentes e Gerentes Executivos) de outras unidades que estão relacionadas à área em questão.

4.2 UNIDADES DA DIREÇÃO GERAL RELACIONADAS

A escolha e identificação das unidades mais relevantes aconteceu durante as cinco entrevistas com o grupo de gestão da Agência Digital, em que durante o andamento da conversa e também com perguntas diretas, foram destacadas as unidades a seguir como as mais impactantes no desempenho e na evolução do Digital. Cabe destacar que se trata de uma amostra, por questões de viabilidade de pesquisa e aplicabilidade. De certa forma, quase a totalidade de unidades do Banrisul se conecta em algum nível ao Digital, mas com menor impacto e importância para seu presente e futuro.

Uma das áreas cruciais para a consolidação dos negócios remotos no banco é o Marketing Digital. O Gerente Executivo da área explica que a mesma foi criada no mesmo período e trabalho que deu origem a Agência Digital, através da consultoria da McKinsey que deu início a uma série de projetos e mudanças estruturais na empresa. *“A estrutura é enxuta e foi criada recentemente, a partir da criação da frente de transformação digital iniciada a partir da consultoria. O termo Marketing Digital é bastante amplo. No Banrisul, o foco é o Marketing de*

Performance. Em outras palavras, focamos em vendas digitais, isto é, a partir da análise da receita que um produto pode gerar, trabalhamos na construção da sua jornada de início a fim, até a sua execução”.

Segundo Cesaretti (2019), *Marketing de Performance* é uma estratégia digital na qual as ações são pagas com base no desempenho do anúncio ou quando a conversão desejada ocorre. Esta ação, definida antes da veiculação das campanhas, pode ser uma venda, a geração de um lead ou um clique, por exemplo. O foco é a utilização de mídias específicas para obter retorno mensurável de cada ação. Cada mídia oferece resultados e indicadores para o acompanhamento do retorno do investimento sobre a campanha. Alguns exemplos de mídias que utilizam *Marketing de Performance* são: *Google Ads*, *Facebook*, redes sócias e marketing de afiliados, parceiro anunciante que impulsiona tráfego e vendas.

Interessante apontar que, apesar de ser uma gerência vinculada à Unidade Marketing, ela está fisicamente em outro andar: está junto da Unidade de Transformação Digital (UTD), que será descrita a seguir. Tal proximidade possibilita melhor interação e sinergia de ações, visto que vários propósitos e ferramentas são convergentes. O Gerente explica que há participação do Marketing Digital na maioria dos *squads* de desenvolvimento, aplicando uma visão de *Martech* desde o início da construção, tornando o entregável muito mais aderente e qualificado, do ponto de vista do cliente.

A Fundação Instituto de Administração – FIA (2021) explica *Martech* como junção das palavras Marketing e Technology, criada para distinguir as agências e empresas que utilizam recursos tecnológicos e conceitos de transformação digital na gestão do marketing. Empresas deste ramo precisam ser orientadas por dados (*data driven*), processos e pessoas, buscando extrair os melhores resultados do universo digital. Como principais benefícios das estratégias de marketing associadas à tecnologia estão: decisões mais acertadas, otimização dos recursos, agilidade e maior alcance da marca ou produto.

Tecnologia da Informação (TI) é um dos pontos chave em qualquer banco no século XXI. Quando se fala de uma Agência Digital, esta área ganha ainda mais protagonismo. Entre as várias Unidades que fazem parte da Diretoria de Tecnologia da Informação, a Unidade de Transformação Digital é a que está mais

ligada ao Digital, pela sua metodologia de trabalho, enfoque e até por questão de proximidade, visto que se situam no mesmo andar, separadas por um corredor.

Conforme o Executivo da UTD, esta foi criada em fevereiro de 2018, mas projetada ao final de 2017, também a partir da consultoria McKinsey. Em uma quebra de paradigmas dentro da empresa, ela atua em métodos ágeis, uma concepção de trabalho contemporânea e inédita para os padrões do Banrisul. Inicialmente, contava com uma equipe de 20 pessoas e atuou em dois projetos piloto com equipes (*squads*) focadas em: uma jornada de abertura de contas digitais, e uma de recuperação de créditos de forma digital. Atualmente, a UTD conta com aproximadamente 130 pessoas, atuando em 12 *squads* focadas em projetos de diversas frentes como concessão de crédito, aquisição de cartões, previdência, seguros, investimentos, cartões de crédito e agronegócio.

O executivo acrescenta ainda que a metodologia ágil irradiou para outras áreas da TI do Banrisul, com as Unidades de Desenvolvimento de Sistemas, de Gestão de Dados e a Universidade Corporativa. *“Há potencial ainda de implementar a metodologia ágil em várias outras, e inclusive na rede de agências”*, explica. Cido semanais, com equipes multidisciplinares, focadas em desenvolvimento, execução e entregas rápidas, tem acelerado processos e ganhado visibilidade dentro da empresa, atraindo a atenção corporativa para esse ganho de eficiência.

Segundo Cultura Ágil (2021), os métodos ágeis buscam promover um processo de gerenciamento de projetos que incentiva a inspeção e adaptação frequente. É uma filosofia que acaba por incentivar o maior trabalho em equipe, a auto-organização, a comunicação frequente, o foco no cliente e a entrega de valor. Basicamente, os métodos ágeis são um conjunto de práticas eficazes que se destinam a permitir a entrega rápida e de alta qualidade do produto, tendo uma abordagem de negócios que alinha o desenvolvimento do projeto com as necessidades do cliente e os objetivos da empresa.

O Executivo de Marketing Digital explica que a partir da estruturação recente desta gerência que foram criados os canais de exploração de redes sociais, que envolvem anúncios impulsionados, patrocínios, *adwords*, *analytics*, análises de dados e conteúdo junto aos principais canais do mercado, como forma

de qualificar esta gestão e viabilizar campanhas digitais. *“Tudo isso é muito recente no banco, e estamos criando a partir do zero”*, explica.

Na visão do Executivo, o ponto de conexão e contribuição do Marketing à Agência Digital é a capacidade de escalar e promover vendas no pelas plataformas digitais, aumentando seu poder de alcance quanto a produtos e serviços. Exemplos são ações de mensageria direcionadas, com um link diretamente para canais de comunicação virtual direto com um vendedor da agência. Entretanto, ele mesmo reconhece que ações como estas ainda não acontecem por limitações na capacidade de atendimento da própria Agência Digital.

Desta forma, percebe-se viabilidade técnica do Marketing Digital para impactar clientes e gerar diversas demandas à rede de agências físicas e também à Digital. Entretanto, são priorizados os produtos que possuem jornada de contratação online de fim a fim, ou seja, que não dependam de intervenção humano ou presencial. *“Nos produtos que geram este tipo de impacto, precisamos planejar e monitorar com cuidado, em algumas ocasiões tendo que ligar/desligar a campanha rapidamente. Isto é, tirá-la do ar. No Marketing Digital o ciclo de resposta e a expectativa de retorno é muito ágil. Se provocarmos uma demanda de interesses que não conseguiremos atender, o risco de imagem do banco e do produto é muito grande, e é melhor quem nem seja feito”*, explica o Gerente de Marketing Digital.

Outra possibilidade apontada pelo Executivo Marketing é de que no futuro poderíamos alimentar o CRM dos vendedores e atendentes com informações valiosas: *“poderíamos imputar no Gerenciador de Clientes que correntista X foi impactado pela campanha Y e demonstrou interesse. Teria boa assertividade de que, a partir de um contato personalizado e direto do seu gerente de relacionamento, esta venda poderia ser concretizada. Isto ainda não acontece por limitações sistêmicas do nosso CRM, que é bastante engessado”*, argumenta.

Para o gestor da UTD, uma das principais contribuições previstas à Agência Digital seria o desenvolvimento de um novo CRM, com uma visão 360° tendo o cliente ao centro, focado em sua experiência e nas jornadas que ele terá em seu relacionamento bancário. O executivo explica que enquanto as outras unidades de TI focam nas camadas mais estruturais do *core* bancário, isto, no

arcabouço de sistemas necessários para o funcionamento geral do banco, a UTD tem seu olhar voltado para a experiência do usuário (UX: *user experience*), algo bastante recente na cultura organizacional Banrisul, e com um potencial tremendo de melhorias.

Sobre CRM, a executiva de Gestão de Dados acrescenta que *“a iminência do Open Banking nos gera muita preocupação as nossas ferramentas atuais de dados e gestão de relacionamento. O CRM atual do banco não está preparado para atuar com as novidades de mercado, como o Open Banking. Há um consenso na diretoria e diversas áreas de que é imprescindível um investimento neste assunto, seja via desenvolvimento interno ou via aquisição”*, argumenta.

O executivo de TI entrevistado também é um dos gestores do Banritech. *“É uma iniciativa que visa impulsionar o ecossistema de inovação do nosso estado, além de ser um movimento que aproxima o Banrisul da comunidade, cumprindo com seu compromisso de participar ativamente no desenvolvimento social e econômico do Rio Grande do Sul”*, descreve. Em parceria com a PUC-RS, através da Tecnopuc, o programa conta com estrutura, mentoria, aceleração, capacitação e acesso a fundos de investimento, em vias de fomentar o desenvolvimento de startups de tecnologia dos mais diversos ramos. Os temas de interesse que definem as categorias do programa são: agronegócios, serviços financeiros, relacionamento com clientes, eficiência operacional, segurança da informação e governos. O programa está em sua primeira etapa de seleção de projetos no primeiro semestre de 2021.

A sinergia entre academia e mercado é cada vez mais fundamental no mundo dos negócios. Assim com a parceria com a PUC presente no Banritech, o Banrisul tem trabalhado em projetos de inteligência e pesquisa junto a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sob demanda da recentemente criada Unidade de Gestão de Dados e *Analytics*. Em entrevista com a Superintendente Executiva desta unidade, percebe-se o potencial e riqueza existentes em todos os dados disponíveis e armazenados em uma empresa de mais de noventa anos, altamente informatizada, complexa e com aproximadamente quatro milhões de clientes.

Segundo a Executiva, *“a Agência Digital tem sido uma grande parceira e um laboratório para testes de vários projetos, modelos e desenvolvimentos. Um*

deles é a criação de KPIs (Key Performance Indicators – Indicadores de Desempenho) que podemos testar com uma amostra menor de clientes na Digital. Como exemplo, o Indicador de Maturidade Digital foi criado e está em alinhamento, como forma de avaliar o avanço da base de clientes sobre o uso de várias ferramentas”, explica. Além disso, são utilizados os conceitos de *personas*, perfis de clientes que são agrupados para propostas de negócios personalizadas e mais aderentes a sua realidade.

Entre os trabalhos realizados pela equipe da UFRGS, um dos que tem tido a maior visibilidade é a de propensão de consumo. *“Através de uma análise estatística e profunda da base de clientes do banco, é possível prever com alto grau de acerto, os próximos produtos que determinados clientes estão propensos a contratar, entre os diversos disponíveis em nossa cesta. Isto possibilita ações de oferta e contato dos nossos vendedores com um maior grau de assertividade”*, explicada a Executiva de Gestão de Dados.

A ferramenta possibilita também ações de outras áreas. O Executivo de Marketing Digital explica que dados como estes de predição de próxima compra e clientes propensos a determinado produto poderão ser objeto de campanhas com impulsos direcionados. *“A partir da consolidação e assertividade deste modelo de propensão, o Marketing Digital poderá executar suas campanhas baseado nesta predição de próxima compra, podendo inclusive se retroalimentar e calibrar entre uma campanha e outra a partir da efetividade das contratações. Essa conexão entre Marketing Digital e a Unidade de Dados e Analytics é muito valiosa para gerar inteligência corporativa”*, descreve.

A executiva de Gestão de Dados descreve outra iniciativa trabalhada em apoio à equipe da UFRGS. *“A previsão de deserção de clientes é uma ferramenta bastante promissora. Através de métodos estatísticos, é possível mapear clientes com indícios e alta probabilidade de encerramento de contato e término de relacionamento comercial. Ações antecipadas junto a estes clientes tendem a reduzir a efetivação deste encerramento, com a reversão desta saída e a manutenção de negócios. Considerando o alto índice de saída de clientes jovens e em idade de alto potencial de consumo bancário, é muito importante realizarmos ações focadas nesta proteção”*, explica. A Agência Digital vem usando este modelo como piloto para aprimoramento.

“No Banrisul, ainda trabalhamos muito com dados internos e não estruturados. Mas aproveitamos pouco a jornada dos clientes, em nossos sistemas, redes sociais, nossas páginas, entre outros, para que pudéssemos ser proativos na atuação junto aos clientes e em distribuição de campanhas a partir de dados, com mais ciência, e menos empirismo. Em muitas vezes é realizado um caminho inverso, e sem o correto armazenamento da informação. Há uma riqueza de informação tremenda em nosso data lake, mas que não é transformada em informação, em valor. Ainda temos muito trabalho pela frente”, afirma a Superintendente de Gestão de Dados.

Matos (2020) descreve *Data Lake* como uma estratégia de armazenamento de dados, a fonte do *Big Data*. A ideia consiste num único repositório dentro da empresa, para que todos os dados brutos estejam disponíveis a qualquer pessoa que precise fazer análise sobre eles. Quando se ouve falar sobre um ponto único para reunir todos os dados que uma organização deseja analisar, imediatamente se imagina a noção de *Data Warehouse* e *Data Mart*. Mas há uma distinção fundamental entre eles. O *Data Lake* armazena dados brutos, sob qualquer forma do jeito que foram coletados na fonte de dados. Não há suposições sobre o esquema dos dados e cada fonte de dados pode usar qualquer esquema. Cabe àqueles que vão analisar os dados, dar sentido a esses dados para o propósito ao qual a análise de destina.

Outra Unidade relacionada entrevistada foi a Assessoria Jurídica. Naturalmente, um novo canal de atendimento com menos contato presencial traz desafios de ordem jurídica para legitimar e dar segurança aos negócios para todas as partes envolvidas. Para o Gerente Executivo entrevistado, os negócios digitais *“são um mundo novo dentro do banco. Muitos conceitos e conhecimentos ainda precisam ser consolidados na cultura corporativa Banrisul. Nossa empresa é adepta à cultura do papel, tudo precisa estar formalizado e assinado. No Digital, onde o cliente quer celeridade e conveniência em solucionar suas questões por outros meios, apresenta-se um paradigma a ser quebrado dentro do banco”, explica.*

“Viabilizar negócios digitais sob o aspecto jurídico não se trata de uma opção, mas sim de uma obrigação. Todas as mudanças em curso, como Open Banking, Lei Geral de Proteção de Dados, PIX, Sandbox regulatório, entre outras,

transformarão todos os players em bancos digitais. E através das comissões que participo junto à FEBRABAN e ABBC, é possível perceber que esta necessidade de mudança e senso de urgência é uma corrida a todos os bancos. Mesmos os grandes bancos a nível nacional enfrentam dificuldades relacionadas a TI e reestruturação de áreas para atender as diversas mudanças regulatórias que estão em curso”, explica o Executivo da Assessoria Jurídica.

