

IMPACTOS DOS BANCOS DIGITAIS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS: estudo realizado em uma instituição do setor público

IMPACTS OF DIGITAL BANKS ON CUSTOMER LOYALTY IN TRADITIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS: A study in a public sector institution

DIRCEU JOSÉ COUTO
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

ESTER ELIANE JEUNON
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.



ANOS
SINGEP

IMPACTOS DOS BANCOS DIGITAIS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS: estudo realizado em uma instituição do setor público

Objetivo do estudo

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

Relevância/originalidade

Esta se tornou relevante a medida em que procurou aproximar a academia do meio empresarial, por meio de estudos aplicados, bem como contribuir com gestores do meio empresarial e bancário

Metodologia/abordagem

Quanto a metodologia este estudo, foi realizado por meio de pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, tendo como método a pesquisa de campo.

Principais resultados

Os resultados apontaram que os clientes se caracterizam por exigência em relação à qualidade dos serviços bancários prestados, maior volume de dinheiro aplicado e que, diante de qualquer dificuldade envolvendo negociação, isenção de tarifas ou acesso a algum tipo de serviço, já

Contribuições teóricas/metodológicas

Desenvolveu-se para tal um modelo estatístico para examinar as relações entre os construtos a partir do modelo original ACSI.

Contribuições sociais/para a gestão

Como contribuições gerenciais este estudo contribui para mostrar aos gestores a necessidade de uma instituição financeira pública tradicional promover ações orientadas para melhorar o atendimento aos clientes e para capacitar sua equipe com vistas a melhorar a realização de tarefas.

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

IMPACTS OF DIGITAL BANKS ON CUSTOMER LOYALTY IN TRADITIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS: A study in a public sector institution

Study purpose

Objective to analyze the impacts of digital banks on customer loyalty of a traditional public financial institution.

Relevance / originality

This became relevant as it sought to bring academia closer to the business world, through applied studies. as well as contributing with managers of the business and banking environment

Methodology / approach

As for the methodology, this study was carried out through descriptive research, with a quantitative and qualitative approach, using field research as a method.

Main results

The results showed that customers are characterized by demand in relation to the quality of banking services provided, greater volume of money applied and that, in the face of any difficulty involving negotiation, exemption from fees or access to some type of

Theoretical / methodological contributions

A statistical model was developed to examine the relationships between the constructs from the original ACSI model.

Social / management contributions

As managerial contributions, this study helps to show managers the need for a traditional public financial institution to promote actions oriented to improve customer service and to train its team in order to improve the performance of tasks.

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

1 Introdução

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

Os bancos convencionais, cada vez mais vulneráveis e ameaçados, viram-se obrigados a concorrer com bancos digitais/Fintechs, os que em termos de competição os diferencia especialmente por atuarem, na maioria das vezes, com estruturas enxutas, possibilitando fornecer aos clientes serviços com custos menores, maior comodidade e menor burocracia Diniz (2019). Empresas inseridas no setor bancário comercial, para operarem de forma sustentável frente a um mercado em que a competição tem sido cada vez mais acirrada precisam entender que, à medida que os avanços tecnológicos galgam novos patamares, o perfil dos clientes também se altera. Desse modo, toda a atenção deve estar voltada para as características dos novos consumidores digitais (Magnus, 2018).

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

1.1 Problematização

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

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

Diniz (2019) afirma que, de 2008 até os dias atuais, as grandes inovações no setor de serviços financeiros – ou seja, as transformações na tecnologia da informação – provocaram alterações irreversíveis no comportamento e no estilo de vida do consumidor bancário. Diniz (2019) salienta que os bancos tradicionais, ao deixarem de priorizar a qualidade do atendimento a seus clientes, promoveram a insatisfação deles em relação aos serviços prestados. Descontentes, eles migraram para concorrentes de menor porte, criando um cenário perfeito

para que as Fintechs/bancos digitais passassem a oferecer seus serviços a um público carente de bom atendimento e de acesso fácil a um serviço de qualidade. Sobreviver nesse mercado tão competitivo como o de serviços bancários tornou-se, então, um grande desafio.

Diante desse cenário complexo, tecnológico e competitivo, no qual as instituições financeiras públicas que ainda atuam por meio de abordagem tradicional estão inseridas, torna-se pertinente aprofundar sistematicamente neste tema de pesquisa, objetivando enriquecer o conhecimento a respeito do estudo, que ainda é escasso e novo no mercado acadêmico. Ademais, espera-se que, ao conhecer estatisticamente o grau de satisfação e fidelidade de seus atuais clientes, esse resultado possa contribuir com a tomada de decisão para a instituição financeira pública evidenciada nesta pesquisa. Nesse contexto, formula-se assim a questão norteadora desta pesquisa: Quais são os impactos dos bancos digitais na fidelização de clientes de uma Instituição financeira pública tradicional?

Referencial Teórico

2.1 Serviços: Conceitos e características

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

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

2.1.2 Gestão de serviços

As constantes mudanças verificadas no mercado têm gerado para os gestores responsáveis pelo setor de Serviços a necessidade de melhor compreender a importância da gestão dos serviços para a organização. Uma das principais razões para tal atitude é influenciada pelas mudanças drásticas do comportamento dos consumidores nos últimos tempos (Bhat, Darzi & Parrey, 2018).

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

Para Gomes (2019), na gestão de serviços é primordial evidenciar o fator qualidade na relação entre clientes e empresas. As organizações devem elevar o compromisso de direcionar esforços no sentido de suprir as necessidades e expectativas do cliente. É na satisfação do cliente que se deve consolidar a principal meta da empresa. Assim, a gestão de serviços, além de fundamental para as organizações, deve ser disseminada em todos os seus setores.

