

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - ALFA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**GUSTAVO SCORTEGAGNA**

**NOVA VIA DO ATENDIMENTO BANCÁRIO BRASILEIRO – CHAT:  
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO CLIENTE**

**Goiânia  
2017**

**GUSTAVO SCORTEGAGNA**

**NOVA VIA DO ATENDIMENTO BANCÁRIO BRASILEIRO – CHAT:  
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO CLIENTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Luiz Henrique

**Goiânia – GO  
PPMA - ALFA  
Abril/2017**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

S423n Scortegagna, Gustavo.

Nova via do atendimento bancário brasileiro – Chat: análise da percepção do cliente. / Gustavo Scortegagna – 2017.

110 fls.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração - Goiânia, 2017.

Orientador (a): Prof. Dr. Jorge Luiz Henrique.

Inclui anexo e bibliografia

1. Marketing de relacionamento. 2. Mídias sociais. 3. Atendimento ao cliente. I. Scortegagna, Gustavo. II. UNIALFA – Mestrado em Administração. III. Título.

**GUSTAVO SCORTEGAGNA**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - ALFA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRACÃO**

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em 07/04/2017

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Jorge Luiz Henrique – ALFA – Orientador

---

Prof. Dr. Fernando de Abreu Faria – Avaliador ALFA

---

Prof. Dra. Cláudia Regina Rosal Carvalho – Avaliador EXTERNO

**GOIÂNIA  
2017**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao chegar ao fim deste caminho e ao olhar para trás, percebo o quanto estou maior. Certamente não foi fácil, mas teria sido impossível se não tivesse contado com o apoio de pessoas que sempre estiveram ao meu lado para me ajudar a caminhar e a quem quero agradecer.

Aqueles que amo: minha família e meus amigos. Pessoas que me fazem sentir feliz e amado e que por muitas vezes compreenderam minhas ausências e me incentivaram a continuar.

Aqueles que admiro: meus professores e colegas. Especialmente meu orientador, Jorge Henrique, pessoa capaz de se doar profundamente e de torcer pelo sucesso e pelas conquistas dos seus alunos. Sua atitude, paciência, envolvimento e dedicação foram essenciais para que este estudo fosse possível.

Aqueles que me apoiaram: ao Banco do Brasil, meu empregador, que garantiu, dentre muitas outras coisas, o apoio financeiro para o custeio desta pesquisa, especialmente a Universidade Corporativa, a Diretoria de Clientes e as Gepes de Goiânia e do Rio de Janeiro. Por fim, ao Centro Universitário Alves Faria, que me acolheu e forneceu todo suporte e estrutura necessária.

## Resumo

O uso da Internet e o surgimento de novas tecnologias, aliados às mudanças na forma de consumo da sociedade contemporânea, têm exigido das empresas adaptações e ajustes permanentes nos seus produtos, processos de gestão e relacionamento com o cliente. No mercado financeiro, cada vez mais concorrido, os bancos têm buscado realizar suas transações e se relacionar com seus clientes por meio de canais remotos e em ambientes virtuais, como por exemplo: Internet *banking*, *mobile*, *chats*, etc. Utilizam essas plataformas, especialmente as mídias sociais, tanto para pesquisas de satisfação, avaliação das ações de marketing, sugestões, divulgação de produtos, quanto para criação de canais de atendimento e venda de produtos e serviços. O presente trabalho investigou qual a percepção dos clientes de um banco brasileiro de varejo com relação ao atendimento em tempo real via *chat*, canal que vem sendo utilizado para proporcionar atendimento remoto aos clientes. Para atingir os objetivos, este estudo utilizou técnicas exploratórias para analisar o conteúdo das avaliações realizadas pelos clientes ao final do atendimento via *chat* e os índices de satisfação depois do início dos atendimentos via *chat*. Os resultados apresentados revelaram registros ricos em percepções e preferências, com reflexos, não apenas em novas tendências de consumo, mas, fundamentalmente naquilo que os clientes esperam do serviço bancário. Após as análises lexical e de conteúdo, foram revelados grupos de palavras destacadas e fatores geradores de satisfação ou insatisfação. Os principais grupos estiveram relacionados à avaliação positiva do canal e do atendimento. Entre os fatores geradores de satisfação, destacaram-se a conveniência e a economia de tempo gerada pelo serviço e a qualificação dos atendentes. Entre os fatores avaliados negativamente, destacaram-se os problemas técnicos apresentados, o elevado tempo de resposta, os direcionamentos para os canais tradicionais de atendimento e a falta de resolutividade. Os resultados encontrados permitiram observar que há uma mudança no perfil e na mentalidade dos clientes bancários, que passam a exigir a disponibilização de produtos e serviços em diferentes canais, especialmente os remotos.

**Palavras-chave:** Bancos, *chat*, Mídias sociais, Marketing de relacionamento, análise de conteúdo

## Abstract

The use of the Internet and the emergence of new technologies, allied with changes in the way contemporary society consumes, companies have been required to adapt their product lines, management procedures and customer relationships. In an increasingly competitive financial market, banks have been conducting their transactions and relating to their customers through remote channels and virtual environments, such as Internet banking, mobile, chats, etc. These institutions use such platforms, especially the social media networks, for customer feedback, evaluation of marketing actions, suggestions, product offerings, customer service and sales channel. The present work investigates the customer's perception about an on-line chat service offered by a Brazilian retail high-street bank. This channel has been used to provide remote customer service. This investigation explores techniques in order to analyze the commentaries content registered by the clients at the end of each chat service and to analyze the satisfaction indexes afterwards. The results have shown a dense record of perceptions and customer preferences towards not only customer expectations on bank services, but new consumption trends. After the lexical and content analyzes, groups of words were revealed as well as factors generating satisfaction or dissatisfaction. The main groups were related to the positive evaluation of the channel and the attendance. Among the satisfaction generating factors we may highlight the convenience and the time savings generated by the service and the qualification of the attendants. Among the negatively evaluated factors we may quote the technical problems, the high response time, the directives for the traditional channels and the lack of resolution. The results showed that there is a change in the profile and mentality of bank customers, which requires products and services availability in different channels, especially the remote ones.

**Keywords:** Banking, chat, Social media, Relationship Marketing, content analysis

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 – Definições de Marketing de Relacionamento .....	33
Quadro 2 – Etapas da metodologia aplicada à pesquisa .....	47
Quadro 3 – Categorias e Subcategorias de análise .....	52
Quadro 4 – Categorias de Conteúdo e Análise de Frequências .....	63



## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Abordagens .....	58
Tabela 2 – Gênero .....	58
Tabela 3 – Idade .....	59
Tabela 4 – Estado Civil .....	59
Tabela 5 – Renda .....	60
Tabela 6 – Segmentação .....	60
Tabela 7 – Grau de Instrução .....	61
Tabela 8 – Estatística Descritiva.....	82

## Sumário

<b>1.</b>	<b>INTRODUCAO .....</b>	<b>11</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO .....	17
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
1.3	RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO.....	17
1.4	ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO .....	21
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1	REVOLUÇÃO DA INTERNET .....	22
2.2	MÍDIAS SOCIAIS.....	27
2.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	32
2.4	CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT .....	37
2.5	ATENDIMENTO BANCÁRIO EM TEMPO REAL.....	41
<b>3.</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>47</b>
3.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	47
<b>3.1.1</b>	<b>Pesquisa qualitativa .....</b>	<b>48</b>
3.1.1.1	Dados secundários.....	49
3.1.1.2	Análise Lexical.....	50
3.1.1.3	Análise de Conteúdo .....	50
<b>3.1.2</b>	<b>Pesquisa quantitativa.....</b>	<b>52</b>
3.1.2.1	Análise descritiva.....	53
3.2.	COLETA DOS DADOS .....	53
<b>4.</b>	<b>CONTEXTO.....</b>	<b>55</b>
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
5.1	SELEÇÃO DA AMOSTRA .....	57
5.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	58
<b>5.2.1</b>	<b>Perfil dos clientes.....</b>	<b>58</b>
5.3	RESULTADOS DA ANÁLISE QUALIT. – ANÁLISE LEXICAL .....	62
5.4	RESULTADOS DA ANÁLISE QUALIT. – ANÁLISE DE CONTEÚDO .....	63
<b>5.4.1</b>	<b>Percepção da iniciativa (C1) .....</b>	<b>64</b>

5.4.2	Percepção do canal (C2).....	66
5.4.3	Percepção da Segurança (C3).....	71
5.4.4	Percepção da Atendimento (C4).....	73
5.4.5	Percepção de resolutividade (C5).....	77
5.4.6	Sugestões (C6).....	80
5.5	RESULTADOS DA ANÁLISE QUANT. – PESQUISA DE SATISFAÇÃO..	81
5.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>84</b>
5.1	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS .....	87
5.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	88
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	90
5.4	PROPOSIÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	90
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>91</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>106</b>
	<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>108</b>
	<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>110</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O contexto de mudanças ocorridas nas últimas décadas, que permitiu o acirramento da concorrência e aumentou significativamente os riscos e as oportunidades para os agentes econômicos, forçou as empresas a melhorarem seus processos e repensarem seus produtos. Aquelas que se adaptarem a esta nova dinâmica terão mais chances de competir e prosperar (DUARTE, 2003).