Barbosa (2019) explica que

o Sandbox Regulatório permite que as empresas testem seus produtos e serviços com um número limitado de consumidores/investidores, enquanto os reguladores supervisionam a atividade, sem ter que cumprir as mesmas regras estabelecidas para o setor. A mencionada abordagem exige uma alta dose de transparência na escolha das empresas que serão submetidas ao sandboxing. No entanto, definitivamente pode ser um ótimo modelo para aproximar reguladores e mercados, especialmente no setor financeiro. Ao utilizar essa técnica, é possível controlar o risco de sufocar a inovação e ao tempo em que se protege o interesse público cristalizado nos objetivos da regulação. (p. ?)

Do ponto de vista de negócios, a contratação remota de produtos e serviços precisa levar em consideração algumas premissas básicas. *“A correta identificação do cliente, legitimando que é com ele mesmo que estamos tratando e o correto armazenamento dos registros do negócio em meio digital, para comprovações futuras, são os principais aspectos de segurança jurídica necessários aos negócios. Além disso, é válido destacar que há limitações impostas legalmente, que não dependem de opção do banco em viabilizar digitalmente. Um exemplo é a contratação de crédito consignado a beneficiários INSS por meio de ligação telefônica gravada, que é algo vedado pelo normativo da Previdência Social”,* explico o Gerente Executivo.

É importante destacar que muitos dos riscos jurídicos são inerentes aos negócios bancários, sejam eles presenciais ou não. Segundo o Executivo, mesmo na agência em um atendimento presencial, por vezes acontecem fraudes de contratação de produtos ou crédito por terceiros com documentos antigos, precários ou até falsificados, além de assinaturas ou documentos adulterados. No digital, o risco também é inerente ao negócio, mas as fraudes e fragilidades se

apresentam de formas diferentes. Os bancos buscam minimizar estas chances, mas uma parcela de risco que não é mitigável, que precisará ser mensurado e ter sua aceitação avaliada. Além disso, há muitas pautas e ocorrências que ainda estão obscuras no meio jurídico, com pouca jurisprudência e histórico, visto ser um assunto recente e em evolução.

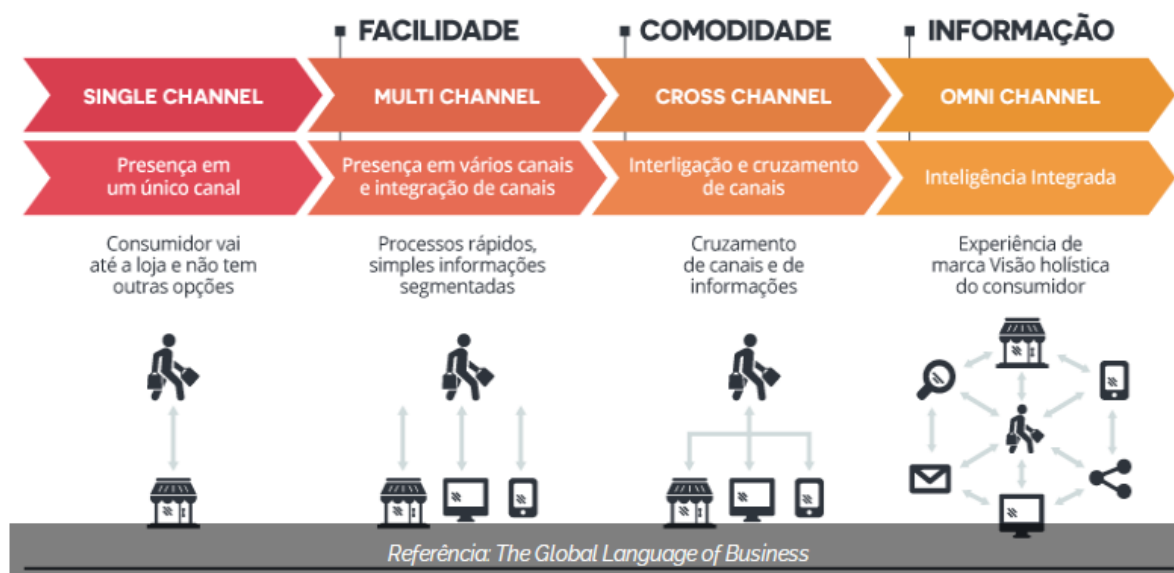
Outra unidade no rol de entrevistas é a Unidade de Atendimento e Serviços. De atuação ampla e com envolvimento em várias frentes, é a responsável por canais de como as salas de autoatendimento, postos avançados, correspondentes Banriponto e parceiras com terceiros, como a rede Saque e Pague e Tecban (Banco 24 horas). Além disso, é a gestora de diversos sistemas de serviços utilizados pela rede de agências e clientes, como cobrança de títulos, custódia de cheques, contas a pagar, terminais financeiros de caixa, entre outros. Deste modo, muito dos pontos de contato do cliente com o Banrisul passam por esta unidade.

A Superintendente da Unidade explica que há uma recente mudança de conceito do banco quanto a canais de atendimento. *“Por muitos anos, o foco foi direcionar os clientes ao autosserviço, numa lógica do que é melhor para o banco, sob a ótica de redução de custos. Hoje, trabalhamos em buscar uma aproximação e convergência de experiências em todos os canais disponíveis e trazendo o protagonismo desta escolha para o cliente. É dele a escolha de qual é o canal que melhor lhe convém, no qual buscamos que ele tenha a experiência mais alinhada e semelhante entre as diversas opções. É uma mudança de paradigmas onde ainda temos um grande caminho a percorrer, mas estamos no caminho”*, explica a executiva.

Silva (2020) explica que nenhuma empresa se torna *omnichannel* da noite para o dia. É um processo a ser construído em etapas, que demanda muito conhecimento de cada parte do processo da empresa e seus impactos no todo. Além disso, muitas empresas que adotam mais de um canal de distribuição ou relacionamento configuram-se na verdade como *multi channel*, ou multi canais. Isto é, as informações são segmentadas, diferentes em cada plataforma, e por resultado, com experiências e propostas de valor divergentes ao cliente final. Outro conceito presente em muitas empresas é explicado como *cross channel*, ou

canais cruzados. É quando um canal é utilizado como apoiador ou impulsor do outro.

Figura 3: Estratégia Omnichannel e outros conceitos.



Fonte: SILVA, 2020.

Apesar da busca do Banrisul pela experiência *omnichannel*, são mais perceptíveis as características dos outros três modelos. Para determinados produtos ou serviços que ainda não estão disponíveis em canais digitais de contratação, a experiência do cliente é *single channel*, visto que não há opção de outra forma de contratação a não ser ir até uma agência, por exemplo. Para a maioria dos produtos e serviços a experiência Banrisul é *multi channel*. Há disponibilidade em mais canais, mas há divergência de informações, opções, custos e forma de atendimento. Já as características de *cross channel* são percebidas em campanhas que impulsionam determinado produto através de um canal, mas para contratação em outro. Exemplo: um anúncio de cartão de crédito no aplicativo, mas que não é possível de ser contratado por ali, mas sim comparecendo a uma agência.

“Os protocolos adotados pelo banco durante a pandemia, com vários colegas da rede de agências em Home Office fez com que os vários desafios da Agência Digital não ficassem restritos a ela, mas sim ao banco inteiro. Muitos operadores de negócios e gerentes de contas de agências presenciais estão trabalhando em casa desde o início da pandemia, e também foram impactados

pelas dificuldades e beneficiados pelas novidades implementadas pelo banco, quando aos negócios digitais. Isto torna os desafios muito mais amplos e importantes em seu enfrentamento pela empresa”, argumenta a Superintendente.

A gestora traz um interessante exemplo das redes de varejo de eletrodomésticos que por muitos anos enfrentaram rivalidade dos pontos físicos e dos sites, que não praticavam as mesmas políticas de preços, descontos e parcelamento. Hoje, já se percebe uma maturidade muito maior em que os diferentes canais são complementares e buscam traduzir uma experiência mais alinhada e semelhante. Há os clientes adeptos ao e-commerce que resolvem todas suas demandas pelo *app* ou site, e há opção daquele que prefere ir até uma loja, ver o produto pessoalmente, conversar com um ser humano. Há público para todos os canais. *“No mercado bancário não é diferente, e não será no futuro. Termos uma diversidade de canais presenciais ou digitais que se complementam é uma grande fortaleza do Banrisul, que nos diferencia de sermos mais uma fintech ou banco digital entre tantos outros”,* destaca a executiva.

Há uma nova gerência dentro da Unidade de Atendimento e Serviços com uma missão de integração e revisão de processos da rede de agências, especialmente aquilo que está atrás do balcão, em vias de reduzir o *back office* das agências. *“As diversas unidades gestoras do produto são especialistas em seu assunto, mas não possuem uma visão do todo e de como eles impactam na rotina dos vendedores. Isto resulta em perda de eficiência e uma série de tarefas sobrepostas que acabam por tirar capacidade de atendimento e reduzir o foco no negócio. Há em andamento um grupo de trabalho multidisciplinar, envolvendo gestores de produto, mas principalmente profissionais que estão na ponta, onde está nosso foco. Precisamos ouvir a rede”,* explica.

A Agência Digital tem uma grande relevância neste processo, pois desafia as áreas a reavaliarem as rotinas da agência física, a pensarem *“fora da caixa”,* e a compararem que se conseguem fazer no digital, porque esta rotina ainda é necessária na agência normal. É um ciclo que se retroalimenta, sendo a agência digital um propulsor de mudanças e impondo desafios aos processos e ao *mindset* atual do Banrisul.

A Unidade de Negócios Digitais e Relacionamento com Clientes (UNDRC) é responsável por diversos canais de atendimento, como os aplicativos Banrisul, o

Internet Banking, o Banrifone, as centrais de atendimento, mídias de redes sociais, plataformas de reclamações, Serviço de Atendimento a Clientes (SAC), chats de suporte técnico e o *Call Center* de agências. Diferente da Agência Digital que atua junto a um grupo específico de clientes, a UNDRC atua em canais que impactam todos os clientes Banrisul. *“Nossa unidade tem uma participação bastante relevante nesta transformação digital em curso do banco, especialmente nas melhorias quanto a comunicação e relacionamento com os clientes, nos mais diversos canais que ele possa preferir”*, explica a Superintendente.

Alguns dos gargalos apresentados pela gestão da Agência Digital foram relacionados a ferramentas de atendimento, especialmente aquelas que apresentem ganho de eficiência e possibilidade de avanço em escala. Neste sentido, a Executiva explica que *“já realizamos a contratação de uma ferramenta de AVI, isto é, um Assistente Virtual Inteligente. Através do uso de inteligência artificial, será possível realizar um atendimento automatizado, ágil e intuitivo com alto grau de solução de demandas simples e cotidianas, especialmente para os clientes massificados, não gerenciados, onde o investimento de capital humano em atendimento se torna mais oneroso. Estamos na fase de curadoria de informação, que é calibragem e programação da inteligência artificial de modo a treiná-lo a como proceder a partir das demandas”*, explica a gestora.

O potencial de ganho é bastante significativo, à medida que a solução possibilitará um crescimento de quantidade de clientes atendidos remotamente sem um aumento expressivo de recursos humanos. Certamente, em certas situações serão indispensáveis os encaminhamentos humanos, especialmente naqueles mais complexos. *“Inicialmente a ferramenta trabalhará nos recursos de texto, mas a seguir pretende-se trabalhar com mídia de voz, o que poderia ser um ganho em canais como Banrifone e Call Center, que poderiam ter um ganho de eficiência. Além disso, é válido destacar que os pilotos de inteligência artificial atuarão nos canais de suporte à rede de agências, como uma forma de testagem “dentro de casa”, para as devidas correções e tratamento das eventuais falhas. Mas a seguir, o foco será comercial, atendendo clientes em várias demandas”*, descreve a Superintendente.

Outra iniciativa em curso conduzida pela UNDRC é relacionada ao chat de atendimento no Banrisul Digital. Hoje, ocorre apenas em piloto junto aos Gerentes

de Conta Afinidade da Agência Digital. A intenção é ampliar essa ferramenta ao banco inteiro, mas não em contato direto com seu gerente de relacionamento, mas sim com um canal de atendimento centralizado, semelhante ao que acontece hoje em um *call center*, podendo sim em alguns casos fazer o encaminhamento da conversa ao titular da carteira à qual o cliente está vinculado, explica a Superintendente. Os ganhos principais são de institucionalização da comunicação, em ambiente seguro a cliente e ao banco, com correta identificação, em área que facilita o registro e histórico dos dados para posterior utilização.

A jornada de abertura de contas digitais também tem a participação da UNDRC, aliada a áreas de TI, Comercial, Risco, entre outras. *“É uma das frentes mais urgentes em comparação ao mercado. Temos hoje disponível para contas universitárias, o que já foi um bom laboratório de testes, mas ainda carecem de ajustes para ampliar a contas genéricas a “mar aberto”. O maior empecilho ainda está relacionado à escoragem de limites e crédito a partir de um cadastro simplificado e com menor rigor, com dados inseridos pelo próprio cliente. A proposta é oferecermos um modelo de conta simplificado e com serviços limitado, que poderia servir de porta de entrada para uma quantidade grande de novos clientes”*, esclarece Superintendente. A partir da necessidade de outros produtos e serviços, este cliente poderia migrar para outros modelos de conta. Mas a grande vantagem é que nesta ocasião o cliente já está “dentro de casa”, onde essa conversão se torna muito mais assertiva e provável.