2.1.3 Serviço bancários

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

O Bacen controla a inflação, autoriza a emissão do dinheiro (papel moeda), conduz a política de câmbio de crédito e regula as relações financeiras do Brasil com o exterior. Além disso, fiscaliza as instituições financeiras do sistema financeiro brasileiro. Os bancos, as caixas econômicas e as demais instituições financeiras são fiscalizadas pelo Bacen, que, trimestralmente, disponibiliza em seu site o ranking de reclamações, no qual constam as instituições que tiveram no período maior número de reclamações. Tais informações permitem que os clientes conheçam as instituições financeiras mais reclamadas, assim como os assuntos mais reclamados frequentemente, contribuindo para que possa mensurar a qualidade de serviços que oferecem (Bacen 2019).

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

2.2 Qualidade percebida em serviços

Venzon e Santos (2019) examinaram a qualidade percebida em especial na prestação de serviços a partir do contato com o cliente, sendo uma oportunidade de satisfazê-lo ou não. A satisfação decorre da comparação entre a percepção do serviço prestado e as expectativas do serviço desejado.

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

2.3 Satisfação em serviços

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

Para Machado (2018), os critérios para mensurar o grau de satisfação dos clientes envolvem uma questão comercial mais evidenciada pelas organizações modernas, justificada

pela orientação ao cliente quanto à adoção de processo de melhorias contínuas adotadas por elas. Satisfação é um dos principais fatores abordados quando o assunto é comportamento do consumidor. Em sua grande maioria, estudiosos do assunto fazem correlação direta entre satisfação e lealdade do cliente.

2.3.1 Modelos índice de satisfação do cliente

2.3.1.1 Modelo sueco

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

2.3.1.2 Modelo norte-americano

Angnes, Moyano e Lengler (2015) apontam entre as diversas metodologias existentes para mediar a satisfação do consumidor o modelo norte-americano de avaliação da satisfação do cliente denominado American Customer Satisfaction Index (ACSI), proposto por Fornell, Jonhson, Anderson, Cha e Bryant (1996). É utilizado para obter um indicador de satisfação e de avaliação dos consumidores quanto ao pós-consumo para produtos e serviços. (Angnes, Moyano & Lengler, 2015).

2.3.1.3 Modelo norueguês

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

2.3.1.4 Modelo europeu

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

2.4 Valor percebido em serviços

Rezende (2019) conceitua valor percebido como a avaliação do consumidor sobre um produto com base na percepção entre o que é recebido e o que é dado em troca. Moura, Santos, Vasconcelos, & Cunha (2017) descrevem que o valor percebido pelos clientes pode envolver dimensões relacionadas a qualidade percebida, imagem da empresa, valores emocionais e, até mesmo, valores sociais. Assim, valor percebido é o sentimento positivo do cliente para com a empresa, sendo que a percepção de valor do cliente é construída em sua convicção de que as empresas irão executar ações com resultados positivos para este relacionamento (Abbade, 2014). Machado (2018) considera o valor percebido como um agregador de resultados positivos, como benefícios recebidos pelo cliente quando se relaciona com os custos totais pagos em prol do serviço prestado. Em suma, significa a avaliação que, geralmente, o consumidor faz quando relaciona o que está sendo recebido e o valor pago.

2.5 Expectativas em serviços

As expectativas do cliente envolvem crenças em relação à execução de um serviço, as quais servem como padrões ou como ponto de referência para julgar o desempenho. Ao avaliar a qualidade dos serviços, o cliente compara a percepção do desempenho com os respectivos

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

Machado (2018) reforça esta ideia ao explicar que os consumidores, geralmente, já têm uma expectativa formada a respeito do desempenho, mesmo antes de a prestação de serviço ser executada. Após a execução, o nível de desempenho percebido pelo cliente é comparado à expectativa que possuía anteriormente. Expectativas são informações obtidas pelo consumidor por meio de fontes como anúncios e propagandas boca a boca, mas ainda não experimentadas pelo cliente.

2.6 Confiança em serviços

Para Moura, Bastos e Christino (2015), no contexto empresarial a confiança está relacionada com a habilidade e a capacidade atribuídas a uma empresa para realizar algumas atividades e cumprir suas obrigações e promessas. A confiança é o coração do marketing de serviços. Quando realiza um serviço de forma descuidada, com erros possíveis de evitar, a empresa deixa de cumprir as promessas sedutoras feitas para atrair clientes. Assim, ela estremece a confiança do cliente e diminui as chances de obter reputação pela excelência dos serviços prestados. (MOURA, BASTOS & CHRISTINO, 2015).

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

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

2.7 Lealdade em serviços

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

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

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

2.7.1 Lealdade em serviços e suas diferentes fases

A lealdade em serviços busca tornar seus consumidores leais, estimulando-os por meio do sentido cognitivo, seguido do sentido afetivo, de forma conativa e de maneira comportamental. As emoções caracterizam-se por intermédio de estados de excitação focados em alvos peculiares (McMullan & Gilmore, 2003). Ademais, são os melhores indicadores comportamentais, melhores até que as avaliações cognitivas, em especial, a partir do momento em que o comportamento se tornou habitual (Dick & Basu, 1994).

2.7.2 Net Promoter Score mensurando lealdade & satisfação

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

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

Em 2003, surgiu no mercado organizacional o Net Promoter Score (NPS), ferramenta de sistema de gestão. Apoiada em uma metodologia criada por Fred Reichheld (EUA), publicada inicialmente na Harvard Business Review, sua finalidade é mensurar o grau de lealdade dos consumidores de qualquer tipo de empresa. Considerada simples e prática, passou a ser utilizada para mensurar a satisfação do cliente. Comprovada a capacidade do NPS de mensurar e explicar a satisfação e a possibilidade de os clientes indicarem uma instituição a pessoas e grupos envolvidos em seu cotidiano, analisam-se neste trabalho outros construtos considerados complementares e essenciais ao entendimento do relacionamento e à percepção do cliente, como as percepções e razões para manter fidelizados os cliente do banco atual e os fatores influenciadores em uma eventual migração para o banco digital.