Dentro do processo de adaptabilidade, a adesão ao uso da tecnologia se deu intensivamente pela Internet, que passou a representar o meio mais usado pelas empresas para se comunicarem com seus clientes (DELOITTE, 2010). Para Soares e Hoppen (1997), a Internet representou a maior raiz de transformações da virada do século XXI, pois ela se tornou um lugar essencial de comunicação e de pensamento humano (GALLI, 2002).

A Internet desempenha na Revolução da Informação papel semelhante e tão importante quanto o da máquina a vapor na Revolução Industrial (TURBAN; KING, 2004). Ambas foram e são responsáveis pelo surgimento de novas relações sociais e grandes corporações mundiais (DRUCKER, 2000).

Como observou Levy (2000), a Internet abriu possibilidades de comunicação completamente distintas da mídia clássica e, neste contexto, se tornou um espaço alimentado e repleto com todo tipo de informação de empresas e de consumidores. As empresas que se mantêm de forma inteligente no mercado são as que mudaram seu modelo organizacional para se adaptar às condições imprevisíveis que emergiram a partir da rápida transformação econômica e tecnológica apresentadas (CASTELLS, 2012). Nesse contexto, de acordo com o autor, a Internet surgiu como inovação que, além de outras funcionalidades, também permite a interação entre a empresa e seus clientes em ambiente virtual. Então, desde o advento da Internet, novas tecnologias foram implantadas e emergiram plataformas que são constantemente modificadas pelos usuários, como as mídias sociais (KAPLAN; HAENLEIN, 2010).

Para Sardelari, Castro Filho e Henrique (2016), as mídias sociais inauguraram uma nova etapa de evolução da Internet e com a crescente utilização desses novos meios, o usuário passou a participar da produção de

conteúdos e da utilização personalizada de informações e dados, constituindo, assim, novos laços de identidade com as organizações. Os autores afirmam que os usuários utilizam as mídias sociais como espaço para compartilhar informações, interesses e conhecimentos comuns, por meio de uma linguagem mais próxima à sua realidade.

Considerando esse avanço e o aumento no número de usuários presentes na rede tecnológica, observa-se que, cada vez mais, as empresas têm utilizado o potencial da Internet e das mídias sociais para definir e declarar suas estratégias de Marketing (STELZNER, 2014). Constata-se, então, que o mundo dos negócios não ficou de fora (ALENCAR *et al.*, 2015) e já percebeu que as mídias sociais oferecem benefícios para todos os setores (PATIL, 2015) e podem ser utilizadas para comunicar e se aproximar dos clientes (CASTRONOVO; HUANG, 2012; KANE, 2015), além de ajudar as empresas a aprimorarem suas estruturas informacionais, satisfazerem as necessidades de seus usuários e serem utilizadas como ferramenta de estratégia empresarial e incremento de negócios (SARDELARI; CASTRO FILHO; HENRIQUE, 2016).

Kotler e Armstrong (2005) afirmam que no contexto de revolução “tecnocultural”, ganha destaque a função Marketing e Internet, no sentido de contribuir com a competitividade e o crescimento das empresas. Em alguns setores da economia os gestores de marketing perceberam que a utilização do “ferramental Internet” poderia ser de grande ajuda na adequação e na formulação de estratégias (TOLEDO; GOZZI; FEDICHINA, 2004).

Na mesma direção, Morgado (2003) afirma que o papel da Internet no Marketing criou quatro espaços para o desenvolvimento de atividades de marketing: o virtual de informação, onde a empresa divulga e coleta informações para seus clientes e parceiros; o virtual de comunicação, onde estabelece os relacionamentos entre empresas e clientes; o virtual de distribuição, onde a empresa realiza entrega de produtos e serviços que podem ser digitalizados, ou não; e o virtual de transação, onde a empresa realiza negociações e vendas.

Para Patil (2015), o mundo está se tornando glocal<sup>1</sup> e está espremendo seus limites econômicos, sociais e políticos, nesse cenário, a Internet está se

---

<sup>1</sup> Neologismo usado para indicar a superposição de um conceito global a uma realidade local, a partir de um meio de comunicação, prioritariamente em tempo real (COZELATO, 2007).

apresentando como uma plataforma comum para desenvolvimento. A procura por informações na Internet faz com que seja possível explorar e comparar produtos e características semelhantes e aproveitar o melhor preço em segundos ou minutos, ao invés de horas ou dias.

A utilização da Internet permite, de um lado, capturar necessidades e desejos de clientes e, de outro, contribuir com a construção de estratégias corporativas aderentes, inovadoras e revolucionárias a este novo cenário. Ou seja, as empresas podem utilizar a tecnologia para melhorar o relacionamento com o cliente e vender mais. Para Klick (2011), isto significa entender melhor as necessidades, as preferências e os comportamentos do cliente, a fim de oferecer produtos e serviços que sejam mais apropriados, desejáveis e benéficos, permitindo uma melhor experiência de consumo.

A partir dessa concepção, as empresas têm buscado ferramentas e novas soluções ancoradas nas estratégias de marketing, especialmente de E-marketing e *CRM - Customer Relationship Management* – para que elas possam “de um lado, conquistar clientes, aumentar a satisfação dos já conquistados e estimular neles a fidelidade e de outro, a redução e otimização dos custos com canais de divulgação e comunicação” (MAZZON; NOGUEIRA; TAUBLIB, 2004, p. 5).

Observa-se que as empresas têm dedicado especial atenção à interação com os usuários, com personalização das ofertas de acordo com os gostos e necessidades do cliente, proporcionando, assim, possibilidades de busca de informações e diálogo na compra e no pós-compra. Na busca de conhecê-los melhor, as organizações estão criando comunidades virtuais para ajudar a construir relacionamentos fortes e duradouros, sem desconsiderar os pontos de vista de influenciadores *on-line* (como blogueiros, celebridades ou *youtubers*), a fim de estabelecer uma estratégia adequada (CASANOVES; KÜSTER, 2016).

Um segmento, nos últimos tempos, que tem chamado a atenção dos pesquisadores é o mercado bancário, que há anos se apresenta no Brasil como um dos ramos econômicos no qual os investimentos e a adoção da tecnologia são vistos em maior escala (SOARES; HOPPEN 1997). Entre as 10 maiores economias do mundo, o país está em 7º lugar em gastos com TI no setor bancário, na comparação com a proporção do PIB e gastou, em 2015, mais de 19 bilhões de reais em tecnologia (FEBRABAN, 2015).

Nesse sentido, a tecnologia, além de ser considerada como um fator crítico de sucesso para os bancos, também é vista como uma barreira de entrada de mercado e, por isso, se tornou objeto de atenção e altos investimentos no setor (LIMA *et al.*, 2015). Estes autores afirmam ainda que todos os produtos e serviços bancários do futuro serão impactados pela Internet, pelas mídias sociais e pelos acessos móveis, o que tende a mudar significativamente o segmento.

E nessa direção, cada vez mais as pessoas *on-line* estão transacionando e se comunicando umas com outras. Além de e-mails e mensagens instantâneas, também se comunicam por meio de *blogs*, *sites* de *micro blogging* e redes sociais como o *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn* e outros (AHUJA; MEDURY, 2010). Nesse universo de mídias sociais e mensagens instantâneas, novos modelos de atendimento bancário vêm surgindo e utilizando ferramentas de comunicação via Internet para transacionar, fazer negócios, e se relacionar com seus clientes, o chamado *atendimento em tempo real via chat*.

Embora os principais estudos que abordem o *chat* como ferramenta de comunicação tenham foco no uso educacional e acadêmico (QUINTANA, 2016), algumas empresas vêm adotando-o como um canal de comunicação e atendimento aos clientes e utilizando-o para tirar dúvidas sobre produtos/serviços (OLIVEIRA *et al.*, 2014), inclusive em horários estendidos.

Do ponto de vista do Marketing de Relacionamento, também começa a surgir interesse para que se explore essa ferramenta como fonte de inteligência e prática informacional. O *chat*, além de um canal eletrônico por meio do qual o *e-commerce* pode ser realizado (LAUDON; LAUDON, 2004), deve ser visto como um meio de construção de relacionamentos. Dessa forma, no setor bancário, onde existe a necessidade de se desenvolver meios que permitam a criação de laços permanentes de relacionamento e customização de serviços, essa estratégia fica mais evidente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Experiências recentes apontam para um alto nível de assertividade em relação à oferta de produtos e solução de demandas via *chat* (BANCO DO BRASIL, 2016). Muito embora os atendentes tenham eventualmente roteirização de respostas, esta ferramenta permite que as empresas capturem informações sobre a percepção dos clientes em relação a sua satisfação/insatisfação, pois permite o registro de textos livres e repletos de opiniões.