Outra Unidade conectada à realidade da Agência Digital é o Núcleo de Estratégia e Monitoramento. Com um escopo amplo, atua na definição e mensuração de indicadores de desempenho da rede de agências, nas análises de receitas e despesas, nos modelos de reclassificação de porte de agências, na formação e critérios de encarteamento de clientes, análises de projetos de aberturas e fechamentos de pontos de venda, entre outros. O Gerente Executivo da área explica que *“um dos principais pontos de contato entre Núcleo e Agência Digital são os indicadores de desempenho de Meta Comercial. Este primeiro semestre de 2021 será o primeiro com carteira formadas e metas comerciais definidas para acompanhamento, no mesmo conceito da rede de agências, mas ainda sem remuneração atrelada a estes indicadores, ainda em um processo de maturação”*, explica o gestor.

Na avaliação do executivo, é importante que o banco utilize um modelo único de indicador de resultado seja para agências presenciais ou digitais, talvez com pesos e enfoques diferentes. Mas considerando possíveis migrações de carreira entre os modelos, e um princípio de isonomia e competitividade, acredita que seria prejudicial distinguir os canais com indicadores diferentes.

Os critérios de formação de carteiras de relacionamento da Agência Digital também passam pelo Núcleo, e tem tido um acompanhamento bastante próximo, visto ser o início da desvinculação por completo destes clientes de suas agências anteriores. *“Iniciamos este semestre com a abertura de quatro carteiras de Gerentes de Conta Afinidade, nove Operadores de Negócios e a Plataforma de Atendimento Pessoa Física. Ainda há metas que não trabalhamos no Digital, especialmente daqueles produtos que ainda não possuem condições de comercializar remotamente”*, explica o executivo.

Um ponto de conflito identificado nas entrevistas com a equipe da Agência Digital foi justamente relacionado a encarteiramento. A vinculação de um cliente única e exclusivamente a um vendedor de uma determinada agência geraram vários transtornos no processo de migração ao Digital, assim como acontecem também conflitos em atendimentos interagências, especialmente nas regiões metropolitanas, que acumulam mais agências próximas, ou também em regiões turísticas como litoral, serra, e até mesmo *shoppings*, que caracterizam-se por grande circulação de pessoas. O atendimento a clientes vinculados a outras agências além de apresentar empecilhos sistêmicos de restrições de serviços que não podem ser realizados, também apresenta habitualmente um desinteresse do vendedor em prestar um bom atendimento, visto que produtos e serviços negociados não serão contabilizados nos seus indicadores, mas sim na agência a qual este cliente é vinculado.

“Acredito que modelo ideal seria uma opção híbrida, onde o contato ativo de oferta de negócios aconteça sim pelo vendedor titular da carteira que o cliente é vinculado, mas que os negócios relacionados de forma passiva, isto é, por demanda espontânea do cliente em outras agências ou com outros vendedores, tivesse uma métrica de reconhecimento e remuneração deste vendedor, para tornar mais interessante este atendimento. Já houve uma proposta neste sentido no passado. Mas é inegável que existem empecilhos mais profundos de sistemas

que impedem algumas rotinas operacionais no atendimento interagência”, explica o executivo. Na prática, o cliente deveria ser menos da agência, e mais do banco.

“Estes entreves sistêmicos de identificação do cliente por agência e conta é um dos dificultadores para avançarmos na especialização. Temos grande potencial para otimizar e reduzir estruturas físicas, com agências especializadas em segmento Empresarial, Alta Renda, Rural, entre outras. Mas o desgaste de migração de agências é bastante grande, pois envolve troca de cartões, códigos de agência, débitos em conta, limites, documentos, entre outros”, argumenta o gestor.

O executivo acrescenta que estão em desenvolvimento novos KPIs e indicadores que levem em consideração a satisfação de clientes, rentabilidade e outros parâmetros, diferentes dos atuais que focam em volume e quantidade de negócios. *“A ideia é iniciamos pela Agência Digital como piloto, para aí então ampliarmos para toda a rede. São indicadores importantes, contemporâneos, que hoje não são medidos pelo banco, e que trazem o cliente como foco, diferente das métricas atuais que focam no produto”, explica o gerente.*

Por fim, a Unidade Comercial de Varejo foi ouvida, através do Gerente Executivo de Produtos e Serviços. Segundo ele, são vários os pontos de contato entre as duas Unidades. *“Uma das principais missões que conectam as Unidades de Agência Digital e Comercial e o onboard de abertura de contas digitais, para a captação de clientes diretamente no meio digital. Há um potencial tremendo de expansão através desta frente, perceptível por amostragens e testes realizados anteriormente, alinhados com a demanda de mercado por este perfil de relacionamento e também pela solidez e confiança na marca Barrisul. Ainda existem pontos de ajuste pendentes, especialmente de tecnologia e de risco, que envolvem questões de cadastro e modelagem de crédito a estes clientes”, explica o gestor.*

“Outro forte ponto de conexão é a concepção de produtos e serviços específicos ao público digital, como pacotes de tarifas diferenciados, linhas de crédito exclusivas, como uma linha de financiamento estudantil a universitários, um formato de conta exclusivo, são exemplos que estão em análise ou desenvolvimento. Além disso, há participação mútua das unidades a respeito de comunicação: ferramentas de comunicação e atendimento, como chat do app,

Whatsapp corporativo, assistente virtual, o investimento em um CRM mais completo, o melhor do uso de dados para aprimorar esta comunicação, entre outros”, descreve o Executivo. Enfim, percebe-se grande alinhamento e parceria entre as áreas, o que é muito válido visto que sua maioria é de interesse e aderência à rede de agências e ao banco como um todo, representados aqui pela Unidade Comercial de Varejo.

Apesar das importantes e disruptivas iniciativas em curso no banco, como a Unidade de Transformação Digital e a Agência Digital, o Gerente Executivo da Unidade Comercial acredita que existe uma lacuna ou elo que centralize esforços de tantas iniciativas e melhorias que estão acontecendo, de forma integrada. “Inovações em cadastro, meios de pagamento, as mudanças impostas pelo Open Banking, novos canais de contratação de vários produtos, de certa forma acontecem de forma independente e segregada. Iniciativas como a própria Agência Digital e o recente Banritech são muito promissoras neste sentido”, explica o executivo. A aproximação do ecossistema de inovação e do meio universitário tem um potencial tremendo, pois os meios que temos de contratação de fornecedores é bastante engessado, pela característica de empresa pública, e para o desenvolvimento interno por vezes nos falta *expertise* ou velocidade.

Para o Executivo, o melhor modelo para o banco avançar no meio digital junto a novos clientes é um modelo de conta de pagamentos simplificada, com menor exigência cadastral, menor custo, mas também limitada em produtos, serviços e limites de crédito. “*É uma lógica de aquário. Facilitamos o acesso para trazer o cliente para dentro. E depois de certo período de acompanhamento de seu comportamento de crédito e até de prevenção à lavagem de dinheiro (PLD) o convidamos para um upgrade de relacionamento com uma conta mais completa, com uma cesta de produtos e serviços mais ampla. É o formato que alguns grandes players do mercado utilizam e acredito ser o mais adequado à nossa realidade*”, argumenta.

“O PIX tem sido um case de efervescência do mercado e grande interesse dos bancos em se fazerem presentes nestas novidades. Há ofertas de *cashback*, sorteios, isenções em anuidade de cartão, porque obviamente os bancos estão enxergando fidelização a partir da vinculação de chaves PIX e a chance de trabalhar vários outros itens de seu portfólio de produtos, a partir do momento que

o cliente, pessoa física ou empresa, concentra sua movimentação naquele banco”, destaca o executivo. Exemplos como este mostra como o mercado bancário está em transformação, e nem os players líderes de mercado estão confortáveis e parados na liderança, pelo contrário, estão muito atentos.

Sobre indicadores de performance, o Gerente Executivo acredita que precisa ser considerado um modelo híbrido. Há indicadores da agência presencial que são aderentes, e outros que precisam ser exclusivos ao digital, de forma estratégica. *“É preciso pensar o que queremos que a Agência Digital traga para o banco. Talvez uma grande rentabilidade por cliente não seja o resultado imediato a ser buscado neste momento. A qualidade e satisfação do atendimento é um item que vejo como essencial em ser avaliado neste momento. Ou a adesão de produtos específicos que sejam interessantes a médio e longo prazo, e não um ganho imediato em um produto com uma grande margem de contribuição. Mas é preciso que seja num formato mais flexível, e menos fechado como temos hoje”*, descreve o gestor.

4.3 BANCO DO BRASIL

Conforme descrito e justificado no capítulo de método, é apresentada como referência de pesquisa quanto a negócios bancários digitais o Banco do Brasil. Empresa já apresentada no capítulo de revisão da literatura, apresenta natureza jurídica de economia mista, tal qual o Banrisul, conciliando desta forma a dicotomia de interesses do público, pela sua participação governamental, e do privado, através de seus acionistas e investidores. Além disso, em comparação ao Banrisul, é uma instituição financeira que iniciou antes o seu processo de transformação digital e o desenvolvimento de estruturas de negócios remotos, tendo hoje uma parcela relevante de seus negócios em pessoa física gerenciados através de escritórios digitais, sem relacionamento presencial com estes clientes.

Para uma referência comparativa e *benchmark* de mercado, foram entrevistados cinco executivos do Banco do Brasil, aqui nomeados de E1 a E5, todos profissionais com atuação diretamente ligada aos negócios digitais do BB, em diferentes posições hierárquicas e unidades. Buscou-se resgatar um histórico da criação e estruturação dos primeiros escritórios digitais do banco, considerando

seus desafios, as adaptações necessárias, os pontos críticos e as formas de avanço.

Nos últimos anos, o BB vem investido em especialização, através de estruturas e equipes com atuação focada em nichos, e menos generalistas. E1 explica que existem duas unidades nacionais: a de Varejo, que responde pelas agências de atendimento, as lojas “de rua”, unidades menores focada em atendimento de demandas diversificadas; e a de Relacionamento, que responde pelas agências Estilo, Empresas, Agronegócio e os escritórios digitais, focando nos nichos especializados. A Superintendência de Varejo do estado do Rio Grande do Sul possui quatro gerentes de mercado, cada um com uma especialização: pessoa física, pessoa jurídica, agronegócios e atendimento.

“Em minha carreira, acompanhei toda a transformação do BB de um banco totalmente analógico, que era à época (anos 80) bastante atrasado, inclusive, para um banco que hoje reconhecido como um dos mais avançados do mundo. O avanço pôde ser acelerado a partir de uma decisão corporativa de transformação, especialmente no início dos anos 2000, onde foram possíveis saltos de inovação ultrapassando inclusive os concorrentes privados. Foi expressiva a transformação tecnológica pela qual o BB passou, a partir desta decisão pela mudança. O banco sentiu que esta transformação era necessária, e foi bem sucedido em executá-la, mudando sua arquitetura de atendimento da rede de agências, mudando o mindset de seus funcionários”, explica o executivo E3.

E3 complementa que por muitos anos, o BB foi incorporando os avanços tecnológicos em melhorias de processos de toda ordem, interna e externamente, mas mantinha o formato de tradicional de agências de atendimento presencial como principal ponto de contato. *“Foi a partir de 2013 que o BB passou a desenvolver e experimentar novas estruturas de relacionamento, através dos escritórios digitais, onde os gerentes de contas atendem exclusivamente por meios remotos, e aplicando o conceito de que se necessário, o cliente poderia contar com qualquer agência BB para atendimento presencial, e não mais aquela agência a que era vinculado. Foi uma ruptura muito grande. O prefixo da agência perdeu importância. O cliente passou a se relacionar com a instituição Banco do Brasil, e não com a agência a que está vinculado”,* explica E3.

E1 explica que o primeiro escritório digital no país iniciou suas atividades ao final de 2014. “O banco elegeu a praça de Ribeirão Preto/SP como tubo de ensaio, para realização de um piloto. Estrategicamente, foi uma localidade em que se abriu mão de resultados no curto prazo, na ideia de testar e estressar o modelo por aproximadamente um ano. Naturalmente, houve muitos erros e acertos, muitas reclamações e perdas de clientes pelo caráter de novidade e experimentalismo, mas foi um passo muito importante no desenvolvimento inicial dos escritórios. Um dos escritórios seguintes foi na praça de Joinville/SC, aberto no início de 2015, que também foi palco de muitas experiências”, explica o executivo. Em maio de 2016, o primeiro escritório digital do Rio Grande do Sul iniciou suas atividades no centro de Porto Alegre, tendo evoluindo a seguir para cinco escritórios, que é o número atual.

“O viés dos primeiros escritórios era de que fossem unidades de atendimento complementar. Inclusive havia um espelhamento nos indicadores de avaliação, como uma espécie de meta compartilhada, numa ideia de promover engajamento entre as equipes presenciais e do escritório”, explica E5. “Assim como os colaboradores do BB precisaram adaptar-se aos negócios remotos, os clientes também demonstraram não estar plenamente prontos para isto. Desconfiança e falta de credibilidade inicial pelo ineditismo do modelo, fazia com os clientes relutassem em fechar negócios e acabassem recorrendo a ida às agências”, complementa E5.

Para melhor entendimento da atuação dos escritórios digitais, E1 faz uma explanação do modelo comercial pessoa física. *“Basicamente, são três segmentos de atuação: os clientes alta renda BB Estilo, com rendas superiores a dez mil reais ou investimentos, são vinculados aos escritórios Estilo, que possuem atendimento híbrido digital e presencial; os clientes do segmento Exclusivo, com rendas entre quatro e dez mil reais estão vinculados aos escritórios digitais espalhados pelo estado e país; e os demais clientes do massificado, não gerenciados, fazem parte do que chamamos de Grupo Negocial, uma grande carteira de clientes que é vinculada diretamente à Brasília”, explica E1.* Desta forma, as agências deixaram de atuar somente com a sua carteira de clientes, mas sim com qualquer correntista BB, sendo remunerados e avaliados pelos negócios realizados com os clientes que atendem.

“Trata-se de um modelo de loja, semelhante ao que se vê em empresas de telefonia e outros ramos. O cliente pode ter sua demanda atendida plenamente em qualquer agência. No passado, haviam muitas limitações e transtornos em que para a grande maioria dos serviços e negócios o cliente era direcionado à sua agência de relacionamento. Hoje isso não ocorre mais, qualquer agência pode atender qualquer cliente de forma completa, e será reconhecida por isso nos indicadores”, explica E1. Segundo ele, um dos maiores desafios nesta alteração foi quanto a sistemas. *“Tivemos que readequar muitas coisas. Os sistemas do banco são muito antigos, alicerçado em plataformas robustas e arcaicas. No início foi bastante complicado, houve muitos problemas, mas hoje a situação já está pacificada”,* descreve.