2.7.3 Fidelização de clientes

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

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

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

2.7.4 Fidelização e marketing de relacionamento

O setor de Serviços tem vivenciado um aumento acirrado de competição. O Bancário, em especial, enfrenta intensas mudanças no comportamento do consumidor. Uma das formas de manter a fidelização de seus clientes é usar ferramentas como o marketing de

relacionamento, importante diferencial para as organizações que buscam estabelecer interatividade de comunicação, sedimentar um histórico de contato com os clientes e assegurar flexibilidade em seus processos (Rezende; Almeida; Loriato; & Pelissari, 2019).

O mercado bancário brasileiro passa por muitas modificações, em que agilidade, desburocratização e inovação de serviços ofertados pelos bancos digitais e solidez, segurança e acessibilidade física dos bancos tradicionais vêm ocorrendo, em especial, ao longo dos últimos dois anos, processo acelerado principalmente pela pandemia da Covid-19. Portanto, identificar e entender exatamente os serviços que o cliente necessita torna-se crucial para a fidelização, principalmente, “tendo em vista que os clientes nos dias de hoje estão cada vez mais criteriosos e exigentes, buscando relações com as organizações por meio de produtos e serviços que superem suas expectativas” (Bogdezevicius & Miranda, 2020 p. 251).

2.7.5 Construtos influenciadores da fidelização & Modelos de fidelização de clientes

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

O programa de fidelização é uma das principais estratégias adotadas por empresas que desejam obter diferenciação e fazer com que os consumidores realmente enxerguem valores atrativos, estimulando-os a continuarem fazendo negócios com elas. A melhor forma de fidelizar o cliente é encantá-lo. Assim, “a probabilidade de um cliente encantado voltar a adquirir serviços de uma organização é seis vezes maior do que o retorno de um cliente simplesmente satisfeito” (Brito & Lencastre, 2000 p. 74).

Chiguvu e Guruwo (2017) explicam que é possível manter o cliente fiel à marca sem necessariamente adotar a implementação de um modelo de fidelização específico. Trata-se de uma tarefa desafiadora para os profissionais de gestão de serviços. Para atingir tal propósito e manter o cliente fiel à marca, é necessário entregar benefícios interessantes que o impressione e o encante. Tão importante quanto promover a satisfação do cliente é considerar os programas de fidelização a serem oferecidos a ele.

Metodologia

Esta pesquisa é descritiva, em que, além de descrever os construtos e suas respectivas variáveis, permite inferências estáticas conclusivas sobre o tema em estudo. Este trabalho utilizou o tipo de abordagem quantitativa e qualitativa.

Quanto a estimativa amostral, o N amostral é o tamanho do efeito que o pesquisador pretende investigar. Para verificar o tamanho do efeito médio a ser esperado, é muito útil consultar outros trabalhos de modelagem de equações estruturais que investigaram fenômenos com certa semelhança ao estudado neste trabalho. Utilizou-se a dissertação de Braga (2018) como referência para estimar o tamanho do efeito médio a ser capturado neste estudo. Adotou-se aqui uma abordagem conservadora, buscando um N amostral capaz de capturar efeitos de correlação de intensidade baixa, na ordem de 0.19 (Ellis, 2010). Assim, correlações fracas (abaixo de 0.5), moderadas (entre 0.5 e 0.7) e fortes (acima de 0.7) foram perfeitamente capturadas.

3.3 Procedimentos para coleta dos dados

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

3.3.1 Pesquisa quantitativa

Objetivando alcançar o número necessário de questionários válidos, contou-se com a colaboração dos gerentes responsáveis pelas respectivas carteiras de clientes, no intuito de indicar e intermediar os respectivos clientes aptos a serem investigados. Para a coleta de dados, utilizou-se o questionário estruturado de forma digital (Google Forms), mediante a utilização do cálculo amostral para população finita, no intuito de conhecer estaticamente o tamanho mínimo ideal da amostra necessária em relação à população. Foram necessários 175 questionários válidos para clientes pessoas físicas e pessoas jurídicas. Adotou-se um nível de confiança de 95%, com uma margem de erro de 5%. A coleta da pesquisa ocorreu no período de setembro a novembro de 2021 e o tempo médio de devolução dos questionários foi de um mês.

3.3.2 Pesquisa qualitativa

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

3.4 Procedimentos para a análise dos resultados

Para análise dos resultados da etapa quantitativa procedeu-se a Limpeza dos dados – Verificação de missing e outlier, Análise de confiabilidade, Estatística descritiva das escalas e modelagem de equações estruturais. Para a análise qualitativa dos dados adotou-se análise de conteúdo preconizadas por Bardin (2016) e Franco (2018).

3.5 Modelo da pesquisa

A partir da revisão teórica e com a finalidade de examinar empiricamente as relações entre os construtos, o modelo de pesquisa adaptado baseou-se no modelo original ACSI (Figura 28).