Moraes e Fadel (2006) notaram que a informação se transformou em um recurso estratégico que precisa ser gerenciado, assim como os demais recursos. Logo, é possível utilizar a gestão da informação, especialmente aquela gerada pelas interações dos clientes nas mídias sociais, como subsídio para o fortalecimento do relacionamento com os clientes (SARDELARI; CASTRO FILHO; HENRIQUE, 2016) e como fonte de inteligência estratégica.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No século passado, estudos como o de Albertin (1998) já apontavam para mudanças das características do ambiente empresarial e para a concepção de Marketing – mudança de foco da transação para o relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994). Nesse prognóstico, o uso da tecnologia, como base na construção de novas formas de relacionamento com o cliente, vem se intensificando (ALENCAR *et al.*, 2015), bem como o número de empresas que está utilizando a Internet como ambiente transacional e fonte de informação estratégica para dirigir e integrar toda a sua cadeia produtiva (BANGA; BEHL, 2016).

Observa-se, entretanto, que não apenas o perfil de consumo e a forma de relacionamento mudaram, mas as plataformas e as ferramentas de comunicação com o cliente também sofreram alterações. A presença crescente das mídias sociais na Internet trouxe à tona uma nova forma de relacionamentos e um volume de ideias e opiniões, bem como a ampliação de consumo e oferta de produtos e serviços. Percebe-se que a interação social proporcionada por esse cenário fez com que empresas expusessem suas marcas na intenção de aumentar as vendas e estabelecessem novas relações com seu público no ambiente virtual (ARAGÃO *et al.*, 2016).

Os bancos, presentes nesse cenário de consumo e relacionamento, também têm explorado as mídias sociais. Alguns as utilizam para pesquisas de satisfação, avaliação das ações de marketing, sugestões, divulgação de produtos, e outros, também, para transações.

Dados da FEBRABAN (2015) apontam para a crescente utilização das



plataformas virtuais e dispositivos *mobiles* no relacionamento entre clientes e bancos diante do início da redução no número de agências físicas e correspondentes bancários no Brasil. O número de transações realizadas por canais digitais em 2015 (Internet e mobile) representou 54% do número de transações totais, contra 47% do ano anterior. Quando analisado isoladamente o canal *mobile* tem-se um avanço de mais de 100 vezes no número de transações em apenas 4 anos. Porém, mesmo com altos investimentos no segmento e com toda a tecnologia disponível, problemas para os clientes persistem nas agências bancárias, como, por exemplo, filas e o tempo de atendimento (LIMA *et al.*, 2015).

Para Sardelari *et al.* (2016), entre os desafios apresentados no ambiente bancário, de rápida transformação, está a busca pelo conhecimento do cliente, a fim de se buscar o incremento de informações que permitam relacionamentos duradouros. A constante utilização das mídias sociais e a necessidade de se adaptar a esse novo contexto exigem que se entenda e se explore as ferramentas tecnológicas e também as interações realizadas pelos usuários nessas plataformas, a fim de evidenciar suas percepções e comportamentos.

No universo bancário, foco desta pesquisa, os atendimentos em tempo real via *chat* têm sido utilizados tanto para atendimentos reativos (solução de problemas, dúvidas e solicitações que iniciam por demanda do cliente), como também para abordagens ativas (onde o cliente é convidado a iniciar uma conversa com um atendente em tempo real). Essas interações têm gerado altos níveis de efetividade na solução de demandas (*first-call resolution*), na venda de produtos e na geração de dados de avaliação e percepção de atendimento (BANCO DO BRASIL, 2016) e estão preservadas em grandes repositórios que podem revelar informações valiosas acerca do histórico de transações, bem como aspectos sobre o comportamento de consumo e uso de produtos e serviços financeiros (LIMA *et al.*, 2015).

Assim, os bancos têm a chance de integrar seus modelos de CRM e gestão do relacionamento com o cliente às plataformas de mídias sociais, especialmente àquelas com interação em tempo real, na tentativa de compreender melhor seus comportamentos e opiniões. Surge, então, o problema central a ser explorado nesta pesquisa: qual a percepção dos clientes de um banco brasileiro de varejo com relação ao atendimento em tempo real via *chat*?

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos clientes de um banco brasileiro de varejo acerca do atendimento em tempo real via *chat*.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o perfil do cliente que foi atendido em tempo real via *chat*;
- Identificar os principais grupos de palavras registradas durante os *chats*;
- Analisar e categorizar as observações realizadas pelos clientes durante o atendimento via *chat*; e
- Avaliar e apresentar os níveis de satisfação geral dos clientes atendidos via *chat* em relação à ferramenta de tempo real.

## 1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

A busca pela economia de tempo parece ser a grande questão da humanidade no mundo contemporâneo. E nesse contexto, a evolução da tecnologia tem sido uma grande aliada para que as pessoas realizem suas tarefas remotamente e a qualquer horário, otimizando seu tempo e ganhando produtividade. Ou seja, foco na eficiência e efetividade.

A contínua evolução da tecnologia também tem impulsionado mudanças significativas no comportamento das pessoas, tais como na forma de se comunicar, fazer compras ou realizar pagamentos. Sob essa perspectiva, o consumidor tornou-se multicanal, multidispositivo e hiperconectado (SERASA-EXPERIAN, 2014). O estudo dessas mudanças ganhou importância devido à proliferação das compras *on-line* (MORGADO, 2003; DENNIS *et al.*, 2009) e fez com que as empresas modernas passassem a buscar respostas para

questionamentos que dizem respeito às expectativas, necessidades, demandas e hábitos de compra desses consumidores (MIRANDA; ARRUDA, 2003).

Esta nova dinâmica do comportamento do consumidor reflete também na forma como os clientes se relacionam com seus bancos. No mercado financeiro, cada vez mais as pessoas têm buscado realizar suas transações financeiras e se relacionar com os bancos por meio de canais remotos e em ambientes virtuais, como por exemplo: Internet *banking*, *mobile*, *chats*, etc.

Em 2015, havia no Brasil, 116 milhões de contas correntes ativas, gerando um total de 54 bilhões de transações bancárias, com e sem movimentação financeira. Destas, 73% já realizam algum tipo de transação por canais remotos. Do total de transações, 54% foram realizadas por Internet *banking* ou *mobile*; 19% por terminais de autoatendimento (TAA); 15% por terminais de cartão (POS); 8% pelas agências; 3% pelas Centrais de Relacionamento (*Contact Center*) e 3% pelos correspondentes bancários (FEBRABAN, 2015).

Sistematicamente estão ganhando força os canais remotos, o que indica uma maior inclusão digital da população e, portanto, uma mudança no comportamento dos usuários do setor bancário, que estão se caracterizando com um perfil mais 'virtual' na realização de transações bancárias (SARDELARI *et al.*, 2016). Esses clientes 'digitais' esperam que suas demandas possam ser incorporadas a sua rotina eletrônica (DELOITTE, 2014), o que significa que os bancos precisam adaptar sua estrutura de tecnologia e atendimento para se encaixar nas rotinas digitais de seus consumidores. Consequentemente, passem a oferecer mais conveniência e serviços bancários, entregues por meio de uma perfeita integração de telefone, *web*, *mobile*, canais atendimento remotos e por pessoas, onde quer que estejam os consumidores (*cross-channel*).

Albertin (1998) afirmou que as instituições financeiras estavam se reestruturando para criar bancos virtuais, fundamentados no autoatendimento, de forma que as interações presenciais com os clientes fossem cada vez menores, se reduzissem os custos e se ampliasse a capacidade operacional das instituições. De fato, este caminho foi percorrido. Os bancos precisaram se reinventar, tanto para competir entre si, como para enfrentar concorrentes que nasceram a partir dos avanços e das inovações tecnológicas (FEBRABAN, 2015).

Os clientes, hoje ‘plugados’ o tempo todo nas redes sociais, exigem novas formas de relacionamento. E quem não conseguir acompanhar o ritmo vertiginoso dessas mudanças, tende ao fracasso. Antes, o foco da modernização dos bancos era as agências e os TAA, hoje está no *on-line*, *mobile* e na comunicação em tempo real. Assim, fica evidenciado que a inovação é fator decisivo nos novos modelos de relacionamento bancário. Entre as inúmeras possibilidades de atendimento virtual, alguns canais têm chamado a atenção das empresas devido ao nível de satisfação e criticidade que vêm apresentando.

De acordo com a pesquisa da empresa *The Zendesk*, em 2015, 92% dos consumidores atendidos em tempo real via *chat* se mostraram satisfeitos com o atendimento, contra 88% de satisfação nos atendimentos via ferramentas de voz e 85% via *e-mail*. Segundo a empresa, que é especializada em atendimento ao consumidor em nível mundial, a troca de mensagens instantâneas está no topo da preferência dos consumidores que se comunicam com as empresas.