De forma passiva, o Grupo Negocial é atendimento por toda rede de agências de varejo do BB. Mas de forma ativa, estes clientes são impactados por diversas estratégias de *e-commerce* e *marketing* digital, além de centrais de atendimento com contatos ativos para negócios, via ligações telefônicas, mensagens no *app*, SMS, e-mail, mensagens nos terminais, entre outros canais. Esta estratégia de comunicação é chamada de *B-commerce*, e trabalha com ofertas assertivas considerando uma série de dados de perfil e comportamento para calibrar os produtos, condições e canais de contato, conforme explica E1.

“Já os clientes encarteirados, isto é, vinculados a carteiras Exclusivas ou Estilo, estes sim tem um gerente de relacionamento, embora possam ser atendidos por demanda em qualquer agência. As agências Estilo possuem atendimento presencial e digital. Já os clientes do segmento Exclusivo tem atendimento apenas digital, através dos escritórios a que são vinculados. Há exceções em praças do interior que ainda não foram “digitalizadas”, e nestes casos o Gerente de relacionamento exclusivo atende presencialmente. Relacionam-se através do chat dentro do app BB, Whatsapp, ligações telefônicas, e-mail, e se precisarem de algo presencial, dirigem-se a qualquer agência de atendimento. Há um sistema de protocolo, onde alguma negociação digital que necessite de algum tramite documental nas agências presenciais podem ser acessadas e realizadas em qualquer unidade do BB”, descreve E1.

E1 utiliza o termo “praça digitalizada” para as regiões que já tiveram as adequações de encarteiramento dos clientes perfil Exclusivo e Estilo nas

respectivas agências ou escritórios, e a atuação do Grupo Negocial no conceito loja de atendimento. No Rio Grande do Sul, os escritórios que já digitalizaram suas regiões situam nas cidades de Porto Alegre, Novo Hamburgo, Caxias do Sul, Santa Maria e Pelotas. *“Entretanto, percebeu-se uma fronteira para avanço da digitalização no interior, especialmente por diferenças culturais, de perfil dos clientes que demandam maior vínculo de relacionamento presencial e personalidade do atendimento, de demandas do agronegócio, e até mesmo de questões tecnológicas ligadas a qualidade de conexão e uso dos recursos digitais. Nestas praças, o banco optou por manter o modelo de gerenciamento e encarteiramento antigo e avaliar melhor o cenário”*, descreve E1.

Para o executivo E5 *“foi curioso que no início do escritório, um dos primeiros reflexos foi que os clientes passaram a frequentar mais as agências presenciais. De certa forma, indo contra a lógica de que o atendimento remoto evitaria idas às agências, estes clientes tiveram demandas despertadas, além da necessidade de ajustes para acesso do app, e assuntos que iniciamos as tratativas remotamente, mas que necessitavam de algum procedimento presencial para sua efetivação”*.

Com a adoção dos negócios digitais no BB desde 2014, naturalmente muitos produtos e serviços já tiveram sua jornada digitalizada, isto é, disponibilizada nos meios eletrônicos do banco, sem a necessidade de comparecimento a uma agência para sua realização. Além da solução de autoatendimento do cliente nos canais, E1 explica que para muitas transações é utilizado o Duplo Sim, um fluxo de aceite digital que o gerente de relacionamento importa a negociação para o app, onde o cliente acessa o documento, avalia seu conteúdo e realiza sua assinatura de forma digital. *“Há produtos que ainda não tiveram sua jornada digitalizada, mas estão em andamento, como Crédito Imobiliário e Crédito Rural, por exemplo”*, descreve.

E2 explica que os produtos e serviços utilizados na distribuição digital são os mesmos das agências presenciais, não foram desenvolvidos especificamente para este fim. Apenas receberam melhorias e alterações em seu fluxo de contratação, facilitando o acesso.

Sobre Pessoa Jurídica, E1 explica que houve uma experiência de escritório digital com foco em micro e pequenas empresas não gerenciadas, mas

que foi criado e já descontinuado. *“A maior dificuldade foi pela característica de como os negócios acontecem em pessoa jurídica. As visitas são o ponto de contato com a melhor assertividade para identificação de oportunidades, construção e efetivação dos negócios. No atendimento exclusivamente digital, houve dificuldades na efetivação dos negócios, e os profissionais acabam tendo que ir até as empresas e efetivar as operações através das visitas, descaracterizando o modelo proposto. Os escritórios foram extintos, mas ainda assim o aprendizado foi muito válido”,* explica.

E5 complementa que em paralelo à criação do escritório Exclusivo, foi criado um segundo escritório com foco em micro e pequenas empresas, chamado Escritório MPE, com foco em pessoas jurídicas com faturamento anual de até R\$ 1 milhão. Em resumo, a experiência foi frustrada e descontinuada rapidamente. A meu ver, o principal motivo é que os negócios PJ possuem uma característica diferente da PF, onde a visita presencial é muito importante. Além disso, os processos internos de PJ no banco ainda possuem muitas etapas que envolvem papel e assinatura, coisa que na PF já evoluiu mais rapidamente. A partir da piora nos índices de satisfação destes clientes, o banco optou por recuar e descontinuar este projeto.

O executivo E1 foi um dos responsáveis pela implantação do primeiro escritório digital no RS, participando de uma equipe matricial com treinamento e apoio da sede do BB, em Brasília e a responsabilidade de estruturar o escritório, desde as questões de infraestrutura, espaço, mobiliário, equipamentos, até a escolha dos profissionais e clientes que comporiam as carteiras digitais. *“Uma das premissas que foi importantíssima para o sucesso da implantação é a autonomia que tivemos para estruturar os escritórios. Tanto nós, nas Superintendências Regionais, quanto a equipe matricial de Brasília, que era composta por representantes de várias diretorias. Pelo tamanho do banco, há um rito processual de tomada de decisões que por vezes torna-se muito lento e burocrático. A concessão de autonomia para as equipes envolvidas foi crucial para a celeridade que as coisas aconteceram”,* descreve E1.

A equipe inicial do escritório digital foi composta por gerentes de relacionamento das agências do centro de Porto Alegre, a partir de um processo seletivo dos profissionais baseado em bom desempenho e perfil, que também

passaram por uma capacitação específica após a escolha. Foram selecionados oito gerentes de relacionamento, que migraram suas carteiras de clientes para o escritório, com quem já tinham relacionamento. Além disso, foram promovidos dois assistentes a gerentes, com duas novas carteiras formadas a partir de clientes que até então não eram gerenciados, mas tinham potencial, que foram migrados de outras agências para o escritório. Para fechar a equipe, cinco assistentes prestavam o apoio operacional na estrutura, explica E1. Considerando uma média de seiscentos clientes por carteira, o primeiro escritório digital do estado iniciou suas atividades com seis mil clientes.

“Propositalmente, o escritório foi estruturado com carteiras de clientes de uma delimitação geográfica restrita, em que os profissionais estavam próximos de suas agências de origem. Quando necessário, o profissional poderia atender presencialmente o cliente na agência anterior, de modo excepcional, para diminuir atrito e ruptura da novidade do atendimento”, explica E1. Sobre critérios e análise do perfil dos clientes, E1 descreve que as carteiras foram tombadas integralmente, o que gerou alguns atritos junto a clientes não digitais, que careciam de atendimento presencial e não tinha a cultura para autoatendimento.

E5 descreve que um ponto de surpresa e mudança de conceitos foi quanto ao perfil dos colaboradores para atuar nos escritórios. A ideia original da seleção foi recrutar gerentes de relacionamento expansivos, comunicativos, com energia cativante no atendimento dos clientes, que seriam importantes para enfrentar os desafios. O tempo mostrou que a falta de contato físico tirou efetividade deste profissional nos negócios, e a maioria teve dificuldades. *“O perfil que mais se destacou a médio e longo prazo foi o profissional disciplinado, que numa agência poderia até ter fama de retraído ou pouco comunicativo. Nos escritórios digitais, a disciplina potencializa o número de contatos, a sua assertividade, a organização e o ganho de eficiência, possibilitando melhores resultados e solução mais ágil às demandas dos clientes”,* explica E5.

Quanto à comunicação com os clientes, E1 explica que desde o princípio do escritório o canal do chat no app BB já estava disponível, e rapidamente tornou-se o canal prioritário preferido pelos clientes. *“No início, muitos contatos aconteciam por chamada telefônica. Havia também um recurso de videoconferência, mas que foi pouco utilizado. O chat do aplicativo BB acabou*

tomando-se o carro chefe. Acontecem contatos também via Whatsapp, mas não é a ferramenta normatizada para o relacionamento. Nesta plataforma temos sim uma central de atendimento disponível ao banco inteiro, que funciona através de um chatbot de inteligência artificial já bastante aprimorado, com a solução de dúvidas e demandas das mais diversas, e também realizando consultas e transações financeiras com segurança. Se a inteligência artificial não for capaz de solucionar, há um transbordo para um atendimento humano, conforme perfil de cada cliente. Se cliente Estilo, passa para seu Gerente de Conta. Se cliente não gerenciado, vai para uma célula de atendimento centralizada em Brasília, o Fale Com”, argumenta E1.

Para o executivo E5, uma das percepções de valor que cativou os clientes e rapidamente tornou-se o canal de comunicação prioritário foi o Fale Com Seu Gerente. Nada mais é do que um serviço de mensagens instantâneas que funciona no ambiente logado do aplicativo do BB, interligado à estação de trabalho do seu gerente de relacionamento, com um atendimento ágil e seguro. Além disso, este serviço funcionava em horário ampliado, das 8h às 22h, melhorando a percepção do cliente quanto a proximidade e fácil acesso ao seu banco, diferente dos horários das agências bancárias convencionais. Este horário era possível através de escalonamento de horários entre gerentes e assistentes, até em regime de plantão.

E5 acrescenta: *“na minha avaliação, um dos sucessos na comunicação com o cliente foi que, desde o princípio, sempre buscamos nos diferenciar de um simples serviço de telemarketing, call center ou até mesmo um chat bot de inteligência artificial com respostas automáticas. O próprio banco sempre cobrou a presença de emoções na comunicação, o elemento humano sempre se mostrou presente. Mesmo a distância, sempre buscou-se dar uma personalidade no tratamento ao cliente”.*

“Uma quebra de paradigma foi quanto ao atendimento telefônico. Antes da criação dos escritórios digitais, quando todos clientes gerenciados estavam vinculados às agências presenciais, eram frequentes situações de todas as posições estarem ocupadas e o atendimento telefônico ser inviabilizado, ninguém conseguia atendê-lo. Com a criação dos escritórios e também o estabelecimento de centrais telefônicas de atendimento para as mais diversas finalidades, tornou-

se possível qualificar o atendimento telefônico e inclusive solucionado assuntos e convertendo negócios sem a necessidade de deslocamento do cliente até um agência”, explica o executivo E2.

Sobre as agências Estilo, E4 explica que estas utilizam as mesmas ferramentas de relacionamento digital que os escritórios, para atuação ativa com os clientes. Possuem um objetivo de ‘rodar’ a carteira frequentemente, com contatos ativos para negócios, utilizando os canais remotos como Fale com o BB do *app*, *whatsapp* e ligações para provocar negócios, com fechamento pelo ‘Duplo Sim’ no aplicativo. Os ambientes destas agências foram remodelados pensando em espaços diferentes para o atendimento presencial dos clientes agendados, e uma área reservada onde os gerentes trabalham intemamente. *“Utilizamos no BB o recurso chamado Linha do Tempo. É uma ferramenta de CRM que traz um registro de todo e qualquer ponto de contato do cliente e a instituição, trazendo uma continuidade de eventos e um histórico que qualifica a experiência do cliente em todas as interações com o banco”* descreve E4.

Para E5, o início do escritório foi um exemplo de gestão ambidestra. *“Ao mesmo tempo que buscávamos testar o novo modelo de atendimento, avaliando melhorias e avanços necessários para consolidá-lo a médio e longo prazo, precisávamos dos resultados de curto prazo para sobrevivência da operação. Desta forma, muitas interações com os clientes tinham um objetivo de ouvir o cliente, de perceber qual era sua avaliação deste formato de atendimento e seus anseios, para internamente nos ajustarmos, mas também buscando efetivar negócios pontualmente, pois em nenhum momento deixamos de ter metas a cumprir e indicadores que nos avaliassem,”* explica o executivo.

E4 afirma que o início do relacionamento digital no BB por volta de 2014, foi uma ação de desbravar. Não se tinha ideia de como os clientes receberiam esta proposta. A cultura digital era muito diferente do que é hoje. Acrescenta ainda que *“houve também uma grande dificuldade de adaptação dos funcionários, em desenvolver relacionamento com clientes sem contato presencial. Um cuidado que se teve foi migrar aos escritórios digitais as carteiras inteiras com seus respectivos gerentes, minimizando o impacto e a impressão de ruptura no relacionamento. Percebeu-se que trocar o modo de relacionamento e também a pessoa de referência ao cliente seria impactante demais,”* descreve E4.

Para o executivo E3, um dos grandes desafios do BB está sendo qualificar as equipes da linha de frente de atendimento. Com as mudanças estruturais da rede de atendimento, as equipes ficaram mais enxutas e com menos comissionados. Em tese, funcionários menos qualificados e com menor experiência, para prestar um atendimento em mesmo nível de excelência que era feito anteriormente pelos gerentes. Há um investimento crescendo na capacitação destes profissionais, em busca dos melhores níveis de satisfação.

“Considerando a realidade de economia mista do BB e Bannrisul, onde não temos a condição de selecionar profissionais no mercado, nos resta investir de forma massiva e constante em desenvolvimento e capacitação das pessoas. Precisamos formar internamente os profissionais aos mais diversos cargos, com as mais diversas competências. A UniBB é reconhecida como uma das melhores universidades corporativas do BB, e aliada a vários convênios com instituições de ensino de ponta no Brasil e no exterior, a educação corporativa é uma das grandes fortalezas do Banco do Brasil,” apresenta E3.

Quanto ao desenvolvimento e capacitação das equipes, E2 explica que *“entre as trilhas de conhecimento da Universidade BB, há cursos específicos para a atuação em negócios bancários digitais, com conteúdos voltados a esta realidade na empresa. Mas acredito que seria interessante termos formações apartadas da jornada de trabalho, em outro ambiente ou em situações que o colaborador seja retirada da rotina cotidiana, pois o aproveitamento seria melhor”,* argumenta E2.