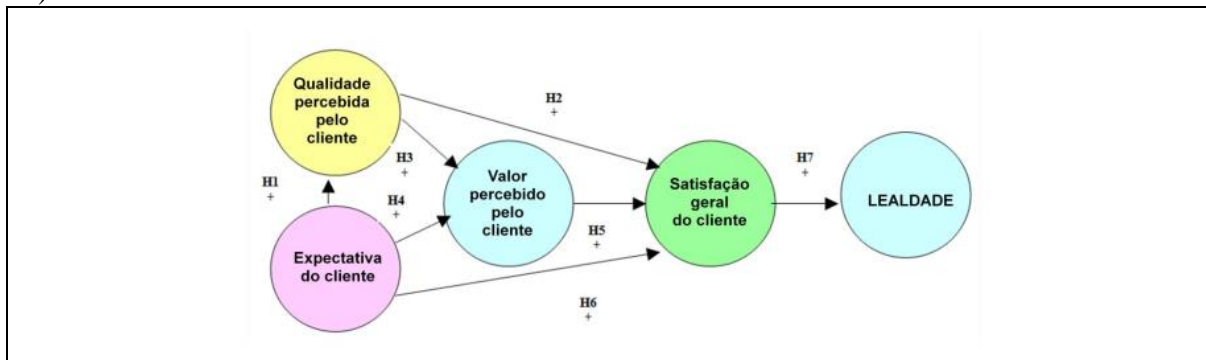


Figura 1 – Modelo adotado para pesquisa
 Fonte: adaptado de Braga, (2018).

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

Análise dos resultados

4.1 Resultados da etapa quantitativa

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

4.1.1 Caracterização dos clientes

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

Sobre o tipo de cliente que utiliza os serviços do banco os resultados indicam que 94,83% dos clientes pertencem à conta de pessoa física.

Em relação ao tempo em que os clientes estão vinculados à instituição financeira pública o maior tempo de vínculo com a instituição financeira pública citado refere-se à faixa superior a 5 anos (54,60%).

Quanto à forma de movimentação da conta na instituição financeira pública a maior parte dos clientes movimenta sua conta por meio digital e presencial, com um índice de 60,92%, contra 27,01% de exclusivamente por meio digital.

Sobre os resultados referentes à principal instituição financeira pública de relacionamento, a maior parte dos respondentes declarou que mantém relacionamento com a instituição financeira pública (41,95%).

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

Sobre os resultados concernentes ao banco digital utilizado pelo cliente averiguou-se que o percentual mais alto de clientes utiliza o Nubank quando se trata de banco digital (35,63%), seguido do Banco Inter (28,16%).

No que tange ao tempo de cliente no banco digital os clientes citaram a faixa de 7 meses a 2 anos como clientes do banco digital 63,22%, contra 21,84% da faixa de 3 a 5 anos.

4.1.2 Análise estatísticas da amostra e das escalas

4.1.2.1 Análise de dados ausentes (missing e outlier)

Em relação aos dados ausentes ou faltosos, nem um item foi excluído . ou seja, não foram encontrados dados ausentes ou faltosos na amostra. Os resultados consideram um nível de confiança de 95%. O método de amostragem foi simples, com uma amostra de 174 respondentes e um tipo de intervalo de confiança (percentil).

4.1.2.2 Análise dos Critérios de Qualidade do Modelo

Sobre os resultados concernentes a: AVE, confiabilidade composta, R², alfa de Cronbach e redundância. No que tange ao alfa de Cronbach, que mensura a coerência interna dos construtos, os valores encontrados foram muito bons para todas as variáveis, superando 0,70. Este índice busca mensurar o grau em que uma escala produz resultados consistentes (Corrar, Paulo & Dias Filho, 2011). Utilizam-se como critério de boa consistência valores iguais ou superiores a 0,7 (Corrar et al., 2011). Quanto à confiabilidade composta (composite reliability), a maioria das variáveis apresentou valores excelentes, todos bem acima de 0,7. Também chamado de “composite reliability”, este índice Indica o grau de consistência interna para os construtos latentes.

Valores superiores ou iguais a 0,7 são considerados satisfatórios (Ringle et. al., 2014). Para a AVE, os valores também foram excelentes, todos acima de 0,5. Redundância, outra medida de “qualidade do modelo”, foi pequena (menor que 0,125) e média (menor que 0,25) para três dos quatro construtos do modelo, indicando a inexistência de problemas de redundância com o modelo construído.

AVE, em inglês, *Average Variance Extracted*, representa a quantidade de variância capturada por um construto, em comparação com a quantidade de variância não explicada pelo modelo (erro). Há autores que sugerem o critério de Fornell e Larcker (1981), segundo o qual os valores devem ser superiores ou iguais a 0,50 (AVE > 0,50) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

4.1.2.3 Estatísticas descritivas para as variáveis do modelo

A maioria das variáveis demonstrou valores médios elevados para as respostas. A menor média foi para a variável “O valor pago pelos serviços, é o motivo da minha permanência como cliente do meu banco” de 5,86.

Para todas as variáveis tivemos respostas com o valor mínimo de 1,0, indicando heterogeneidade nas respostas dos participantes. As questões de maior desvio-padrão são aquelas que tiveram maior diversidade de respostas, e as questões de menor valor de desvio padrão, são aquelas para as quais as respostas dos entrevistados foram similares.

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

Nesta fase da pesquisa, buscou-se compreender a percepção dos clientes sobre os atributos de um banco físico para um banco digital, a maioria das variáveis demonstrou valores médios elevados para as respostas. A menor média foi para as variáveis “contato frequente” (7,26) e “burocracia” (7,32).

Para todas as variáveis, as respostas apontaram o valor mínimo de 1,0, indicando heterogeneidade. As questões de maior desvio-padrão foram aquelas que tiveram maior diversidade de respostas e as de menor valor de desvio-padrão foram aquelas para as quais as respostas dos entrevistados foram similares.

4.1.3 Modelagem de equações estruturais

A Figura 2 detalha os resultados referentes ao modelo adotado nesta pesquisa.