A importância econômica da indústria bancária no mundo e o fato de ela ser parte essencial do sistema econômico, com grande participação nas receitas mundiais (BOMBONATTI FILHO *et al.*, 2013), traz sentido para a análise, não apenas dos índices de satisfação apresentados pelos clientes nos canais de atendimento virtual, mas também para identificar suas percepções e explorá-las estrategicamente. Afinal, a relação satisfação-retenção-rentabilidade é comprovada (ROSA; KAMAKURA, 2002). Além de que a satisfação precede à lealdade atitudinal dos clientes, e esta, por sua vez, precede à rentabilidade (SANTOS; PORTO, 2012). Assim, o Marketing precisa ser mais qualitativo diante da necessidade de estabelecer diálogo interativo com o cliente e conhecer os aspectos que esse valoriza.

Para Costa (2002), o maior desafio do marketing é compreender o consumidor, especialmente seu processo de tomada de decisão. Isto significa que analisar as interações dos clientes nos atendimentos virtuais pode revelar um grande potencial a ser explorado do ponto de vista do processo de satisfação e rentabilização, o que poderá contribuir para as estratégias de marketing de relacionamento. Logo, para desenvolver marketing e vendas *on-line* é necessário entender o público-alvo que se pretende atingir e ter profissionais aptos a

perceber as características do consumidor e pesquisar seu comportamento continuamente (MARINO; CASEIRO, 2013).

Para Lima *et al.* (2015), as ferramentas de análise de dados, associadas a competências específicas de pessoal nas instituições financeiras, permitem evidenciar informações valiosas acerca do histórico de transações de cada um dos clientes do banco, bem como aspectos de seu comportamento de consumo e uso de produtos e serviços financeiros. As análises relacionadas a modelos preditivos e *insights* é que diferenciam um cliente do outro e permitem ao banco servir e atender com mais assertividade. Para os autores, a combinação possui duas vertentes, ambas impulsionadas por naturezas tecnológicas: uma com impacto na distribuição e outra no conhecimento. Juntas, promovem uma oferta mais eficiente e proveitosa.

Neste sentido, a análise do atendimento em tempo real permite às empresas ampliarem o conhecimento sobre o comportamento de seus clientes, com base nas informações geradas por eles durante a navegação na Internet. Também é possível expandir o relacionamento empresa-cliente ao atender suas necessidades no momento certo, no canal adequado, com produtos e/ou serviços apropriados. Esse processo permite a ampliação e a manutenção do Marketing de Relacionamento, além da geração de informações relevantes na definição das estratégias da organização (SARDELARI *et al.*, 2016).

Todos os aspectos apontados anteriormente confirmam a relevância tanto acadêmica quanto empresarial deste estudo, que visa analisar a percepção dos clientes de um banco brasileiro de varejo acerca do atendimento em tempo real via *chat*, explorando o conteúdo gerado pelas avaliações dessa ferramenta de interação, bem como a satisfação dos clientes envolvidos no processo. Esses fatos contribuem para o campo teórico nos estudos relacionados ao Marketing de Relacionamento e CRM e os recentes conceitos de integração de Marketing com as Mídias Sociais.

#### 1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

Este trabalho está organizado da seguinte forma:

A primeira seção, já apresentada, é composta pela introdução ao tema, com respectiva contextualização, o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, além da relevância e motivação do estudo.

A segunda seção apresenta a fundamentação teórica na seguinte ordem: Revolução da Internet, mídias sociais, Marketing de Relacionamento, CRM e atendimento bancário em tempo real via *chat* e seus fundamentos;

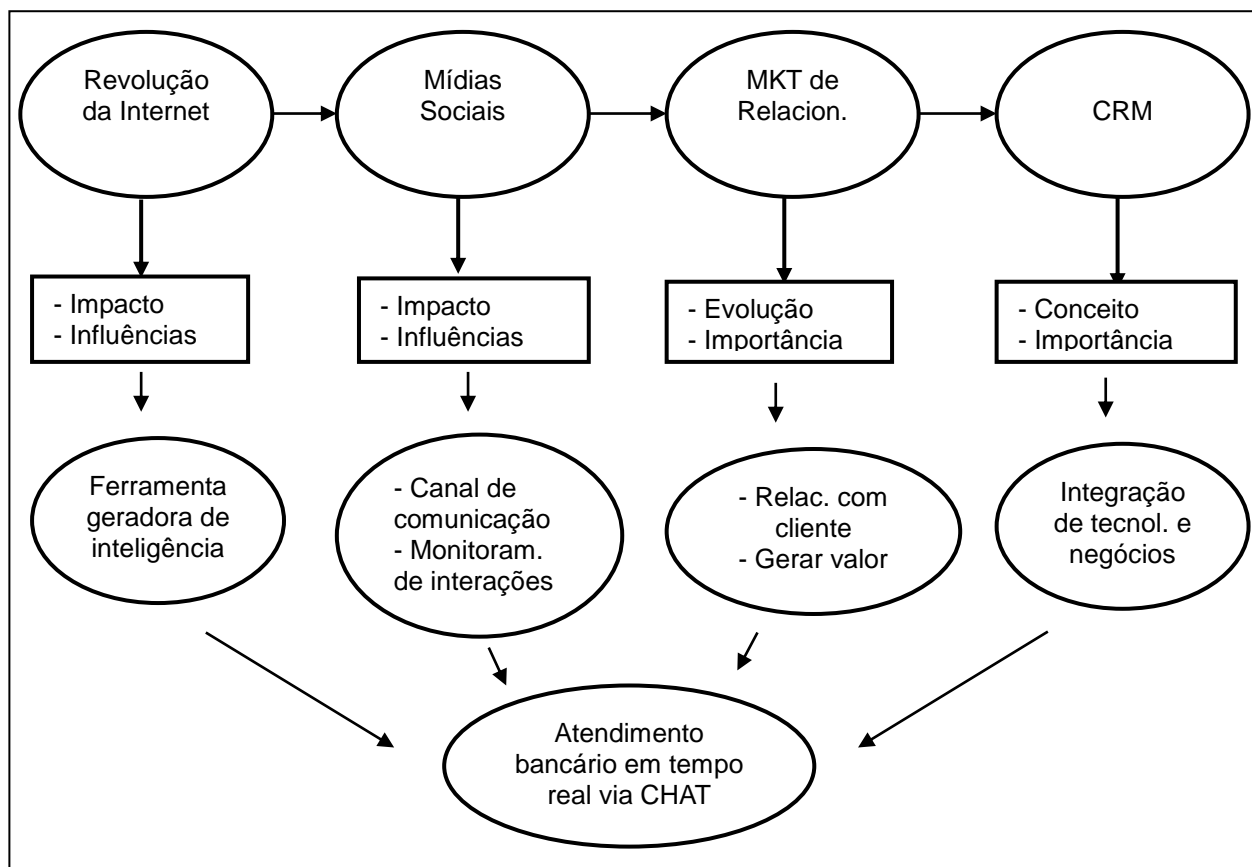
Na terceira seção é apresentado o método de pesquisa e as técnicas utilizadas. Na quarta seção é apresentado o contexto de pesquisa, seguido pela seção 5, onde são apresentadas as análises dos dados e os resultados da pesquisa.

Na seção 6 são apresentadas as considerações finais, contribuições acadêmicas e gerenciais, as limitações de pesquisa e as proposições de estudos futuros.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os aspectos que fundamentam a pesquisa, conforme fluxo a seguir.

**Figura 1 – Modelo Geral da Fundamentação Teórica**



Fonte: Elaborada pelo autor

### 2.1 REVOLUÇÃO DA INTERNET

Para Gordon (1998), em função das profundas mudanças organizacionais ocorridas no meio empresarial, especialmente em relação aos impactos da tecnologia, as empresas aumentaram a busca pela excelência no atendimento e inovação para atender às demandas dos clientes. Essas organizações passaram a usar a Tecnologia da Informação - TI para construir e sustentar novas relações

com fornecedores e clientes, como meio incremental de negócios (LAUDON; LAUDON, 2004), para expandir seus limites, substituindo o esforço humano por máquinas (PORTER, 1999), para alcançar avanços em vantagem competitiva (HENDERSON, 1990) e para se nortear estrategicamente na virada do milênio (PIRES; COSTA FILHO, 2001).

Entre os mecanismos de TI adotados pelas empresas na condução de negócios, a Internet se apresentou como um novo e rentável canal para o desenvolvimento de relações de consumo (SHAW, 1999) e ofereceu às empresas oportunidades de agilizar a troca de informações; ter maior alcance nas ações promocionais; maior rapidez nos pagamentos e recebimentos; maior customização na compra e venda de produtos e serviços e maior eficiência nas transações de *e-commerce* (TELLES, 2003).

Em vista disso, a Internet foi incorporada à vida das empresas e das pessoas e, estimulada pelo avanço da banda larga e o uso de *smartphones*, alterou a forma com que se comunicam, interagem, se relacionam e fazem negócios. Dados da União Internacional de Telecomunicações – UIT (2015) mostram que em 2015 o número de usuários conectados à Internet chegou a 3,2 bilhões de pessoas, contra 400 milhões, 15 anos antes.