Para E3, é impossível implementar uma transformação digital sem transformar as pessoas. O *mindset* precisa mudar. *“Fazendo uma autocrítica, eu mesmo era um crítico da criação dos escritórios digitais e da reestruturação do modelo das agências. Mas fui convencido a partir dos resultados alcançados e hoje não consigo imaginar o banco funcionando com os modelos antigos e ultrapassados de agências que tínhamos,”* explica E3.

Quanto a metas e recompensas, E2 explica que *“o banco precisou fazer um alinhamento de entre os indicadores das agências de varejo e dos escritórios digitais. No passado, houve situações em que o escritório tinha meta do produto X, e a agência de varejo tinha para o produto Y. Num atendimento presencial na agência de varejo, realizavam o cancelamento do produto X para a venda do Y,*

gerando um conflito de interesses entre as duas unidades, com o cliente no meio. Era péssimo. Mas hoje o banco já conseguiu construir modelos de avaliação mais convergentes, em que os produtos e serviços foco são semelhantes em todas as estruturas”.

O gestor E3 traz que os mecanismos de avaliação da rede de atendimento tratam sobre aspectos como rentabilidade, com reconhecimento das vendas e negócios realizados com clientes que passaram por sua agência, independente de onde estejam vinculados. *“No princípio, houve ruídos por venda presencial de produtos inadequados ao perfil do cliente. Isto foi solucionado com parâmetros sistêmicos que impedem o vendedor de contratar produtos divergentes do seu perfil. Se você é um cliente alta renda, o vendedor não terá acesso a nenhum produto que não faça parte da cesta de produtos aderente ao seu perfil”*, descreve E3.

E3 complementa que outro indicador importantíssimo é relacionado à satisfação do atendimento. *“Acontecem interações com o cliente imediatamente após seu atendimento para verificar seu nível de satisfação, de forma remota e com inteligência artificial. O Net Promoter Score foi implantado em toda a rede de agências, buscando identificar a probabilidade daquela cliente recomendar este atendimento a outras pessoas”*, explica E3.

“Sem dúvida, o indicador de desempenho mais importante e determinante para o sucesso das agências de varejo é a qualidade do atendimento. Ao atender clientes dos escritórios digitais, seja do segmento Exclusivo ou Estilo, esta agência precisa se esforçar ao máximo pela satisfação do atendimento, pois más avaliações derrubarão os resultados desta agência. Foi uma mudança importante que o banco realizou, pois no princípio criou-se uma mentalidade de que a medida que aquele cliente migrasse para o escritório digital, a agência de varejo não tinha mais responsabilidade de atendê-lo bem. Isto foi corrigido com a implantação de indicadores pesados de qualidade no atendimento, pelo que elas são muito cobradas”, explica o executivo E2.

Na visão do Executivo E5, um ponto chave para equalizar conflitos entre agências de modelo presencial e digital e também criar sinergia entre as estruturas é criar mecanismos de reconhecimento pelo atendimento das lojas. *“Aquele ponto de atendimento precisa ser incentivado a prestar um bom serviço e*

buscar a realização de negócios, independente a que carteira aquele cliente esteja vinculado. É a ideia de que este cliente é do banco, antes de ser da agência A, B ou C. Hoje, tudo que as agências de atendimento do BB querem que mais e mais pessoas compareçam à agência, para gerem possibilidade de negócios e pontuação em seu indicador de atendimento”, explica E5.

De acordo com E3, a consolidação destes indicadores de atendimento, aliando qualidade de atendimento e negócios com clientes da instituição não vinculados a sua agência, foi a maior dificuldade que o banco teve. *“Foi uma quebra de paradigmas e mudança de conceito, principalmente com os gestores das agências, e a partir deles, com o restante das equipes”, explica E3.*

E3 acrescenta que este modelo vem sendo aprofundado a partir da abertura de mais escritórios digitais e ampliação dos existentes. Foram necessárias mudanças profundas de orçamento e indicadores de desempenho. *“Uma grande dificuldade no princípio é que os gestores acabavam se apropriando do relacionamento com os clientes. Foi preciso trabalhar esse sentimento de perda, ao desvincular clientes de carteiras e agências, para um olhar mais amplo. Foi preciso criar mecanismos para que a rede de atendimento se sentisse motivada a atender bem estes clientes não vinculados a ela, principalmente focado na qualidade e satisfação do atendimento”, explica E3.*

Sobre a entrada de novos clientes BB diretamente para o atendimento digital, E1 explica que os clientes que abrem a conta digital, chamada Conta Fácil, são vinculados inicialmente ao Grupo Negocial. Porém, conforme seu perfil de cadastro e renda, e poderá ser selecionado a qualquer momento para encarteiramento em algum escritório de negócios digital, do segmento Exclusivo, ou até mesmo em alguma agência Estilo, conforme suas características. *“Os clientes digitais da Conta Fácil possuem ainda a opção de upgrade para uma conta corrente, com oferta mais completa de produtos e serviços, pelo próprio app ou em uma agência”, descreve o E1.*

“Quando o BB abriu o canal de abertura de contas pelo app, tivemos a incidência de um número gigantesco de fraudes. A partir daí, desenvolveu-se o formato simplificado da atual Conta Fácil, uma conta com acesso facilitado de cadastro básico, mas que limite movimentação financeira e proporciona poucos produtos e serviços. Mas é um interessante canal de entrada, onde a partir daí o

cliente poderá aprofundar seu relacionamento conosco”, explica o executivo E2. A exposição da segurança bancária a fraudes envolve vários tipos de riscos, como lavagem de dinheiro e estelionato, envolvendo riscos de imagem à instituição, despesas e inadimplência.

E4 explica que os escritórios digitais não possuem meta de prospecção, visto que não possuem porta pra rua e atendimento espontâneo para novos clientes. Não é este seu foco. *“No Estilo sim, conseguimos ter esta atividade. A segmentação também acontece internamente, a partir da análise de dados informados pelos novos clientes. Por exemplo: um novo correntista que abra sua conta pelo app. Se sua renda for equivalente ao segmento Estilo, ele será direcionado a um gerente de relacionamento deste perfil que fará contato para vínculo do relacionamento e upgrade da conta, se necessário. Já a migração de clientes já com relacionamento no segmento exclusivo, quando possuem perfil de gerenciamento no Estilo, são contatados por gerentes com vagas em sua carteira para convite”,* explana o gestor.

Em comparação ao modelo inicial, a estrutura dos escritórios digitais atuais foi aprimorada. E2 explica que em Porto Alegre são três grandes escritórios digitais, com foco no segmento Exclusivo, intermediário na pessoa física, com trinta gerentes de relacionamento em cada escritório, com média de oitocentos e cinquenta clientes, totalizando vinte e cinco mil e quinhentos clientes por escritório, aproximadamente.

Sobre as agências Estilo, E2 explica que *“foi concebido um modelo híbrido de atendimento presencial e digital. O layout das agências foi alterado de modo que, quando não em atendimento presencial, ficam lotados numa retaguarda com mais gerentes atuando remotamente, e via agendamento atendem presencialmente em baias compartilhadas, em número menor que o total de gerentes da unidade, otimizando o espaço físico. Há exceções a este modelo, como alguns escritórios digitais Estilo que operam exclusivamente de forma remota. O perfil de cliente alta renda BB tem idade média elevada, caracterizado por muitos clientes que ainda demandam maior contato físico. Nos adaptamos à forma de atendimento”,* descreve o executivo E2.

O profissional E4 pontua que *“no BB, damos muita importância ao relacionamento. O cliente precisa encontrar confiança para discutir e trazer seus*

anseios. Se ele não confiar ou não acreditar naquilo que alguém lhe transmite, ele não fará negócios com esta pessoa. Por isto que o relacionamento e a proximidade, com o cliente confiando naquilo que você fala e sendo um consultor, auxiliando a construir alternativas a seus projetos de vida, é o ideal. A grande maioria dos clientes não briga por custo ou por taxa. O que se busca especialmente é confiança e solução. Se o cliente está contigo apenas por taxa, você não está agregando valor no relacionamento. O gerente está falhando em algum momento”, explica o gestor.

“Não consigo ver o mundo bancário fora da especialização. Nossos produtos são commodities. O ganho que obtivemos com a especialização através dos escritórios e as agências empresariais foi algo extraordinário. No exemplo de Pessoa Jurídica, em uma agência com 10 gerentes de relacionamento com empresas de diversos portes, falando do segmento empresarial, produtos e serviços deste nicho o dia inteiro, gera-se uma profundidade de conhecimento e preparo muito importante. A escala que se consegue alcançar pela especialização no varejo é muito interessante”, explica o executivo E5.

Neste mesmo sentido, E3 complementa que a segmentação é fundamental. “É possível alcançar resultados muito maiores a partir da especialização. Mas é preciso coragem para mudança, e fazer os gestores entenderem os motivos, do quão irreversíveis são estas mudanças e tratar o sentimento de perda.”

“O perfil de cliente que demanda atendimento presencial com frequência majoritariamente tem maior idade. O BB passa pelo mesmo fenômeno de envelhecimento da base de clientes que o Banrisul. Entretanto, a partir desta postura agressiva de investimento em tecnologia e novos formatos de atendimento, o BB vem revertendo esta curva. Em pesquisa recente, foi o banco que mais atraiu jovens, mais até do que muitas fintechs. Isso é motivo de orgulho, pelo tempo de existência do banco, e pelas características analógicas que tinha no passado”, apresenta E3.

“Na minha visão, essa transformação digital é um grande esforço coletivo que precisa envolver desde o presidente até os profissionais da linha de frente. Mas duas áreas são imprescindíveis e precisam estar sempre juntas das

mudanças: pessoas e marketing. É necessário um alinhamento muito grande destas áreas para o sucesso da mudança”, afirma E3.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pergunta final comum a todas as vinte e três entrevistas foi: *“Em sua opinião, em um prazo de 10 anos, você acredita que o relacionamento bancário digital substituirá integralmente o modelo presencial?”* Em linhas gerais, as respostas convergiram para uma mesma visão de futuro: de que o relacionamento digital crescerá muito, tornando-se o principal meio de negócios bancários, mas que o meio presencial seguirá existindo: para alguma parcela de clientes, devido a sua preferência; para alguns produtos, serviços, em transações que ainda acontecerão presencialmente; e principalmente num formato diferente. O modelo de negócios presencial deverá passar por grandes mudanças dentro do prazo proposto, a partir das visões dos entrevistados e também do pesquisador.

A partir das respostas, percebe-se um consenso no sentido de que o modelo de loja, o modelo de ponto físico de atendimento será diferente: menos serviços, maior foco em negócios, atendimento especializada, numerário, portas giratórias, segurança reforçada. Mais relacionamento, consultoria, atendimento humano qualificado. Serão pontos de convivência e apoio, mais parecido como lojas do que agências bancárias. Acredita-se que o caráter humano das relações não será perdido, pelo contrário, ainda mais valorizado, onde necessitará qualificação e aprimoramento, num papel de consultores de negócios. Menos operacionais; mais comerciais.

Entre os profissionais da agência digital, o Gerente de Contas A acredita que *“não substituirá, mas teremos um atendimento presencial muito diferente dos dias de hoje. Um atendimento em que o cliente ficará muito menos tempo dentro da agência. Algumas demandas ainda serão difíceis de resolver no Digital.”* Neste mesmo sentido, o Gerente de Contas B afirma que *“não irá substituir totalmente, principalmente pelo perfil de cliente Banrisul. O presencial irá reduzir, sem dúvidas. Inverterá a proporção presencial/digital, abrindo campo para redução da estrutura física de agências”*.

Para a Gerente Comercial, neste prazo proposto a proporção de atendimento digital ou virtual deverá abranger aproximadamente 80% das demandas. Conforme perfil dos clientes, ainda seguirá a necessidade de oferta de atendimento presencial, mas este acontecerá em pontos comerciais diferentes das agências bancárias que conhecemos hoje. *“Será um conceito mais semelhante a loja, ponto de referência e convivência, um lounge, um café, com uma consultoria para fechamento dos negócios aos clientes que requisitarem. Um ponto sem vigilantes, porta giratória, numerário e aparato de segurança das atuais agências”*, explica a gestora.

Na visão da Gerente Executiva B, no longo prazo há uma tendência de substituir, mas não de extinguir. *“O que precisa ser revisto é o modelo dos pontos presenciais, cada vez menos com cara de banco. Teremos demanda crescente para o papel de consultor e assessor nas agências presenciais, e não mais executores de tarefas operacionais, que em sua maioria serão automatizadas e absorvidas por processos remotos”*, apresenta a gestora.

“Em dez anos, a palavra não será substituir, mas sim complementar. As lojas físicas serão pontos de apoio, convivência e consultoria financeira, além de representarem um segurança aos clientes que saberão que se for necessário, se tiverem algum problema, poderão contar com este canal para atendimento, item este que já foi apontado como importante em pesquisas. Mas, de fato, em dez anos profundas mudanças acontecerão no mercado bancário que serão difíceis de prever hoje”, explica a Superintendente Executiva da Agência Digital Banrisul.

“Há pesquisas que apontam que por maior que seja o avanço da tecnologia, o ser humano ainda depende de ouvir a voz humana para a solução de determinadas questões. Desta forma, acredito que será impossível uma substituição por completo. Haverá uma coexistência, mas claro que com um protagonismo maior do meio digital. O atendimento humano permanecerá muito mais num conceito qualitativo, de consultoria de especialistas, e menos operacional”, explica o Gerente Executivo da Unidade Comercial.

Ele ainda acrescenta que haverá espaço para lojas de atendimento e negócios temáticas, em públicos específicos: uma loja com foco universitário em uma faculdade, uma loja conceito em um shopping center para promover a marca, uma loja empresarial em algum centro comercial, uma loja focada em

agronegócios. *“Mas sempre num contexto de negócios, de relacionamento e de consultoria, mas não operacional no modelo agência bancária padrão como conhecemos”,* acredita o Gerente Executivo da Unidade Comercial.

Entre os executivos do Banco do Brasil, a visão é semelhante. E1 acredita que não substituirá. *“Na verdade a humanização do atendimento ela será cada vez mais valorizada. As ferramentas digitais serão cada vez mais aprimoradas, oportunizando a comunicação remota, mas a sensibilidade de um atendimento pessoal será muito valorizada, mesmo que nem sempre presencialmente. Uma pessoa usando a tecnologia para ter um ganho de eficiência e atender mais clientes, performando mais negócios. Acredito que este será o caminho”,* descreve E1.