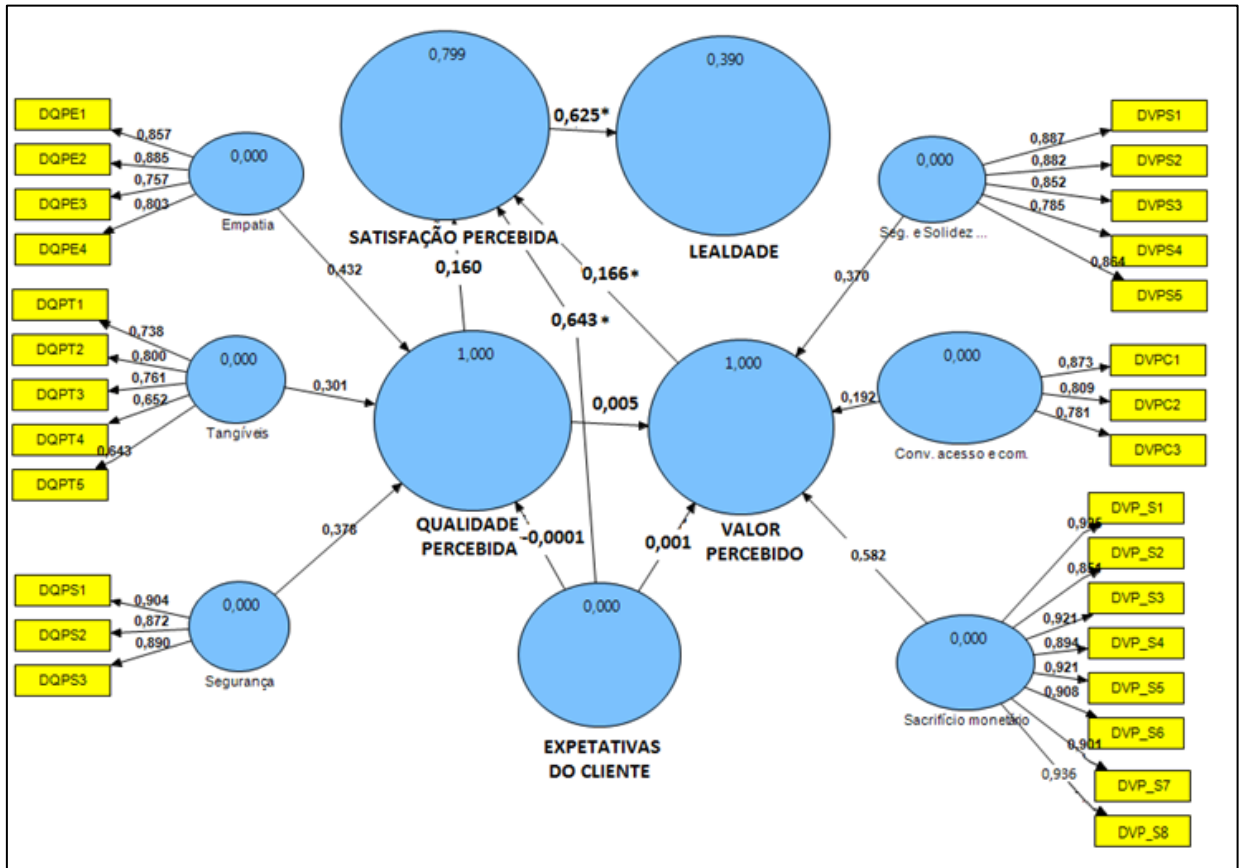


Figura 2
Modelo detalhado de equações estruturais
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

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

Hipóteses: Foram significativas as correlações entre: expectativas do cliente e satisfação percebida (0,643), $p < 0,0001$ – ou seja, **quanto maior a expectativa do cliente, maior a satisfação percebido**; valor percebido e satisfação percebida (0,166), $p = 0,02$ – ou seja, **quanto maior o valor percebido pelo cliente, maior a satisfação percebida**; e satisfação percebida com lealdade (0,625), $p < 0,0001$ – ou seja, **quanto maior a satisfação percebida, maior a lealdade do cliente**.

Portanto, essas hipóteses foram corroboradas. **Para as demais hipóteses, todas as demais correlações não foram estatisticamente significativas e, portanto, não foram confirmadas.** Observação: os números pequenos que ligam as variáveis analisadas (caixinhas em amarelo) aos construtos se chamam “loadings”, ou cargas fatoriais. É preocupante quando se têm valores baixos, inferiores a 0.4. Neste caso, nenhuma das cargas fatoriais das variáveis observadas foi pequena. Isso funciona como uma métrica, indicando boa qualidade do modelo gerado. Em seção mais adiante, citam-se outras métricas de qualidade do modelo. Os números dentro dos círculos (como 0,799 para “satisfação percebida”) refletem os valores do coeficiente de determinação, também chamado “r-quadrado” ou “R²”

4.1.3.2 R2 – Coeficiente de determinação para as variáveis latentes centrais

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

Os valores de coeficiente de determinação não existem para todas as variáveis de um modelo; somente para aquelas nas quais “chegam setas” no desenho do modelo. No caso em estudo foram encontrados valores de R2 para quatro variáveis (Tabela 23).

“Lealdade” obteve valor R2 de 0,39049, indicando que 39% de sua variação foram bem explicados (preditos) pelo modelo. “Qualidade percebida” e “valor percebido” tiveram R2 bem elevado (0,999), indicando que praticamente 100% (99,99%) da qualidade percebida e do valor percebido foram muito bem explicados e preditos pelo modelo. “Satisfação percebida” também teve ótimo valor de R2 (0,799), indicando que aproximadamente 80% (79,9%) da variação da variável “satisfação percebida” foram explicados pelo modelo. Essas métricas indicam boa qualidade do modelo gerado, já que ele prediz bem as “variáveis-resposta” do modelo.