Para Baptista (2007), a onipresença da informação é uma das características do mundo globalizado atual. “Para o bem e para o mal, o mundo tornou-se pequeno, na medida em que fatos ocorridos em qualquer ponto do planeta são imediatamente registrados e transmitidos por todos os meios” (p. 1). Essa conectividade só pode ser viabilizada pela Internet, que graças ao seu baixo custo, sua possibilidade de alcançar milhões de pessoas, seu caráter interativo e a infinidade de aplicações potenciais que pode utilizar (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004), fez com que se reescrevessem as regras da competição e a forma como as empresas fazem negócios (HIRT; WILLMOTT, 2014; LIAUTAUD, 2002; GRAY, 2013) e se relacionam com os clientes (FERBER, 2013).

Ramos e Veldan (2000) confirmam que as Tecnologias de Informação são recursos importantes na gestão do relacionamento com o cliente e nos processos de desenvolvimento de produto, marketing, suporte, pré-venda, venda e suporte pós-venda. Especificamente com relação à Internet, sua evolução, simplicidade e vantagens já mencionadas, levam os empresários a acreditar que o simples fato



de estarem presentes na rede pode trazer resultados positivos em termos de vendas (MARINO; CASEIRO, 2013), o que reforça o papel transformador da tecnologia na forma como o mundo empresarial se comporta e se relaciona com o consumidor, especialmente *on-line*.

Para Torres (2009), o consumidor na Internet é basicamente o mesmo dos conceitos tradicionais, composto por pessoas com suas necessidades e preferências, porém interagindo no mundo digital e trocando experiências, frustrações, anseios e expectativas em canais de comunicação mais ágeis. Neste sentido, esse consumidor passa a ter acesso, através da rede, a estímulos de consumo e ofertas do mundo inteiro, podendo ter suas necessidades e preferências influenciadas.

O atual cenário do comércio é influenciado diretamente pela Internet e por todas as implicações da cultura digital na sociedade e na economia (ARAGÃO *et al.*, 2016). A Internet se consolidou como um novo canal, por meio do qual o *e-commerce* passou a ser realizado por qualquer pessoa (LAUDON; LAUDON, 2004) e permitiu que as empresas pudessem não apenas vender seus produtos, mas servir, se relacionar com seus clientes (marketing de relacionamento) e trabalhar em conjunto com parceiros de negócios em todo o mundo (BANGA; BEHL, 2016), criando oportunidades para a coordenação e a inovação organizacionais (LAUDON; LAUDON, 1999). Nesse sentido, fica evidente que o impacto da Internet nas últimas décadas influenciou a dinâmica de toda a cadeia produtiva e abriu novos rumos para as transações no comércio eletrônico.

Cada vez mais empresas demonstram interesse pelo comércio eletrônico, particularmente na modalidade de vendas ao consumidor. A Internet é, desse modo, aliada do marketing nas suas diversas funções, com um futuro promissor para as partes envolvidas, já que apresenta uma evolução e modifica comportamentos de compra e a própria relação existente entre o consumidor e o mercado tradicional (MARINO; CASEIRO, 2013).

Migdadi *et al.* (2016) também reforçam que a implementação do comércio eletrônico tem um impacto positivo sobre o desempenho da organização. Afirmam que se os gestores cuidarem bem dos relacionamentos com parceiros e clientes pela Internet, de forma a desenvolver as suas relações, o comércio eletrônico contribuirá para uma maior eficiência e crescimento nas vendas.

A Merkle Group (2014) afirmou que o mais importante disruptor para as organizações, neste contexto de Internet, foi o comportamento dos clientes. Para a empresa, há sempre algo novo e diferente no mercado na direção dos clientes a fim de conquistar sua atenção e poder de compra. Assim, os consumidores parecem reinventar constantemente o paradigma do atendimento, antes que as empresas consigam construir o anterior, inclusive na Internet.

Há que se considerar, porém, que embora a Internet seja utilizada no estreitamento do relacionamento com os clientes, na diferenciação e na venda de produtos, como explicitado até aqui, ela é ainda mais utilizada como um instrumento de divulgação, em detrimento da efetiva realização de transações comerciais (ARAUJO; ZILBER, 2013). Essa consideração traz à tona o caráter informativo da Internet, que cada vez mais, é utilizada como mecanismo de comunicação e mídia, podendo ter ou não, foco na transação comercial propriamente dita (*e-commerce*).

A Internet facilita a utilização de uma série de recursos de *hipermídia* que trazem vantagens em relação aos canais tradicionais de divulgação: os dados percorrem longas distâncias em segundos, o controle interativo permite que usuários acessem várias fontes de informação em vários sites simultaneamente e os patrocinadores de sites podem manter informações atualizadas em tempo real (BOONE; KURTZ, 2001). Acresce-se a isto, a possibilidade de as empresas alcançarem seus clientes de forma global, com mensagens interativas, informações sobre a marca, produtos e serviços, notícias, informações setoriais, contatos para clientes, lojas virtuais e ferramentas de serviço, além de poder criar grupos de discussão e *chats* para dúvidas (KALAKOTA; ROBINSON, 2002). Assim, esta nova possibilidade de comunicação já está presente nos mais variados setores que, de uma forma ou de outra, utilizam a rede mundial de computadores para alcançar seus consumidores.

Na indústria bancária, foco deste trabalho, isso não seria diferente. A combinação da tecnologia com a informação disseminou novas formas de atuação num mercado altamente especializado, competitivo e regulamentado (PIRES; COSTA FILHO, 2001). Os bancos e seguradoras são usuários intensivos de tecnologias e de processamento de dados na busca por informação

(PORTER,1999) e graças à transformação tecnológica expandiram seus limites e vêm substituindo o esforço humano por máquinas.

O ambiente de Internet mudou tão drasticamente a orientação de negócios tradicionais, que muitas empresas tiveram de se adaptar, inclusive os bancos, que passaram a se mover para os chamados bancos digitais (ALWAN; AL-ZU'BI, 2016). Esse movimento permitiu que, não só os bancos, mas todas as empresas passassem a utilizar a Internet para buscar informações sobre seus consumidores e expor seus produtos e serviços. Permitiu, também, que os consumidores utilizassem o universo *on-line*, especialmente as redes sociais, como amparo para sua tomada de decisão, como base de informações sobre produtos ou empresas, comparações de preços e fonte de opiniões e recomendações de amigos e outros consumidores (CRESPO; PEREIRA, 2014).

Logo, não se pode deixar de afirmar que a Internet, além de um canal de geração de informação, também se tornou um recurso para obtenção de informações (FIDELIS, 2001) e rompeu o modo tradicional de comunicação ao abrir espaço para que consumidores e empresas tivessem várias e novas formas de relacionamento. Neste sentido, passou a oferecer digitalmente meios para interagir, comunicar, colaborar de forma rápida e dinâmica em um ambiente global (PEREIRA; PRADO, 2009). De acordo com esses autores, a Internet criou uma comunicação mais efetiva, capaz de entender melhor as necessidades e os hábitos de compra do cliente.

Com essas considerações, pode-se demonstrar que a Internet alcançou um patamar de ferramenta geradora de inteligência para as empresas, não apenas por meio da exploração do conteúdo disponível na rede, mas também a partir das interações dos usuários. Essas últimas têm sido objeto de uma série de estudos no campo do marketing (COSTA *et al.*, 2014), objetivando identificar elementos estratégicos capazes de contribuir com negócios mais eficientes, seja no campo digital ou físico, já que demonstram preferências e tendências de consumo.

Da mesma forma e, complementarmente, as mídias sociais, como *blogs*, fóruns e redes sociais virtuais, despertaram a atenção dos acadêmicos e profissionais da área de marketing. Essas pesquisas começaram a apontar que o universo das mídias sociais poderia gerar crescimento em vendas, retorno

financeiro, boca-a-boca e ampliar o conhecimento de marca (KUMAR *et al.*, 2013). Aspectos que serão abordados na próxima seção.

## 2.2 MÍDIAS SOCIAIS

A difusão das mídias sociais é considerada a maior revolução tecnológica a que a sociedade assistiu na mudança do milênio (SHIH, 2010). Atualmente, é quase impensável uma empresa não se fazer presente nas mídias sociais. As oportunidades de relacionamento promovidas por meio dessas plataformas permitem gerar vendas, experiência e conhecimento (CRESPO; PEREIRA, 2014). Esta é uma afirmação atraente, que faz com que empresas exponham suas marcas na intenção de vender mais e se relacionar melhor com seu público no ambiente virtual (ARAGÃO *et al.*, 2016).

Estima-se que existam mais de nove bilhões de contas ativas nas principais mídias sociais do mundo. Entre 2010 e 2015, o número de usuários saltou de 0,97 para mais de 2,04 bilhões e, em 2019, deverá chegar a 2,72 bilhões de pessoas (STATISTA, 2016). A penetração das mídias sociais também é bastante elevada mundialmente. Segundo a mesma organização de pesquisa – Statista (2016) – em 2012, 63,1% dos usuários de Internet também eram usuários de alguma mídia social, que os habilitava a se comunicar além de suas fronteiras geográficas ou sociais e oferecia a possibilidade de gerar conteúdo próprio, como fotos e vídeos.