Para E2 do BB, em dez anos, o número de bancários reduzirá e os sobreviventes atuarão como consultores de negócios. *“Tenho falado muito para meu time que deixem de se considerar Gerentes de Relacionamento e passem a atuar como consultores. Ao ligar para um cliente, que não seja para oferecer um seguro, oferecer crédito, mas sim para entender a vida dele, e dentro deste entendimento apresentar os melhores caminhos para ele, até porque muitas vezes este cliente trabalha demais, não tempo para cuidar disso. Nós é que temos que ser a solução financeira dele, através do que temos a oferecer. Se ele quer proteger sua família, se quer aumentar seu patrimônio, entender o seu sonho e construir um planejamento para ele alcança-lo. É este tipo de atuação que garantirá a sobrevivência dos profissionais neste segmento. Se continuarmos apenas com o ‘feijão com arroz’, as máquinas vão nos engolir logo, logo”,* explica o executivo.

“Teremos um aprofundamento do atual modelo. A base tecnológica das relações será aprimorada. Mas seguirá havendo um misto de virtual e presencial. Inclusive, algumas instituições poderão se diferenciar pela humanização nas relações, que é uma carência natural do ser humano. As fintechs estão pressionando bastante a hegemonia dos bancos tradicionais, mas os ‘bancões’ são muito fortes. O domínio de mercado dos grandes bancos ainda é superior a 80% de marketshare, e as fintechs participam apenas com uma fração do restante. É muito cedo para declarar a morte do Sistema Financeiro tradicional, afirma E3.

O profissional E4 do BB imagina que o relacionamento digital irá avançar e se aprimorar muito. Porém, serão ainda mais valorizados os pontos presenciais de atendimento, como posicionamento da marca, proximidade de relacionamento e confiança de presença para soluções e necessidades dos clientes. *“Também acredito que teremos mais concorrentes de nível global que estarão disputando mercado com muito mais força que hoje, ao alcance de todos através dos smartphones”*, explana o bancário.

E5 acredita que não substituirá. *“O que ocorrerá será uma lógica inversa do presente: os pontos de atendimento físico passarão a ser complementares aos negócios digitais, que serão o elo principal de relacionamento e rentabilidade. Isso passa por uma mudança cultural da sociedade, dos clientes e também de um amadurecimento das instituições financeiras nestes modelos. Além disso, acredito numa mudança da forma de trabalho, potencializado já por este período de pandemia. Será cada vez menos necessário ter os profissionais reunidos em uma mesma agência ou escritório. A flexibilidade do trabalho remoto, seja em casa ou de outras estruturas do próprio banco, será cada vez mais presente,”* descreve o profissional do BB.

“Precisamos transformar nossos pontos de atendimento em locais acolhedores aos clientes. Hoje, são ambientes hostis, com porta giratória, vigilantes armados e uma série de protocolos rígidos. Claro que isso passa pela questão do numerário, que precisará ser tratado de outra forma. Precisam ser ambientes de convivência, apoio, relacionamento e consultoria especializada com foco no cliente”, complementa E5.

Em minha opinião, a consolidação e expansão de um modelo efetivo de relacionamento digital é uma condição de sobrevivência corporativa ao Banrisul. O exemplo do Banco do Brasil, a partir do relato de seus executivos entrevistados, ilumina um caminho a ser seguido pelo Banrisul, com algumas vantagens. O momento atual é muito mais aderente a novidades como esta. O consumidor está muito mais aberto a relacionamentos não presenciais em todas suas relações de consumo do que estava em 2014, quando o BB abriu seu primeiro escritório digital. Neste ínterim, não apenas o mercado bancário mudou. As formas de entretenimento, compras, relacionamentos e informação avançaram muito nos

meios digitais. Além disso, as ferramentas disponíveis no mercado são mais completas e aprimoradas, como *whatsapp* e até os *smartphones*.

A dimensão corporativa e territorial do Banrisul também favorece a sua transformação, visto possuir uma estrutura mais enxuta e ágil. Além disso, a emergência de novos competidores, bancos digitais e *fintechs* pavimentam um caminho e tornam o cliente menos surpreso ou resistente a propostas de atendimento não presencia.

O subcapítulo a seguir busca sintetizar as principais sugestões gerenciais e propostas de melhoria ao Banrisul, em vias de acelerar e consolidar sua estrutura de relacionamento digital, com base em toda a pesquisa realizada nas dimensões interna da empresa e externa, junto ao mercado.

4.5 SUGESTÕES GERENCIAIS DECORRENTES DA PESQUISA

Nos parágrafos a seguir foram elencadas as principais sugestões gerenciais, de forma propositiva e aberta, baseado em toda a pesquisa realizada. Internamente, o diagnóstico é bastante positivo quanto ao direcionamento e importância dada às mudanças de relacionamento e criação de um novo modelo. Percebem-se muitas ideias valiosas, acertadas e promissoras em curso em várias unidades relacionadas e também na gestão da Agência Digital. Entretanto, há nítida falta de tração e celeridade para tornar tais propostas em realidade, pelas mais diversas razões. O compilado abaixo tem origem entre conexões e conclusões a partir de todas as entrevistas, internas e externas, e também à pesquisa bibliográfica realizada. As principais sugestões são:

4.5.1 Divulgação externa

Tornar público ao mercado e sociedade a existência desta estrutura e seu propósito. Como principais ganhos:

- Impacto positivo de imagem corporativa ligada a modernização e atualização de seu modelo de negócios frente aos desafios do momento presente;

- Confiança, validação e aumento de credibilidade da estrutura perante clientes que sejam migrados ou convidados a tal, que saberão da existência e propósito da Agência Digital,

- Ganho em novos clientes, seja de pedidos de migração de já correntistas para os quais a proposta faça sentido, seja para novos correntistas Banrisul, que poderão iniciar seu relacionamento via abertura de conta no aplicativo Banrisul Digital. Ambas as vias podem ser canais muito promissores para a captação de um número expressivo de clientes.

- Além de divulgação pelas mídias tradicionalmente usadas pelo marketing do banco, como rádio, televisão, jornais, redes sociais, internet, e outros, há uma grande oportunidade de impacto aos atuais correntistas a partir do próprio aplicativo Banrisul Digital. A partir da definição de um criterioso perfil pretendido, que pode englobar idade, região de residência, atividade profissional, comportamento financeiro, uso de canais digitais do banco, a amostra de migração poderá ser muito assertiva. Além disso, pode ser feito em etapas de poucos clientes, para testagem e calibragem dos critérios.

É compreensível que entre o final de 2018 e início de 2019, quando do início da Agência Digital, a capacidade de atendimento restrita fosse um impeditivo para este tipo de divulgação externa. Entretanto, a partir das entrevistas percebe-se que há estrutura, condições e maturidade suficiente para dar este passo, que será importantíssimo para o ganho de escala pretendido.

4.5.2 Divulgação interna (Endomarketing)

Divulgação interna da Agência Digital, para melhor compreensão entre colaboradores de toda a rede de agências e direção geral, para validação, confiabilidade e conhecimento de processos. A Agência Digital já possui representatividade dentro da organização Banrisul, mas pouco conhecida entre seus milhares de colaboradores.

Quando um cliente contatado pela Agência Digital questiona alguma agência física qualquer sobre a veracidade deste contato, corre-se o grande risco de o funcionário deslegitimar o contato, por desconhecimento desta estrutura e de

como ela atua. Isto é muito grave, pois coloca em cheque a credibilidade desta nova estrutura de atendimento.

4.5.3 Comunicação com clientes

Aprimoramento e adoção em massa do Chat vinculado ao aplicativo Banrisul Digital. Por tratar-se de ambiente corporativo seguro, logado, com a devida segurança de sigilo e identificação tanto de cliente quanto de atendente, é a melhor alternativa a se investir. Além disso, há o potencial de utilização da riqueza de dados gerada a partir dos históricos de conversação para vários fins, como registros de transações, operações e negócios fechados, interesse do cliente por demandas que podem ser retomadas no futuro, entre outros.

Entretanto, considerando relatos dos profissionais do BB e o comportamento social, é importante manter o *Whatsapp* corporativo como alternativo, não inviabilizando sua utilização. Afinal, o melhor canal de atendimento acaba sendo aquele que o cliente opta, conforme sua conveniência e preferências. É neste que ele estará mais disponível e mais propenso a evoluir com negócios.

4.5.4 Atendimento automatizado via Inteligência Artificial

Medida já em curso no Banrisul, a adoção de um assistente virtual de atendimento representa um potencial importante de ganho de escala. A intenção não é robotizar o relacionamento, mas sim trazer agilidade na comunicação simples e de pouco valor agregado. Dúvidas simples, suporte a clientes com questões básicas de produtos e serviços, questionamentos iniciais sobre os mais diversos assuntos, são itens que representam um volume significativo dos contatos que hoje são atendidos por humanos, plataformistas, Operadores de Negócios e Gerentes de Contas. Estes profissionais poderiam estar investindo tempo e energia em contatos ativos mais promissores e com foco em negócios.

O atendimento automatizado visa ser o canal principal de atendimento ao segmento não gerenciado, no Banrisul chamado como Plataforma de Atendimento. Clientes em quantidade significativa, mas com rentabilidade reduzida, podem ter a maioria de suas demandas e anseios resolvidas por meios

automatizados. Caso o assistente virtual não seja capaz de equacionar tal anseio, o atendimento humano pode ser acionado, já de uma forma filtrada e organizada, caso a caso.

Com a tecnologia atual, a inteligência artificial ligada à comunicação possui a capacidade de aprendizado, entendendo as demandas e aprimorando suas respostas com base nas diversas interações que realiza diariamente. Além disso, é gerenciado por uma cuidadosa curadoria de conteúdo, que trata em abastecê-lo de conhecimento e dados, além de calibrar as respostas e tratativas que utilizará. No Bannrisul, a ferramenta iniciará com utilização interna no atendimento à rede de agências em contatos de suporte aos sistemas que utiliza, para que o assistente virtual possa ser testado e configurado corretamente para então ser utilizado externamente junto a clientes.

4.5.5 CRM – *Customer Relationship Management*

Ao longo da pesquisa e entrevistas ao banco de referência, fica evidente e emergente a necessidade de investimento do Bannrisul em uma nova plataforma de CRM. Tal fato é de conhecimento da gestão da Agência Digital, conforme entrevistas. Mas nas entrevistas realizadas junto às Unidades relacionadas não foram percebidos movimentos neste sentido.

Uma nova ferramenta possibilitaria um olhar amplo do relacionamento com o cliente, com um grau de assertividade de propostas de negócios, atualização dos dados em tempo real, uma visão *omnichannel* do relacionamento, com aquilo que o cliente movimenta e realiza nos canais alternativos como aplicativo e internet banking, são alguns exemplos de carências.

4.5.6 Assinatura digital

Um dos importantes gargalos apresentados para que o atendimento digital ganhe autonomia e independência da agência presencial são as assinaturas de documentos. Os negócios bancários são diversos e complexos. Ao trabalhar com um amplo portfólio de produtos e serviços que englobam crédito, movimentação financeira, investimentos, seguros, cartões de crédito, consórcios, entre outros, é

natural que seja gerada a partir de cada transação uma diversidade de contratos, termos e documentos, muitos que implicam em assinatura das partes para ter validade.

No BB, a solução encontrada foi o “Duplo Sim”. Ao negociar qualquer transação com o escritório digital, o gerente de relacionamento disponibiliza os documentos em meio virtual para que o cliente de seu aceite pelo aplicativo do banco, como uma assinatura digital dos documentos. Tal ferramenta é válida para a maioria das transações possíveis de ser realizadas como numa agência física. Algumas exceções ainda são operações de crédito imobiliário ou crédito rural, que envolvem documentos físicos em agência.

No Banrisul, há alguns produtos e serviços com contratação em aplicativo ou internet banking de ponta a ponta. Mas isto tem uma finalidade diferente. É necessário um recurso semelhante ao “Duplo Sim” do BB, pois envolve a consultoria e apoio do gerente de relacionamento em meio remoto, com a segurança e praticidade de um aceite eletrônico, que confere uma agilidade muito importante para este canal.

4.5.7 Abertura de conta digital

A partir das entrevistas, percebe-se que a melhor opção a ser adotada para o início de relacionamento digital é de uma conta simplificada. Se o Banrisul aguardar a evolução de parâmetros de cadastro, risco, cálculo de limites e de segurança para lançar uma abertura de conta completa, o risco de isto nunca acontecer, é grande. É preciso descomplicar, abrir as portas para a entrada de novos clientes com um nível de serviços básico, restrição de movimentação financeira, ausência de tarifas e limites de crédito, semelhante a outras contas digitais no mercado. Tal simplicidade acarreta em uma menor exigência documental, com menor rigor de conferências e menor risco de inadimplência, crimes virtuais ou lavagem de dinheiro.

Naturalmente, após o início do relacionamento neste nível básico, o novo correntista poderá demandar, ou ser convidado, a realizar um upgrade em sua conta bancária, transformando-a em uma conta corrente com mais serviços, acessos e limites. Para isto, precisará cumprir alguns requisitos cadastrais,

mediante análise, em processo que pode ser estrutura via agências físicas ou não. Mas esta migração de um cliente que já está “dentro de casa” é muito mais facilitada e promissora.

4.5.8 Encarteiramento de clientes

Uma mudança drástica nas estruturas de agências e que representou um divisor de águas no avanço do modelo de relacionamento digital do BB foi o encarteiramento de clientes. A visão de que o cliente é do banco e não de determinada agência, e que ele pode buscar o mesmo atendimento em qualquer ponto da empresa em qualquer lugar do Brasil, num conceito loja, foi uma quebra de paradigmas tremenda.

Logicamente, para que tal mudança fosse possível, foram necessárias alterações de ordem tecnológica, de sistemas, de organograma da empresa, de cargos e salários e também de indicadores de desempenho. As agências de atendimento precisaram ter mecanismos de recompensa ao bom atendimento e à conversão de negócios com estes clientes que transitam suas lojas, sem uma vinculação direta a suas carteiras.

Com o dinamismo da sociedade e a facilidade tecnológica nas comunicações e transações bancárias, não faz mais sentido em pleno 2021 um correntista estar amarrado a uma agência de tijolos e concreto. No padrão Banrisul atual, os atendimentos interagências são improdutivos, visto que por restrições sistêmicas, muitas transações são disponíveis apenas na agência de relacionamento do cliente. Soma-se a isso que, a agência não possui qualquer reconhecimento ou impacto positivo no atendimento de um correntista vinculado a outra agência, o que desestimula um bom atendimento e um foco para concretização de negócios.