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

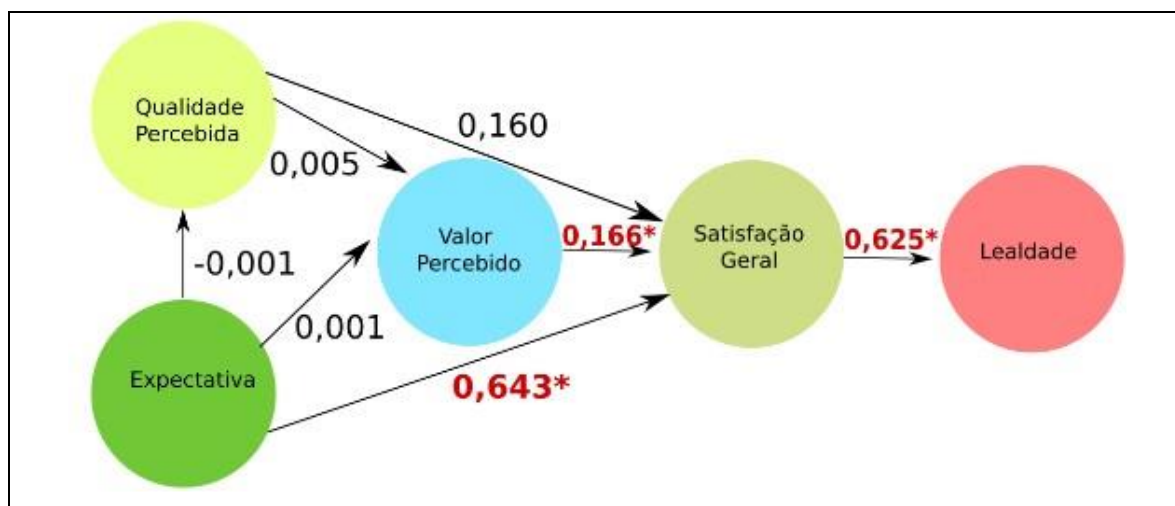


Figura 3
 Modelo simplificado dos construtos da pesquisa
 Fonte: Dados da pesquisa (2021).

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

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

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

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

4.1.4 Resultados das questões abertas do questionário de pesquisa

Sobre a possibilidade de se obter os mesmos serviços e benefícios bancários quando se utiliza conta de banco tradicional em comparação com conta em banco digital. Os clientes do banco declararam que os benefícios do banco tradicional não podem ser comparados aos bancos digitais em 56% das afirmativas.

Quanto à preferência do cliente por manter conta em banco digital ou em banco tradicional, a maioria das respostas (46%) indica que os clientes preferem manter conta no banco tradicional.

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

4.1.5 Análise dos resultados do Net Promoter Score

Ao analisar os resultados do Net Promoter Score constatou-se que no Banco Tradicional (36 Detratores); (73 Passivos) e (65 Promotores). Por sua vez o Banco Digital apresentou (28 Detratores), (65 Passivos) e (81 Promotores). Considerando que para se chegar à Pontuação do NPS subtrai-se o percentual de promotores menos detratores. Ressalta-se que como os resultados do Net Promoter Score são sempre exibidos como um número inteiro em vez de uma porcentagem. Esse resultado só é possível pois a pontuação do NPS pode variar de -100 a +100) o que de acordo com a zona de classificação (NPS) Excelente – NPS entre 75 e 100; Muito bom – NPS entre 50 e 74; Razoável – NPS entre 0 e 49 e Ruim – NPS entre -100 e -1. Assim neste estudo identificou-se o NPS para o Banco Tradicional é simplesmente 16 e para o Banco Digital 30.

4.2.3 Discussão dos resultados

Considerando-se o objetivo analisar os principais aspectos determinantes para a fidelização dos clientes da instituição financeira pública tradicional, tomaram-se como referência os seguintes atributos: satisfação, valor percebido, qualidade percebida e confiança. Os resultados indicaram que, na percepção dos clientes, a dimensão qualidade percebida, dentre os atributos tangíveis, a maior média versou sobre a variável “Meu banco disponibiliza consultas e/ou transações financeiras a qualquer momento”. Contudo, os gerentes constataram um perfil de clientes com maiores exigências em relação à qualidade dos serviços bancários prestados e disponíveis pela instituição. Esse comportamento, muitas vezes, decorre do volume de informações circulando no mercado. Os clientes estão ávidos por serviços de qualidade, vantagens e benefícios antes desconhecidos, tudo isso aliado ao cenário imposto pela pandemia da Covid-19 e pelas transformações digitais, que causou mudanças e ainda vai continuar causando, pois ainda se observa um cenário incerto, que demandará das instituições financeiras cautela, diante desse novo perfil de cliente bancário que vem sendo estabelecido pós-pandemia.

Para Reichheld e Markey (2018), os bancos que almejam reter seus clientes são motivados a desenvolver orientações no sentido de valorizar e melhor entender os construtos inerentes à satisfação do cliente, como: lealdade, confiança, valor percebido e qualidade percebida. Ao longo dos anos, atrair novos clientes para agências bancárias pode ser tarefa fácil, mas a real dificuldade incide em convertê-los em clientes fiéis.

A dimensão valor percebido, do atributo “Segurança e solidez/reputação”, obteve sua maior média para a variável “O dinheiro depositado no meu banco está seguro”, na percepção

dos clientes. Apesar disso, percebeu-se nas falas dos gerentes que os clientes, em especial aquele com maior volume de dinheiro aplicado, diante de qualquer dificuldade de negociação, isenção de tarifas ou de acesso a algum tipo de serviço, já revela sinais de mudança de banco. Ressalta-se aí uma evasão silenciosa, pois, quando os gerentes se dão conta, esse cliente não pertence mais à instituição. Ademais, a análise quantitativa mostrou que a variável “O valor pago pelos serviços é o motivo da minha permanência como cliente do meu banco” apresentou a média mais baixa, sendo esse um aspecto negativo na ótica do cliente.