Para Patil (2015, p. 2), mídia social pode ser definida como “a produção, consumo e troca de informações entre plataformas para a interação social” e tem sido utilizada em vários contextos relacionados a diferentes tecnologias. Aragão *et al.* (2016), numa perspectiva sociológica, afirmam que o termo “mídia social” pode ser descrito como bens coletivos produzidos por meio da mediação do computador e por ação coletiva. E Kimura, Basso e Martin (2008), apontam que mídia social é uma representação das relações e interações entre indivíduos de um grupo e possui um papel importante como meio de propagação de informações, ideias e influências.

As mídias sociais são consideradas a última geração dos aplicativos que surgiram com o advento da Internet e possibilitam aos seus usuários o compartilhamento de informações em tempo real, distribuído sem propriedade ou gestão (POSTMAN, 2009). Essa vinculação ao ambiente *on-line* permite a interação entre indivíduos, a criação, a colaboração ativa e a troca de conteúdo gerada pelos usuários (KAPLAN; HAENLEIN, 2010, MONTALVO, 2011). Possibilita, neste sentido, a comunicação entre milhares de pessoas no universo virtual (MANGOLD; FAULDS, 2009).

Em uma perspectiva mais mercadológica, é possível afirmar que consumidores são capazes de interagir, via Internet e mídias sociais, com qualquer empresa e expressar as suas opiniões de acordo com sua conveniência (PATIL, 2015). É preciso que as empresas fiquem atentas à nova dinâmica de marketing no universo das mídias sociais, já que podem haver impactos não previstos pelas estratégias.

Entre as mídias sociais encontradas na Internet, podemos citar o *Facebook*, uma das maiores plataformas de mídias sociais no mercado (KURKA; GODOY; ZUBEN, 2015) e a empresa *top* de publicidade de mídia social nos Estados Unidos (NG; WANG, 2013). Um estudo realizado por uma empresa de marketing global (LOOMER, 2012) revelou que muitos países do mundo estão escolhendo esta plataforma como um nicho para promover seus negócios, para se comunicar com *stakeholders* e para atrair potenciais clientes. Portanto, devido à sua popularidade e por ser um site de mídia social dominante, o *Facebook* tem um grande impacto sobre o comércio social e todos seus movimentos de mercado e qualquer mudança nas suas plataformas tem chamado atenção dos pesquisadores (LOOMER, 2012).

De qualquer forma, não apenas o *Facebook*, mas todas as mídias sociais revolucionaram a comunicação digital, dada a sua influência no processo de decisão dos seus usuários, no processo de aprendizagem, na partilha de informação sobre produtos e serviços e no estímulo ao envolvimento afetivo com as marcas (CRESPO; PEREIRA, 2014).

Igualmente, a estratégia de comunicação utilizada nas mídias sociais reveste-se de acentuada relevância para a construção da notoriedade e sucesso das marcas (CRESPO; PEREIRA, 2014), sendo necessário aceitar as mídias

sociais como um canal valioso de comunicação e entender que constituem um importante e crucial desafio para as empresas. Este enorme potencial para influenciar a imagem e reputação da marca permite programar estratégias de marketing direcionadas, atingir novos públicos e melhorar a capacidade de ouvir e responder adequadamente ao *feedback* dos clientes.

As mídias sociais desempenham papel fundamental nessa aproximação das empresas com seu público (AZEVEDO *et al.*, 2016), já que a marca deixa de ser construída apenas por meio de seus anúncios publicitários e canais de comunicação formais, e passa a ser tangibilizada pelas impressões de seus públicos, bem como suas histórias. É o ambiente no qual as trocas de impressões acerca da empresa e seu posicionamento são incentivados e apreciados.

O poder do marketing nas organizações, a partir disto, se relaciona com as mídias sociais, pois estas oferecem ferramentas de interação e compartilhamento com os consumidores e invertem o vetor do marketing. O que antes seguia em uma única direção – da empresa para o consumidor – agora segue também do consumidor para a empresa (GABRIEL, 2010). Esse movimento empodera os consumidores (TUTEN; SOLOMON, 2012; WEI LI, 2012) e transfere o poder da empresa para o consumidor, tornando-os mais conectados, interativos e seletivos, assumindo o controle das informações que têm interesse.

Stanley (2009) afirma que já que o comportamento e as expectativas das pessoas estão sendo moldados pela *web*, o crescente desejo das pessoas de compartilhar suas opiniões, experiências e aspirações dá às empresas uma oportunidade de ouro para captar, medir e conectar dados e depois utilizá-los no desenvolvimento do marketing nas redes sociais. Trata-se de usar as informações que são geradas pelos próprios consumidores para poder melhor atendê-los.

Essa oportunidade é abordada por Egoi, McEuen e Falk (2012) ao afirmarem que uma das principais tarefas do Marketing das empresas, hoje em dia, é administrar as conexões com o cliente em todos os níveis. Para esses autores, a utilização das mídias sociais, de forma adequada, deve conduzir a empresa ao desenvolvimento de ações de Marketing, visando transcender da mera transação para a percepção de experiências positivas e amigáveis.

Isto quer dizer que, ao mesmo tempo em que a evolução tecnológica exige novas abordagens para o marketing, ela proporciona novos canais de

comunicação com os consumidores que, baseadas na Internet, podem ter um impacto relevante na propagação de um produto por meio do marketing boca a boca, por exemplo (KIMURA; BASSO; MARTIN, 2008).

Nesse mesmo sentido, Cipriani (2011) aponta que o consumidor passa a participar de forma muito mais ativa na relação com as marcas no ambiente virtual, encontrando no ambiente *on-line* uma forma fácil, instantânea e eficaz de divulgar a sua experiência. O resultado dessa transformação é a formação do novo 'consumidor social' (p. 28) e a conversação entre os atores sociais, agora no papel de consumidores, possui grande potencial multiplicador. Por consequência, ao envolver o cliente na sua estratégia de mídias sociais, a empresa não angaria apenas um cliente, mas também um mensageiro, conselheiro, comunicador das experiências de consumo da marca e pode se beneficiar de um boca a boca positivo (CRESPO; PEREIRA, 2014).

Por consequência, dois papéis das mídias sociais são consistentes com atividades de comunicação e marketing das empresas. O primeiro diz respeito à utilização das mídias sociais como plataforma de comunicação com os consumidores. Já o segundo é a participação das mídias sociais na comunicação e no marketing, possibilitando trocas e interações entre os consumidores de forma ampla (ARAGÃO *et al.*, 2016).

Já foi comprovado que os utilizadores frequentes das mídias sociais são mais influentes e persuasivos, pois aconselham e recomendam novos produtos tornando-se mais credíveis como fonte de informação (IYENGAR *et al.*, 2011). Ao participarem ativamente nas páginas virtuais das marcas, os consumidores não só são influenciadores, como também aumentam a sua aprendizagem acerca de produtos e serviços (CRESPO; PEREIRA, 2014).

Por outro lado, para Lima, Neto e Carvalho (2013), as plataformas de mídias sociais são potencialmente perigosas. O seu uso de forma inadequada pode gerar "resultados inversos aos pretendidos" (p. 3), já que o consumidor está mais propenso a utilizá-las para manifestar sua insatisfação com uma marca/produto ou empresa do que a satisfação. Comentários feitos publicamente por usuários de redes sociais, que recaem na categoria de encantamento, são geralmente positivos e, dos insatisfeitos com a marca, negativos (AZEVEDO *et*

*al.*, 2016). Por essa razão, o monitoramento destes diálogos de usuários tem valia para marcas que desejam conhecer a percepção de seus consumidores.

O ambiente Internet se tornou propício para a viralização tanto de conteúdo, como de opiniões, comentários, avaliação de marcas, produtos e empresas, o que gera um sinal de alerta para o Marketing. Portanto, é nesse cenário que as mídias sociais se inserem, contribuindo com impactos da tecnologia no mundo e sendo capaz de mudar a forma de relacionamento entre as empresas e os consumidores (OLIVEIRA, 2016).

É inegável que as mídias sociais trazem riscos às empresas, já que as publicações não possuem nenhum tipo de filtro e podem representar uma ameaça. Porém, é inegável o fato de que podem trazer benefícios significativos, especialmente se utilizados em conjunto com ferramentas de gestão do relacionamento com o cliente. Entre eles, destacam-se: (i) aumento do retorno sobre o investimento em marketing; (ii) desenvolvimento da qualidade do produto; (iii) aumento da inovação e criatividade; (iv) identificação de novas oportunidades de negócios - seja através de clientes novos ou existentes; (v) redução da comissão e custos de cliente e vendas – por meio da construção de comunidades virtuais em torno de um produto ou serviço; (vi) aumento da fidelidade dos clientes por meio da promoção de um diálogo transparente; e (vii) incentivo à interação cliente/funcionário (PATIL, 2015).