Numa lógica de loja como a do BB, o atendimento receptivo sempre terá o interesse do vendedor em prestar um atendimento qualificado e com realização de negócios, pois o profissional será mensurado e recompensado por isto. Já o atendimento ativo acontecerá pelo gerente de relacionamento a que ele está vinculado virtualmente, que o contatará por meios remotos, além do impacto de mídias digitais direcionadas da empresa.

4.5.9 Indicadores de Desempenho

Comparado os modelos comerciais e indicadores das duas instituições financeiras em questão, percebe-se campo de melhoria. Nitidamente, replicar os mesmos indicadores da agência convencional para a Agência Digital não se mostra aderente. Há restrições para a realização de determinados negócios, ao mesmo tempo em que há melhor condição para a realização de outros. Além disso, é preciso ter clareza do que a organização deseja obter através deste modelo no curto prazo. Neste sentido, percebe-se uma necessidade primária em mensurar níveis de satisfação de atendimento.

Para tal, o indicador *Net Promoter Score* (NPS) poderia ser um excelente aliado para fazer o diagnóstico de melhorias necessárias para o modelo, com o *feedback* de quem mais importa: o cliente. O advento de indicações de novos clientes através de correntistas satisfeitos e promotores de uma empresa é algo muito valioso a qualquer organização.

Criar uma estrutura desafiadora de relacionamento em características inéditas à organização, medindo os colaboradores com foco no produto e não no cliente, pode ser um erro com desdobramentos irreversíveis de imagem e também resultados. O momento é de consolidação, de ouvir, de buscar a satisfação e confiança do cliente com a nova proposta de negócio, para aí então, no médio prazo, rentabilizar a relação conforme o perfil e demandas de consumo de cada cliente de forma personalizada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os norteadores que iniciaram esta pesquisa estão ligados à efervescência atual do mercado bancário e como um *player* de destaque regional como o Banrisul está se movimentando neste contexto. Ao invés de teorizar sobre o que deveria ser feito ou que tipo de estratégia deveria ser iniciada, buscou-se identificar o que já está sendo realizado, e de que forma que isto poderia ser acelerado e consolidado.

Entre as várias mudanças em curso na instituição, a Agência Digital é uma das que mais impacta e agrega inovações interconectadas em todas as áreas da organização. Além disso, a partir de sua consolidação e de seu caráter de laboratório de testes, tem potencial para impactar mudanças em toda a rede de agências tradicional do banco, além de outros setores.

Na busca de responder o problema de pesquisa “Quais são os principais desafios de um banco regional de varejo físico na implantação de um modelo de relacionamento digital?”, percebeu-se uma complexidade de questões envolvidas nesta jornada. Ao longo da pesquisa e entrevistas, foram percebidos desafios de ordem tecnológica, de pessoas, de processos, de comunicação, de perfil de clientes e também de gestão. Tamanha complexidade envolvida na questão, justifica uma dissertação com esta profundidade sobre o tema, em que uma resposta simples e direta não seria possível.

A resposta ao problema se desdobrou principalmente nos objetivos específicos, trabalhados em duas dimensões. Na interna, olhando para dentro da organização, foram realizadas entrevistas com a equipe da Agência Digital, tanto no âmbito de execução quanto de gestão, e também de Unidades da Direção Geral conectadas com esta estrutura. De forma muito positiva, percebe-se excelentes movimentos e iniciativas de melhorias em andamento. Como exemplos: a aquisição de um assistente virtual, para automação de atendimentos genéricos da estrutura, já em fase de testes após a licitação; a fase de testes do *chat* de comunicação dentro do aplicativo Banrisul Digital, com potencial para tornar-se o canal de prioritário de comunicação.

Analisando a cronologia dos eventos desde a idealização e criação da Agência Digital, percebe-se que o maior desafio está na velocidade que as melhorias são adotadas, que os processos são aprimorados, ou outras palavras,

que “as coisas acontecem”. O compasso temporal da transformação digital no Banrisul se mostra dissonante à velocidade que o mercado se transforma e demanda. Pontos chave que são necessidades de melhoria há anos, de forma já conhecida, ainda seguem sem solução definitiva.

Na dimensão externa, a pesquisa buscou analisar os movimentos da concorrência quanto à inovação e transformação digital. Aqui o grupo de concorrentes foram tratados em duas partes. Entre os grandes bancos tradicionais, descritos na revisão de literatura, percebe-se intensos movimentos neste assunto em todos eles, com exemplos de estruturas como o CUBO do Itaú e o InovaBRA do Bradesco. Estes buscam atuar de forma colaborativa criando ecossistemas de inovação, apoiados em startups de tecnologia, *fintechs* e ambientes ligados ao meio acadêmico. Esta iniciativa pode ser comparada ao BANRITECH, recente projeto do Banrisul descrito no capítulo de análise dos resultados com propósito semelhante, apesar de criado posteriormente aos concorrentes.

Estas *fintechs* e *startups* foram consideradas em um segundo grupo de concorrentes, por contemplarem uma grande quantidade de players, de histórico recente e ainda em maturação. São bancos digitais, corretoras de seguros, agentes de investimentos, adquirentes de cartões e meios de pagamento, corretoras de criptoativos, empresas com as mais diversas atuações e estruturas, mas com algo em comum: tecnologia aplicada ao sistema financeiro. Apesar de possuírem *marketshare* muito pequeno do SFN quando analisados volumes de crédito ou de captação, possuem um potencial gigantesco de crescimento, em um mercado que está vivendo grandes mudanças. Este grupo de *players* foi abordado em pesquisa bibliográfica na revisão de literatura

Em virtude da opção de delimitação de pesquisa, a dimensão externa foi aprofundada a partir da escolha de um player entre os bancos tradicionais do primeiro grupo, especialmente por dois motivos: uma natureza jurídica semelhante ao Banrisul, por ser uma economia mista que concilia as esferas privada e pública em seus negócios; e por apresentar um modelo de relacionamento digital maduro, consolidado e representativo na base de clientes atual, representando um exemplo bem sucedido ao que o Banrisul está se propondo hoje através da Agência Digital.

Na visão do pesquisador, a escolha da referência do Banco do Brasil foi acertada, pois agregou experiências valiosas, com relatos completos de uma jornada de transformação e quebra de paradigmas que foi enfrentada por essa instituição anos atrás, situação semelhante ao momento vivido pelo Banrisul hoje. Muitas angústias, dificuldades e pontos de dor apontados pelos executivos entrevistados do Banrisul foram apresentados pelos entrevistados do BB, e a forma como foi solucionado e superado.

Desta forma, atingindo a proposição do objetivo específico, foi construído um resumo de sugestões gerenciais decorrentes da pesquisa, buscando contemplar os principais pontos de dificuldade, que no diagnóstico do pesquisador são aqueles com a prioridade de atuação dos executivos do Banrisul, em vias de acelerar e consolidar o modelo de relacionamento digital na empresa. Tais apontamentos buscam trazer exemplos de solução evidenciados nas entrevistas do banco de referência, e também pela pesquisa como um todo, envolvendo os demais concorrentes e a revisão de literatura apresentada.

Este entregável pode ser percebido como uma das principais contribuições da pesquisa do ponto de vista gerencial. Sendo este um trabalho de conclusão de curso de um programa de Mestrado Profissional, as implicações gerenciais da pesquisa tornam-se muito relevantes e almejadas. De posse do diagnóstico completo deste trabalho, a administração do Banrisul, seja em nível de Diretoria, de Superintendência ou até de Gerências, poderá atuar no sentido de avaliar sua implementação, com um embasamento científico e acadêmico que corroboram suas decisões. Além disso, o case apresentando do banco referência pode ser um caminho pavimentado a ser seguido sob vários aspectos, considerando o sucesso do modelo já consolidado na instituição em questão.

Como contribuição acadêmica, considerando o programa internacional que este curso faz parte e sua posterior utilização em publicações fora do país, o tema de transformação digital no mercado bancário de um país emergente de economia relevante como o Brasil possui relevante destaque e atualidade. O ritmo crescente de inovação deste mercado, em decorrência das mudanças da sociedade, aceleradas pela pandemia COVID-19, pela inovação tecnológica e pelas mudanças de regulamentação do poder público, torna possível imaginar uma configuração muito diferente deste mercado nas próximas décadas. Desta

forma, estudos sobre o tema terão seu prazo de validade cada vez mais curto, necessitando de produção acadêmica constante para o avanço do conhecimento científico.

Como limitações de pesquisa e possibilidade para novos estudos pode ser apontada a adoção de apenas uma instituição financeira com referência para o método de entrevistas. Mesmo que pelos motivos já explicados anteriormente, o maior detalhamento dos modelos de relacionamento digital de bancos como Itaú, Bradesco, CEF e Santander, que juntamente compõe o grupo de cinco maiores instituições financeiras do país, enriqueceria consideravelmente o olhar sobre como estes players estão atuando quanto ao tema.

Finalmente, consideram-se os objetivos de pesquisa como alcançados. Ao imaginar o potencial de transformação digital para os próximos anos ou décadas, é possível perceber que a jornada dos bancos será árdua e impactante. É um mercado que, após este período de tempo será muito diferente do que já foi um dia. Mais negócios remotos, menos agências bancárias tradicionais. Mais segurança digital, menos dinheiro físico. Mais inteligência artificial, menor contingente humano nas operações. Maior especialização do trabalho, menor demanda de serviços e atendimentos operacionais. De fato, as instituições que não estiverem aderentes aos tempos atuais, “*up to date*”, atendendo aos anseios dos clientes do século XXI, com foco em sua satisfação, com propostas de valor condizentes e experiências do usuário à altura, correrão sério risco quanto a sua sobrevivência empresarial.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRÉDITO DIGITAL (ABCD). **As 13 melhores fintechs brasileiras**. Disponível em: <<https://financeone.com.br/melhores-fintechs-brasileiras/>>. Acesso em: 02 de dez. 2019.

ALLAN, Tan. **Everything banks need to know about Open Banking**. Enterprise Innovation: Nova York/ EUA, 2019.

AYRES, Marcela. Concentração Bancária no Brasil teve leve queda em 2018, aponta BC. *In*: Economia Uol, 28 de maio 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2019/05/28/concentracao-bancaria-no-brasil-tem-leve-queda-em-2018-aponta-bc.htm>. Acesso em: 08 de mar. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**. Data-base: dezembro/2018. Brasília: Banco Central do Brasil, [2018?]. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9_panorama_sncc_2018.pdf. Acesso em: 24 de maio 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Sistema Financeiro Nacional**. Brasília: Banco Central do Brasil, [2020?]. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>. Acesso em: 23 de maio 2020.

BANCO DO BRASIL. **Sobre nós**. [2020?] Disponível em: https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/quem-somos#/. Acesso em: 23 de maio 2020.

BANRISUL. Relações com Investidores. **Divulgação de Resultados**. Porto Alegre: Banrisul, [2020?]. Disponível em: <http://ri.banrisul.com.br/banrisul/web/conteudo_pt.asp?tipo=36949&id=0&idioma=0&conta=28&ano=2018>. Acesso em: 24 de maio 2020.

BANRISUL. Relações com Investidores. **Apresentação Institucional 4T2019**. Porto Alegre: Banrisul, [2020?]. Disponível em: http://www.banrisul-ri.com.br/banrisul/index_en.htm. Acesso em: 08 de mar. 2020.

BARBOSA, Marcos V. C. **Blockchain e o Mercado Financeiro e de Capitais: riscos, regulação e sandboxing**. Rio de Janeiro, 2019.

BITTENCOURT, Gilson A. **Cooperativismo de crédito solidário: constituição e funcionamento**. São Paulo: ADS/CUT, 2000.

BRADERSCO. **Sobre o Bradesco**. Disponível em: <https://banco.bradesco/html/classic/sobre/index.shtm>. Acesso em: 23 de maio 2020.

CARU, Antonella; COVA, Bernard. **Consuming experiences**. Abingdon/UK: Routledge, 2007.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CEF). **Caixa**: compromisso com o Brasil. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 23 de maio 2020.

CESARETTI, Leticia. Marketing de Performance de forma simples e clara. In: Raccoon, 10 de dez. 2019. Disponível em: <https://raccoon.ag/blog/estrategias-e-dicas/marketing-de-performance/>. Acesso em: 17 de abr. 2021.

COMPUTER WEEKLY.COM. **Retail banks could see ‘Big Bang’ moment as new data use regulations take effect**. Tech Target: London/UK, 2018.

COURBE, Julien. **Building ‘Open Banking’ on a platform of Trust**. Banking Journal of American Banking Associatio, Washington/EUA: 2018.

CUBO ITAÚ. **Fomentamos o Empreendedorismo através de conexões**. Disponível em <https://cubo.network/>. Acesso em: 01 de maio 2020.

CULTURA ÁGIL. **O que são Métodos Ágeis?** Disponível em: <https://www.culturaagil.com.br/o-que-sao-metodos-ageis/>. Acesso em: 17/04/2021.

CUNHA, Davi. Dada largada para implementação do Open Banking no Brasil. In: Open Banking Brasil, 28 de abr. 2019 Disponível em: <https://openbankingbrasil.com.br/open-banking/dada-largada-para-implementacao-do-open-banking-no-brasil/> Acesso em: 21 de abr. 2020.

DEVINE, Steve M. **Open Banking**: opportunity and danger. Computer Fraud & Security: Elsevier, 2016

ECONOMISTA Ricardo Amorim acredita no crescimento da economia em 2021. In: CARLOS, Francisco. **Mundo RH**, 18 de nov. 2020. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/economista-ricardo-amorim-acredita-no-crescimento-da-economia-em-2021/>. Acesso em: 18 de abr. 2021.

EQUIPE TD. **Nativos Digitais**: quem são e porque são considerados um mito. In: Transformação Digital, 5 de abr. 2018. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/transformacao-digital/nativos-digitais-quem-sao-e-por-que-sao-considerados-um-mito/>. Acesso em: 07 de mar. 2020.

FUNDAÇÃO INSTITUTO ADMINISTRAÇÃO (FIA). **Churn rate**: o que é e como reter mais clientes. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/churn-rate/>. Acesso em: 11 de abr. 2021.

FUNDAÇÃO INSTITUTO ADMINISTRAÇÃO (FIA). **Martechs**: o que são, benefícios e ferramentas mais usadas. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/martechs/>. Acesso em: 17 de abr. 2021.