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

Com relação à dimensão satisfação percebida, a variável “É conveniente a utilização dos serviços do meu banco” e quanto à dimensão lealdade, a variável “Eu pretendo manter conta no meu banco por muito tempo” obtiveram maior média na pesquisa quantitativa. Esse resultado se contrapõe àqueles qualitativos, uma vez que para os gerentes os clientes almejam benefícios, como isenção de tarifas, que a instituição financeira pública tradicional não tem como atender. Exatamente em função de um sistema sem flexibilidade, a equipe fica sem recursos para atender da melhor forma a demanda desse cliente, principalmente quando se considera que no banco digital existe a isenção de tarifas. Esse concorrente tem foco maior em outras transações financeiras. Sua lucratividade não pauta na cobrança de tarifas, como ocorre nos bancos convencionais. Além disso, questões como agilidade e atendimento personalizado precisam evoluir, para dar ao cliente da instituição financeira pública tradicional motivos para maior satisfação com ela. Mudanças e adaptações ainda serão necessárias para melhorar a satisfação dos clientes atuais e conquistar a nova geração de clientes, “os millenials” predominantemente clientes do banco digital.

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

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

Entender a harmonia entre os construtos satisfação, qualidade percebida, valor percebido e confiança é fator crucial para melhor entender o comportamento que pode influenciar a lealdade, a ponto de inibir a migração súbita de clientes para outras instituições concorrentes, hipóteses apoiadas no desenvolvimento da pesquisa. Para Moura, Bastos e Christino (2015), no contexto empresarial, a confiança está relacionada à habilidade e à capacidade atribuída a uma empresa de realizar algumas atividades e cumprir suas obrigações e promessas. De modo geral, a instituição financeira pública tradicional possui uma variedade interessante de produtos ofertados, mas necessita de adequações voltadas para atender às

demandas desses clientes. Além disso, manter a instituição tecnologicamente atualizada pode ser um diferencial na captação de novos clientes, uma vez que eles buscam ganhar tempo em suas transações bancárias. Assim, organizações que demoram a perceber as demandas de seus clientes estão fadadas ao insucesso.

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

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

O objetivo de identificar a percepção da satisfação dos clientes da instituição financeira pública em relação à qualidade dos serviços dos canais digitais e remotos disponíveis mostrou que ainda há um longo caminho a percorrer. Os sistemas utilizados pela instituição financeira tradicional pública encontram-se defasados e não integrados, prejudicando muito a produtividade da equipe e dificultando para o cliente sua utilização. Melhorias têm sido observadas, embora em uma escala mínima, em que os principais gargalos observados se referem ao atendimento à pessoa jurídica. Isso porque operações que deveriam ser simples tornam-se lentas e, muitas vezes, confusas. O próprio gerente não consegue orientar de modo adequado a operação que o cliente deseja fazer e acompanhar contratos, cobrança e operações financeiras no dia a dia revela-se como uma atividade complexa, na medida em que o gerenciador financeiro não está capacitado o suficiente para concluir as ações.

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

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

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

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

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

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

Um importante fator negativo demonstrado na pesquisa foi o suposto vazamento de informações de um banco digital (Fintech Nubank), em que foram expostos os CPFs de seus clientes. Quando o assunto é proteger os dados dos clientes, isso dificilmente ocorreria em uma instituição financeira pública tradicional, apesar de seu reduzido avanço tecnológico. A instituição financeira pública tradicional é uma organização com mais de 150 anos de atuação no mercado bancário. Precisa fazer ajustes e atualizações em seu parque tecnológico e reorganizar seu planejamento, no sentido de ter maior agilidade e buscar eficácia no padrão de atendimento a seus clientes quer seja pessoa física ou pessoa jurídica.

Rezende (2019) explica que o setor de Serviços está em franco crescimento, e que, por isso, torna-se muito importante que as instituições façam um esforço para entender claramente as necessidades e expectativas dos clientes e se comprometam em atender a tais expectativas. Em especial, as empresas de serviços bancário operam em um ambiente bastante competitivo. Assim, para concorrerem de forma eficaz, precisam seguir uma estratégia de excelência em serviço apoiada na melhoria contínua da qualidade. (Rezende, 2019).

Conclusões/Considerações finais

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar os impactos dos bancos digitais na fidelização de clientes de uma instituição financeira pública tradicional. Em linhas gerais, expõe o crescimento dos investimentos bancários em razão do crescimento da tecnologia da informação.

No mercado bancário brasileiro, os bancos digitais causaram impactos significativos, em especial, em uma instituição financeira pública tradicional, que, ao longo dos anos, vem realizando investimentos tecnológicos, mas devido suas amarras burocráticas e políticas, inerente a empresa do setor público, não tem acompanhado as necessidades demandadas pelos seus clientes, assim como o nível de investimentos tecnológicos realizado pelos seus concorrentes.

Apesar da necessidade de realizar maior investimento tecnológico, os bancos tradicionais precisam atentar para os riscos gerados pela inovação tecnológica, pois a procura apressada por obter vantagem competitiva pode levar a instituição a produzir investimentos inadequados e, ainda, a incorrer no risco de comprometer sua imagem com o vazamento de informações confidenciais dos clientes.

A pesquisa demonstrou a tendência de migração rápida dos clientes do banco tradicional para os meios digitais, haja vista que mais de 60% daqueles pesquisados utilizam o atendimento misto, tradicional e digital, e apenas 12% dos entrevistados ainda permanecem utilizando atendimento exclusivamente por meio presencial. Identificou-se a percepção positiva dos clientes da instituição financeira analisada em relação à confiança e à qualidade dos serviços de atendimento por meio digital que ela disponibiliza. O que reflete a necessidade de a instituição financeira tradicional continuar focando na melhoria de seus canais digitais e de promover as adequações nesta área, buscando meios que facilitem o uso de ferramentas e transmitam a segurança dos serviços prestados aos seus clientes.