Na busca por explorar as oportunidades proporcionadas pelas mídias sociais, o segmento bancário também vem tirando proveito da informatização vivida por seu cliente e de suas interações nas mídias sociais para conhecer melhor seu comportamento e avançar em estratégias de negócios (SARDELARI; CASTRO FILHO; HENRIQUE, 2016). Esse processo não ocorre apenas por meio de peças publicitárias e anúncios, mas, principalmente, a partir do monitoramento das interações dos clientes nas mídias sociais, o que permite que as organizações estejam engajadas diretamente com o consumidor final por um custo menor e com maior nível de eficiência se comparado às ferramentas tradicionais de comunicação (SCOLARO, 2016).



## 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Levitt (1990) já havia apontado que o marketing tem como objetivo conquistar e manter clientes, e fazer com que os atuais compradores voltem a fazer negócios com a empresa e não com o concorrente. Deixou evidenciado um foco na manutenção do relacionamento, que se transformaria no principal objetivo do marketing de relacionamento.

A partir deste posicionamento, o Marketing de Relacionamento (MR) passa a ser entendido como um conjunto de práticas que visa reter o cliente atual, por meio do estreitamento da relação empresa-cliente, e direcionar a empresa mais claramente para a adaptação da oferta e para o entendimento de sua base de clientes (da forma mais individualizada possível) (GORDON, 1998; VAVRA, 1993). Ou seja, uma estratégia centrada em conhecer quem compra, para que sempre compre mais.

O MR foi definido como o processo pelo qual duas partes, comprador e provedor, estabelecem um relacionamento efetivo, eficiente, agradável, entusiástico e ético, que é pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para ambos (PORTER, 1993) e apresenta-se como a possibilidade de as empresas intensificarem seus lucros, com foco no cliente, e não apenas em vendas ou participação de mercado (SLATER; NARVER, 1994). Para isso, precisam identificar cada um dos clientes individualmente, manter com eles um diálogo constante e de duas vias e, mediante o acúmulo das informações obtidas, adaptar suas ofertas às necessidades manifestadas pelo cliente (GORDON, 1998; VAVRA, 1993).

A preocupação com a administração de clientes ganhou ainda mais atenção a partir da orientação das empresas para o mercado (HAMZA, 2005) e o MR passou a permitir que as empresas criassem valor mútuo lançando mão de relações estáveis de longo prazo, focadas em entender o cliente, gerindo recursos e correspondendo às suas expectativas (RICHARD; THIRKELL; HUFF, 2007). E se consolidou como uma alternativa de desenvolvimento de valor superior, por meio do entendimento das necessidades dos clientes e do oferecimento de

produtos adequados a cada um deles individualmente (BARRETO, 2007), visando reter o cliente atual e estreitar a relação empresa-cliente.

A partir desse entendimento, é necessário que as empresas reflitam a respeito do seu relacionamento com clientes a fim de se manterem competitivas e sobrevivam no mercado. E, também, pratiquem atitudes que favoreçam relacionamentos ágeis e eficientes, proporcionem conhecimento de mercado e mostrem facilidade na fidelização dos consumidores, de forma a fortalecer sua imagem junto a sua clientela (GALVÃO, 2012).

Sasaki (2010) condensou as principais definições de marketing de relacionamento presentes na literatura até o ano de sua publicação:

**Quadro 1 – Definições de Marketing de Relacionamento**

<b>Autores e Ano</b>	<b>Definição</b>
Berry (1983, p. 25)	“O marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e – em organizações de vários serviços – melhorando os relacionamentos com os clientes”.
Jackson (1985, p.165)	“O marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais”.
McKenna (1991, p. 69)	“O marketing de relacionamento significa uma forma de integrar o cliente à empresa, criando e sustentando o relacionamento entre os clientes e a empresa”.
Clive Porter (1993, p.14 apud GUMMESSON, 2005)	“O marketing de relacionamento é o processo pelo qual as duas partes – o comprador e o provedor – estabelecem um relacionamento efetivo, eficiente, agradável, entusiástico e ético, que é pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para as duas partes”.
Vavra (1993, p.40)	“Pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes”.
Morgan e Hunt (1994, p.22)	“O marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas”.
Ballantyne (1994, p.3)	“Uma estrutura disciplinar emergente para criar, desenvolver e manter trocas de valor entre as partes envolvidas, pela qual os relacionamentos de troca evoluem para oferecer ligações contínuas e estáveis na cadeia de fornecimento”.
Peppers e Rogers (1995, p.2)	“One-to-one (1 to 1) marketing é um tipo de marketing de relacionamento. Para ser 1 to 1, a empresa precisa atuar focada no cliente individual, seguindo a premissa de tratar clientes diferentes de forma diferente”.
Seth e Parvatiyar (1995, p. 256)	“Marketing de relacionamento é um processo em curso de engajar <i>prospects</i> e clientes em atividades e programas colaborativos e cooperativos com o propósito de criar e melhorar o valor econômico mútuo, a um custo reduzido”.
Gordon (1998, p.9)	“Marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de valores e compartilhamento de seus benefícios com clientes individuais, durante todo o tempo de vigência da parceria”.
Nickels and Wood (1999, p.5)	“O marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse”.
Grönroos (2000, p.	“O objetivo do marketing é identificar e estabelecer, manter e melhorar e,

242-3 apud GUMMESSON, 2005)	quando necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes), para que os objetivos relacionados a variáveis econômicas e outras de outras partes sejam cumpridos. Isso é possível por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas”.
Gummesson (2005, p. 22)	“Marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos”.

**Fonte: Sasaki (2010)**

Embora diversos, os conceitos elencados pela literatura não são mutuamente excludentes. Apresentam o marketing de relacionamento como uma filosofia, ferramenta ou função de pós-venda, para ganhar e construir relacionamentos de longo prazo, além de aumentar a satisfação e manter o foco no cliente (CRESCITELLI; SILVA, 2015).

Também é possível encontrar na literatura alguns fatores que formam o marketing de relacionamento, entre eles: satisfação, comprometimento afetivo, comprometimento calculativo, custo de mudança de procedimento, custo de mudança financeiro, custo de mudança de relacionamento, confiança, personalização, qualidade, fidelidade e CLV (*Customer lifetime value*), sendo este último encarado como o objetivo final das ações de relacionamento (BARRETO; CRESCITELLI; FIGUEIREDO, 2015).

Para Medeiros, Cas e Medeiros (2016), diante da era do marketing de relacionamento, onde apenas vender não basta, é preciso relacionar-se com o cliente e conquistá-lo. Sugerem que, no passado, as empresas visavam conquistar novos clientes e, nessa busca incansável, acabavam por esquecer os clientes que já possuíam. Hoje, buscam manter seus clientes e desenvolver relacionamentos mais fortes e lucrativos.

Esta abordagem de foco no relacionamento com o cliente se torna bastante interessante no segmento foco desta pesquisa, os bancos. Com tanta similaridade entre os produtos e serviços bancários ofertados, o diferencial para o cliente passa a ser a qualidade com que os serviços são prestados, já que estes se assemelham tanto, sendo possível, de forma geral, tratar o mercado de varejo dos bancos como um mercado de *commodities* (PORTER, 2000).

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), no setor bancário, o marketing apresenta características que o diferencia do marketing tradicional, como por exemplo, a necessidade de se criar laços permanentes de relacionamento com os clientes. Além da presença da customização de serviços em função das

necessidades individuais dos consumidores, cada vez mais informados e, conseqüentemente, mais exigentes (CAMPELLO; COSTA NETO, 2004).

O mercado bancário brasileiro se tornou mais competitivo depois do controle da inflação e da entrada de bancos estrangeiros com experiência em culturas empresariais desenvolvidas (BRANDÃO *et al.*, 2005). De acordo com esses autores, criou-se um novo padrão de mercado e foram geradas profundas alterações na forma de atendimento e distribuição de serviços. Mudanças que fizeram o setor bancário brasileiro buscar, via todas as estratégias de marketing, um diferencial no mercado. Os autores relacionam o marketing e suas estratégias com a melhoria do desempenho dos bancos.

A intensa concorrência e a similaridade de produtos e serviços fizeram com que se tornasse ainda mais relevante conhecer cada tipo de cliente bancário, possibilitando a formulação de estratégias de sucesso e a construção de bases de informações para se projetar o valor financeiro de cada um durante seu ciclo de vida (PAIVA, 2004). Os bancos têm sido pioneiros na adoção de estratégias para conhecer melhor os clientes por meio dos seus padrões de comportamento de consumo, e graças às ferramentas de MR é possível encontrar modelos de segmentação que se baseiam em parâmetros diversos: simples, como renda, ou mais sofisticados, como comportamentais. O setor bancário se mostra, então, como um dos mais avançados em termos de foco no cliente e de adoção de estratégias para estabelecer relações duradouras de consumo (PAIVA, 2004).

Nesta mesma direção, Brandão e Yamamoto (2006), em pesquisas realizadas no Brasil entre 2001 e 2006, confirmaram que o setor bancário caminhava para um mercado cada vez mais competitivo e que, por sua regulação, tinha pouca diferenciação de produtos e serviços. Salientaram que essa característica fazia com que o mercado dependesse de atendimento de qualidade, experiências positivas dos clientes e capacidade de relacionamento individual. Ou seja, ainda mais dependente de estratégias de MR para entender os clientes e personalizar suas demandas.