GAREPASHA, Akram; AALI, Samad; ZENDEH, Alireza B.; IRANZADEH, Soleyman. **Dynamics of Online Relationship Marketing**: Relationship Quality

and Customer Loyalty in Iranian banks. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, vol. 22, n.1, 2020. DOI: 10.7819/rbgn.v22i1.4043

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GORDON, Ian H. **Relationship marketing**: New strategies, techniques and technologies to win the customer you want and keep them forever. Toronto/Canadá: John Wiley & Sons, 1998.

HOLBROOK, Morris B.; HIRSCHMAN, Elizabeth C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. **Journal of Consumer Research**, Oxford/Inglaterra, vol. 9, n. 2, p. 132-140, 1982.

IBM. Blockchain: Entregando valor ao redor do mundo. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/blockchain/> Acesso em: 26 de abr. 2020.

INOVABRA. **Sobre o Inovabra**. Disponível em: <https://www.inovabra.com.br/index.html> Acesso em: 01 de maio 2020.

ITAÚ UNIBANCO. **Quem somos**. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/sobre/quem-somos/>. Acesso em 23 de maio 2020.

JOY, Oliver. **What does it mean to be a digital native?**. CNN, Atlanta, 8 de dez. 2012. Disponível em: <https://edition.cnn.com/2012/12/04/business/digital-native-prensky/index.html>. Acesso em: 07 de mar. 2020.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIFT. **Laboratório de Inovações Financeiras e Tecnológicas**. Disponível em: <https://www.liftlab.com.br/>. Acesso em: 25 de maio 2020.

MACEDO, Fausto. **LGPD**: entenda o que é a Lei Geral de Proteção de Dados. **Estadão**, São Paulo, 15 de mar. 2020. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/lgpd-entenda-o-que-e-a-lei-geral-de-protecao-de-dados-pessoais/> Acesso em: 01 de maio 2020.

MARTINS, Ciro S. **Robo-Advisors e os deveres fiduciários dos assessores de valores mobiliários no Brasil**. Rio de Janeiro: UERJ, 2019.

MATOS, David. Data Lake, a fonte do Big Data. *In*: Ciência e Dados, [2020?] Disponível em: <https://www.cienciaedados.com/data-lake-a-fonte-do-big-data/>. Acesso em: 17 de abr. 2021.

MATTANA, Fábio. **Banco do Brasil**: satisfação dos clientes pessoa física com o modelo de relacionamento digital. Porto Alegre: Unisinos, 2017.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. 25ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

McKINSEY & COMPANY. **Estratégia Banrisul 2022**: Frente Agência Remota. Porto Alegre, 2018.

McKINSEY & COMPANY. **FinTechnicolor**: The New Picture in Finance. Nova York/USA, 2016.

McKNIGHT, Harrison; CHOUDHURY, Vivek; KACMAR, Charles. **Developing and validating trust measures for e-commerce**: An integrative typology. Information Systems Research, Catonsville/EUA: 2002.

MEINEN, Enio; PORT, Márcio. **O Cooperativismo de Crédito ontem, hoje e amanhã**. Confrebrás, Brasília/DF: 2012.

MENEZES, Celso M.; LAJUS, Maria L. S. Cooperativismo de Crédito e Desenvolvimento. **Revista Economia & Desenvolvimento**, Chapecó/SC, vol.14, n.2, 2015.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Conselho Monetário Nacional (CMN)**. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/assuntos/cmn>. Acesso em: 23 de maio 2020.

MOLLEN, Anne; WILSON, Hugh. Engagement, telepresence and Interactivity in *Online* Consumer Experience: Reconciling Scholastic and Managerial Perspectives. **Journal of Business Research**, Cranfield/UK, vol. 63, n. 9, p. 919-925, 2010. DOI:10.1016/j.jbusres.2009.05.014 2010.

NPS: Como as maiores empresas do mundo medem a satisfação de seus clientes. In: Endeavor. Atualizado em 16 de fev. 2018. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/nps/> Acesso em: 11 de abr. 2021

OPEN Banking do Brasil é brilhante, diz especialista. **Estadão**, São Paulo, 02 de fev. 2020. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,open-banking-do-brasil-e-brilhante-diz-especialista,70003173820> Acesso em: 01 de maio 2020.

PAIVA, João Carlos N., BARBOSA, Francisco V., RIBEIRO, Áurea Helena P. Proposta de escala para mensurar o valor percebido no varejo bancário. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, p. 310-327, 2009.

PASSI, Liliana F. An open banking ecosystem to survive the revised Payment Services Directive: Connecting international banks and FinTechs with the CBI Globe platform. **Journal of Payments Strategy & Systems**: Roma/Italia, vol. 12, n. 4, p. 335-345, 2018.

PRAHALAD, Coimbatore Krishna; RAMASWAMY, Venkat. **The future of competition**: Co-creating unique value with customers. Harvard Business Press, 2013.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUCCINELLI, Nancy M.; GOODSTEIN, Ronald C.; GREWAL, Dhruv; PRICE, Robert; RAGHUBIR, Priya; STEWART, David. Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. **Journal of Retailing**, vol. 85, n. 1, p. 15-30, 2009. DOI:10.1016/j.jretai.2008.11.003

RIGA, André. **BB consolida agenda de inovação com parcerias e startups**. In: Portal Terra, 10 de abr. 2019. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/tecnologia/bb-consolida-agenda-de-inovacao-com-parcerias-e-startups,4c97de8156ef42ae46bdd38a9515b6e1557qs2he.html> Acesso em: 01 de maio 2020.

ROSA, Natalie. Banrisul, BB, Caixa, Sicoob e Santander se unem em projeto de *Blockchain*. In: Canal Tech, 29 de Maio de 2018. Disponível em: <https://canaltech.com.br/blockchain/banrisul-bb-caixa-sicoob-e-santander-se-unem-em-projeto-de-blockchain-114768/> Acesso em: 26 de abr. 2020.

SAJIC, Mirko; BUNDALO, Dusanka; BUNDALO, Zlatko; PASALIC, Drazen. Digital Technologies in Transformation of Classical Retail into Digital Bank. **25th Telecommunication Forum (TELFOR)**, Belgrade, pp. 1-4, 2017. DOI: 10.1109/TELFOR.2017.8249404.

SALES FORCE. **O que é CRM?** Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/crm/> Acesso em: 11 de abr. 2021.

SANTANDER. **Institucional**. Disponível em: <https://www.santander.com.br/institucional-santander>. Acesso em: 23 de maio 2020.

SCOGNAMIGLIO, Heloísa. Transformação Digital acelerada durante a pandemia terá mais investimentos, dizem executivos. **Estadão**, São Paulo, 2 de out. 2020. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,transformacao-digital-acelerada-durante-a-pandemia-tera-mais-investimentos-dizem-executivos,70003461311>. Acesso em: 18 de abr. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Integre seus canais de vendas a partir do conceito Omnichannel**. Atualizado em 10 de nov. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD> Acesso em: 14 de mar. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Uma breve definição sobre o Comércio Online**. 13 de dez. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/uma-breve->

definicao-sobre-o-comercio-online,08cfa5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em: 26 de abr. 2020.

SILVA, Eduardo. **Omnichannel**: o que é, qual a importância e como criar uma estratégia eficaz. In: Involves Club, 7 de maio 2020. Disponível em: <https://clubedotrade.com.br/blog/omnichannel/>. Acesso em: 18 de abr. 2021.

TAIAR, Estevão. BC cria grupo de trabalho do Open Banking com nove entidades do setor. In: Valor Investe, Brasília, 2 de mar. 2020. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/produtos/servicos-financeiros/noticia/2020/03/02/bc-cria-grupo-de-trabalho-do-open-banking-com-nove-entidades-do-setor.ghtml> Acesso em 21 de abr. 2020.

THOMPSON, Craig J.; LOCANDER, William B.; POLLIO, Howard R. Putting Consumer Experience Back into Consumer Research: the Philosophy and Method of Existential-Phenomenology. **Journal of Consumer Research**, Oxford/UK, vol. 16, n. 2, p. 133-46, 1989. DOI:10.1086/209203

TIMOFEEVA, Anna. Big Data usage in Retail Industry. **Izvestia Journal of the Union of Scientists**, Varna, Economic Sciences Series, vol. 8, issue 2, p. 75-82, 2019.

TODD, Dewey W.; HILL, Craig A. A Quantitative Analysis of How Well Financial Services Operations Managers are Meeting Customer Expectations. **International Journal of the Academic Business World**, Tennessee/EUA, vol. 12, Issue 2, p. 11-18, 2018.

VEERAGHANTA, Abhishek. **Is your Bank open for business?** Illinois Banker: Chicago/EUA, 2018.

WADHAWAN, Neha; SETH, Amit. Technology Revolutionizing Retail Practices in Digital Era. **International Journal of Recent Research Aspects**, vol. 2, n. 1, p. 60-62, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: AGÊNCIA DIGITAL – EXECUÇÃO

Entrevistas com Gerentes de Contas, Operadores de Negócios e Plataformistas da Agência Digital.

Tempo de empresa:

Tempo no cargo:

Experiência anterior à Agência Digital:

1) A partir de sua experiência em atendimento a clientes na Ag Digital, quais são as principais VANTAGENS percebidas pelos clientes em comparação ao modelo presencial ?

2) Nesta mesma linha, quais são as DESVANTAGENS percebidas?

3) Em sua avaliação, a Ag Digital agrega VALOR à experiência do cliente Banrisul

4) Em sua opinião, quais são as principais MELHORIAS necessárias, considerando os aspectos a seguir:

> Canais de COMUNICAÇÃO (*Whatsapp*, ligações, *e-mail*, *chat*, videoconferência, SMS, etc.);

> PRODUTOS E SERVIÇOS (disponibilidade em meio digital VS contratação presencial);

> OPERACIONALIDADE (assinaturas, adesões, documentação física, etc).

5) Em seus contatos com clientes, há relatos de experiências positivas ou negativas em atendimento digital em BANCOS CONCORRENTES?

6) No processo de MIGRAÇÃO de clientes, quais são as principais pontos de resistência ao convite para o digital ?

7) Em sua avaliação, a Ag Digital está pronta para PROSPECÇÃO DE NOVOS CLIENTES (novos correntistas no Banrisul)?

8) Em sua opinião, em um prazo de 10 anos, você acredita que o relacionamento bancário digital substituirá integralmente o modelo presencial?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: AGÊNCIA DIGITAL – GESTÃO

Tempo de empresa:

Tempo no cargo:

Experiência anterior à Agência Digital:

1) Em uma análise histórica, do seu projeto ao estágio atual, em uma comparação EXPECTATIVA X REALIDADE qual é sua avaliação sobre a Agência Digital?

2) No ÂMBITO INTERNO, quais são os principais desafios internos a serem superados para a consolidação e evolução da Agência Digital ?

3) Que Unidades do banco são responsáveis por estes obstáculos/desafios?

4) Em sua opinião, quais são as principais MELHORIAS necessárias, considerando os aspectos a seguir:

> Canais de COMUNICAÇÃO (*Whatsapp*, ligações, *e-mail*, *chat*, *videconferência*, *SMS*, etc.);

> PRODUTOS E SERVIÇOS (disponibilidade em meio digital VS contratação presencial);

> OPERACIONALIDADE (assinaturas, adesões, documentação física, etc).

5) No processo de MIGRAÇÃO de clientes, quais são as principais pontos de resistência ao convite para o digital ?

6) Em sua avaliação, a Ag Digital está pronta para PROSPECÇÃO DE NOVOS CLIENTES (novos correntistas no Banrisul)?

7) No ÂMBITO EXTERNO, como é avaliada a atuação da concorrência (bancos tradicionais) em seu relacionamento digital?

8) Em sua opinião, em um prazo de 10 anos, você acredita que o relacionamento bancário digital substituirá integralmente o modelo presencial?

**APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA:
EXECUTIVOS DAS UNIDADES DA DIREÇÃO GERAL RELACIONADAS**

Pauta personalizada conforme as características e particularidades de cada Unidade. Como questões padrões, apresentou:

1) De que forma acontece a interação e conexão entre a Agência Digital e a sua Unidade?

2) Em sua opinião, de que forma sua Unidade poderia auxiliar a Ag Digital a evoluir e consolidar-se no Barrisul?

3) Em sua opinião, em um prazo de 10 anos, você acredita que o relacionamento bancário digital substituirá integralmente o modelo presencial?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: EXECUTIVOS DO BANCO DO BRASIL

1) Identificação do perfil (idade, cargo, trajetória profissional e formação)

2) Informações e histórico:

> Há quanto tempo o relacionamento digital existe no BB?

> Quantos clientes / ou qual o percentual sobre a base de clientes?

> Quais segmentos são atendidos nesse modelo (PF e PJ)

> Quantos escritórios/agências digitais o BB possui atualmente?

3) Na experiência do cliente BB, quais são as principais VANTAGENS e DESVANTAGENS do modelo de relacionamento digital, em comparação às agências físicas do BB ?

4) Na construção deste modelo, quais foram os principais desafios enfrentados considerando:

> PESSOAS: capacitação e mudança

> ESTRUTURA: sistemas, recursos técnicos, ambientes, etc

> PRODUTOS E SERVIÇOS

> CANAIS DE COMUNICAÇÃO

> LEGISLAÇÃO: regramentos internos e externos

5) Como é aceitação e satisfação dos clientes quanto a este modelo de relacionamento (no princípio e hoje)?

6) Há prospecção ou entrada de novos clientes diretamente neste modelo de atendimento ? A partir de que momento isto passou a acontecer ?

7) Em sua opinião, em um prazo de 10 anos, você acredita que o relacionamento bancário digital substituirá integralmente o modelo presencial?

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Renan Augusto Ledur e sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do professor Dr. Luis Felipe Maldaner, que tem por objetivo analisar os principais desafios de um banco de varejo físico na implantação de um modelo de atendimento digital.

Solicitamos sua participação através de uma entrevista individual. Essa atividade ocorrerá em momento previamente combinado, em formato virtual. Cabe mencionar que, preferencialmente, a entrevista será gravada. A sua participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

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

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, fone (51) XXXXX XXXX, e-mail XXXXX@XXXX.com ou pela Unisinos, no fone (51) XXXX XXXX, ramal XXXX.

Atenciosamente,

Mestrando: Renan Augusto Ledur

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner

Porto Alegre, XX de XXXX de 2020.

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