Os motivos alegados pela maioria dos entrevistados que para permanecerem como clientes da instituição tradicional demonstram que estão atrelados, essencialmente, a recebimento de salários, financiamentos de longo prazo, acende uma alerta para a instituição financeira pública, no que tange manutenção sustentável de sua carteira de clientes, haja vista que ao findarem estes contratos, estes clientes podem ser facilmente seduzidos pelos concorrentes e estarem migrando para outras instituições bancárias.

Os construtos utilizados na pesquisa, contribuíram fortemente para o entendimento da percepção e anseios dos clientes, neste sentido a pesquisa ressaltou que o fator confiança em relação aos recursos financeiros depositados na instituição financeira tradicional, assim como a confiança do sigilo das informações disponibilizadas à instituição, constitui em uma importante fonte de estratégia competitiva da organização, figurando como um dos principais fatores determinantes na fidelização dos clientes da instituição financeira pública.

Outro fator não menos importante, identificado pela pesquisa como determinante na fidelização dos seus clientes, é a diversidade de produtos bancários disponibilizados pela instituição financeira pública tradicional, verificou-se que 56% dos clientes entrevistados, compreendem que os benefícios dos bancos tradicionais não podem ser comparados aos dos bancos digitais.

É importante que a instituição promova ações que visem melhorar a qualidade e quantidade do portfólio de produtos e serviço disponibilizados aos seus clientes, além de continuar focada em ações, investimentos tecnológicos que promova maior segurança nas transações bancárias e sigilo das informações disponibilizadas pelos clientes, utilizando estes fatores como diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

No que tange clientes de carteira jurídica ou física mais susceptíveis a migrarem da instituição financeira pública tradicional, a etapa da pesquisa qualitativa foi crucial, pela declaração quase que unânime dos entrevistados, ficou evidente o entendimento que os clientes da carteira PF, estão mais susceptíveis a migrarem para outras instituições financeiras digitais. A pesquisa mostrou que um dos principais dificultador da migração dos clientes da carteira PJ para os bancos digitais, concentra-se no fato de que os bancos digitais não dispõem de um portfólio de produtos que atendam às exigências e necessidades específicas demandada pelos clientes da carteira PJ.

Como fator negativo para a instituição financeira, contemplado pelo resultado da pesquisa, demonstrou que os custos dos serviços prestados e a indicação de pessoas do ciclo de relacionamento não são fatores cruciais para que novos clientes estejam escolhendo a instituição financeira pública tradicional como banco de relacionamento. No entanto, é exatamente estes os meios mais utilizados e explorados pelos bancos digitais como estratégia para atrair e prospectar novos clientes, o que demonstra ser dois fatores interessantes a serem pesquisados e diagnosticados pela instituição financeira pública tradicional, no sentido de buscar intervir e encontrar meios de mudar tais resultados indesejáveis.

A adoção do Net Promoter Score (NPS) na pesquisa como um possível parâmetro identificador do nível de fidelidade dos clientes pesquisados constatou que tanto a instituição

tradicional objeto de estudo quanto os bancos digitais têm um longo caminho a percorrer no sentido de buscar uma forma de captar e manter os clientes satisfeitos e fidelizados. A análise do NPS de ambas as instituições revelou que, apesar de os bancos digitais apresentarem um índice 30, consideravelmente superior ao índice NPS 16 obtido pelos bancos tradicionais, nota-se que ambos os segmentos do setor bancário têm muito a crescer neste contexto. Com base na zona de classificação do NPS, pontuações de 1 a 50 significam que há muito a melhorar. Ainda mais quando se considera a média obtida pelo setor bancário nacional em 2019. Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Qualibest, o NPS dos bancos digitais do Brasil era de 48, contra 36 dos bancos tradicionais.

A questão do atendimento foi vista nesta pesquisa como fundamental. É certo que ações devem ser consideradas quando se deseja tornar o atendimento, ágil e mais bem estruturado, para que até mesmo a equipe consiga desempenhar suas funções sem retrabalho. A configuração de um sistema integrado que facilite a comunicação e as tarefas diárias é algo almejado pela equipe, que tem a percepção de que as situações experienciadas no dia a dia da instituição financeira pública tradicional vão se adequar às necessidades do cenário do mercado bancário brasileiro e, aos poucos, as dificuldades serão superadas. Este estudo contribuiu com a literatura por disponibilizar informações sobre a perspectiva de uma instituição financeira pública tradicional e os impactos causados pelos bancos digitais em seu cotidiano. Na prática, pode agregar ao setor bancário o desenvolvimento de estratégias e processos direcionados a melhorar a experiência dos clientes nos bancos convencionais, podendo mesclar e melhorar ambas as formas de atendimento digital e presencial de forma equilibrada e gradativa, acompanhando a evolução dos serviços bancários demandados pelos seus clientes, diferenciando-se dos bancos digitais, que só conseguem disponibilizar seus serviços bancários de forma exclusivamente por meio digital.

Está atento, acompanhar, entender e atender a evolução das necessidades e anseios dos clientes, assim como buscar antecipar as ações dos concorrentes bancos digitais passa a ser fator crucial para sobreviver de forma sustentável no mercado bancário competitivo. O sucesso dos bancos tradicionais no passado não garante nada no futuro, competição é algo bom, promove a necessidade de mudanças e evolução e só tende a aumentar, mas uma coisa é certa, o foco deve sempre estar centrado no cliente.

Referências

Diniz, B. (2019). O fenômeno Fintech. Tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Atlas Books.

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

Magnus, T. (2018). Transformação Digital nos bancos: evolução nos serviços financeiros. Recuperado de <https://www.hubi40.com.br/transformacao-digital-nos-bancos-evolucao-nos-servicos-financeiros/>

Nascimento, J,D. Silva, A, E. (2020). Gestão do capital intelectual no banco Santander of Brasil. *Brazillian Journals of Business*. 3(1), 375-399. Curitiba. PR. Recuperado de <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/download/24410/19501>