Souza *et al.* (2009) também confirmaram que a disputa pelo cliente no setor bancário era intensa e acrescentaram que as regulamentações estabelecidas pelas autoridades objetivavam incentivar ainda mais a competição, de tal sorte que o cliente pudesse comparar os preços praticados entre

instituições, gerando regras para a portabilidade de aplicações e empréstimos para facilitar a mudança de instituição. Desse modo, os bancos passaram a adotar uma postura de aproximação com os clientes como estratégia de MR para manterem-se lucrativos (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008).

Além dos fatores já mencionados, as inovações tecnológicas também contribuíram para o aumento da competição e para a diminuição na margem líquida dos bancos (BITTENCOURT *et al.*, 2015), que saíram do patamar de 120% ao ano em 1994, para 60% a.a., em 2009. Essa nova realidade, que afetou todo o sistema, levou as instituições a buscarem nas premissas do marketing de relacionamento formas de se manterem rentáveis.

A evolução do conceito de marketing no sistema bancário deu-se a partir deste momento, no qual as necessidades dos clientes bancários foram se tornando mais complexas, de modo que, tanto as soluções quanto as abordagens tradicionais, representadas por contas correntes, cartões, financiamentos e investimentos, não eram mais suficientes para atender a problemas específicos enfrentados por segmentos distintos (BUENO; IKEDA, 2013). Adicionalmente, a crescente concorrência do setor, os movimentos de fusões, aquisições e reestruturações deram origem a grandes conglomerados e fizeram com que o principal caminho para as instituições fosse gerar vantagem competitiva e diferenciação nos serviços prestados.

O relacionamento entre um cliente e uma instituição bancária não começa apenas quando ele a escolhe. A simples abertura de uma conta corrente já estabelece um conjunto de transações (transferências, depósitos, investimentos, saques e pagamentos) que implicam em um relacionamento entre a instituição e o indivíduo, diferentemente das compras de bens de consumo, as quais, para se configurarem em relacionamento, devem ocorrer de modo sucessivo ao longo de um período significativo (BUENO; IKEDA, 2013). Ou seja, exigem a compreensão das premissas do marketing do relacionamento desde seu primeiro momento.

Além destes aspectos, sabendo que as pessoas vêm migrando fortemente da moeda física para a moeda virtual (SOARES; ROSA, 2015), os bancos seguiram a tendência da utilização de plataformas de relacionamento virtuais como Internet, mídias sociais e *mobile banking*. E passaram a buscar nessas ferramentas tecnológicas o apoio necessário para se manterem competitivos,

para reterem clientes e rentabilizar suas bases. Conseguiram, assim, aliando a inovação ao MR, atender com qualidade e de maneira individual.

Para Moran e Gossieaux (2010, p. 233), “a utilização das mídias sociais, com foco nas pessoas, gera resultados positivos para o Marketing da empresa” e para Hercheui (2012) o seu uso estratégico no Marketing de Relacionamento gera a inovação, aumento da receita e *market share*, além de reduzir os custos de comunicação. O seu uso deve fazer parte da estratégia de Marketing das empresas, notadamente os bancos, se transformando em fonte de vantagem competitiva e permitir que uma instituição financeira atenda virtualmente e amplie seu relacionamento com os clientes (SARDELARI *et al.*, 2016).

Ou seja, as mídias sociais sendo utilizadas como instrumento do Marketing de Relacionamento, se transformam em fonte geradora de relacionamentos lucrativos (OLIVEIRA, 2016), melhorando o relacionamento com o cliente (ROCHA *et al.*, 2013, SCHAUPP; BÉLANGER, 2013) e gerando ganhos para as empresas (HERCHEUI, 2012).

#### 2.4 CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

O mundo tem presenciado os efeitos da globalização e da tecnologia na forma com que as pessoas e as empresas se relacionam e na dinâmica competitiva do mercado. É evidente, neste contexto, que as empresas precisam obter alguma vantagem competitiva (PORTER, 1999) para se manterem vivas.

A velocidade, a tecnologia, as mídias sociais e o foco no cliente podem ser essas vantagens e precisam nortear as mudanças organizacionais. Para tanto, o CRM - *Customer Relationship Management* aparece como uma estratégia capaz de prover este novo universo corporativo de ferramentas tecnológicas e negociais que possibilitem a criação dessas vantagens tão necessárias.

Swift (2001, p. 12) definiu CRM como sendo “uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles”. E Mckim e Houghes (2000) acrescentaram que o CRM foi

criado, pois clientes diferem em suas preferências e hábitos de consumo. De forma que, se todos os consumidores fossem iguais, haveria pouca utilidade para o CRM e o marketing de massa.

Madruga (2004) afirmou que o CRM é a ajuda da tecnologia para o marketing de relacionamento e que os dois devem andar juntos, um completando o outro e vice-versa, e Gummesson (2005) reforça que CRM são os valores e estratégias do Marketing de Relacionamento transformados em aplicações práticas. Não distante disso, Fiuza *et al.* (2011) notaram ser consensual entre os principais autores da área de CRM a relevância da gestão estratégica de relacionamento entre as organizações e seus clientes.

Independentemente da perspectiva ou definição dada ao CRM, fica claro que existem características e elementos na literatura de Marketing e de TI que se concentram em torno da estratégia do uso de TI em Marketing (RICHARD; THIRKELL; HUFF, 2007). Mas CRM não é apenas tecnologia (PEPPERS; ROGERS, 2004). CRM é a integração de tecnologias e processos de negócios, usado para satisfazer às expectativas e necessidades dos clientes durante qualquer interação.

Por meio do marketing de relacionamento, uma empresa é capaz de captar informações suficientes de seus clientes para compreender necessidades individuais e adaptar sua oferta a elas. Cada informação, fornecida pelo consumidor em seus contatos com a empresa, pode ser mantida em um único banco de dados acionável sempre que surgir um novo contato. Assim, torna-se possível a manutenção de um diálogo contínuo ao longo de toda a relação empresa-cliente, ao contrário de pequenos contatos pontuais e desvinculados (BARRETO, 2007). Neste ponto é que aparece a estratégia de CRM.

O CRM gerencia de forma diferenciada e cuidadosa todas as informações e formas de comunicação com os clientes, nos respectivos pontos de contato - todas as vezes que o cliente tem alguma experiência com a marca ou o produto em si (contato pessoal, em massa, ou até mesmo uma observação ou visualização casual) - com o objetivo de intensificar a sua fidelidade (KOTLER; KELLER, 2012). Para que essas interações sejam aproveitadas, as informações precisam ser gerenciadas pela empresa, pois é a eficácia desse processo que impulsionará a lucratividade da organização. Pode-se afirmar que CRM é a

estrutura necessária para que a empresa implante a filosofia do marketing de relacionamento (PEPPERS; ROGERS, 2004).

A partir da construção de um banco de dados amplo e confiável, o CRM será capaz de gerenciar a captura, o processamento e a análise das informações que subsidiarão as decisões da empresa com foco no cliente (BARRETO; CRESCITTELLI, 2013). CRM, dessa forma, não é somente o banco de dados, nem tampouco sinônimo de marketing de relacionamento, mas uma estratégia que viabiliza a filosofia institucional de foco no cliente e parte integrante de um sistema do negócio (MADRUGA, 2004).

A implementação de um CRM representa desafio para as empresas que ainda não estão prontas para adaptar o seu comportamento a ele (FORRESTER RESEARCH, 2009; MERKLE GROUP, 2013). Para Jaber e Sinkin (2016), o CRM deve ser o centro do negócio da empresa e a organização deve construir a estratégia em torno do cliente, desde a aquisição e desenvolvimento, até a sua retenção e reativação.

É preciso salientar, também, a possibilidade oferecida pelo CRM da análise estatística de dados e a partir deles fazer previsões sobre atividades futuras. Do mesmo modo, as organizações, por meio do CRM, podem ser capazes de prever fatos e comportamentos para atingir seus objetivos, ou seja, o CRM tem a capacidade de antecipar o mercado consumidor (CASTRO, 2015).

Neste sentido, o CRM se apresenta como tecnologia de previsão, baseado em probabilidades, fortemente apoiado por ferramentas estatísticas de análise de dados (*analytics*). Logo, ao se utilizar de métodos preditivos, permite uma análise exaustiva de um conjunto amplo de dados atuais e históricos, que podem prever determinados eventos futuros. Está no escopo do CRM soluções que permitam desenvolver modelos definidores de tendências de consumo futuro do cliente (CUNHA, 2012).

Conforme citado ao longo deste trabalho, o setor bancário representa um bom exemplo de como a tecnologia aliada à competitividade exige que a gestão do cliente e do marketing de relacionamento sejam temas críticos, estratégicos e decisivos na sobrevivência das empresas. O CRM, nesse contexto, aliado à presença dos bancos na Internet, pode ser um meio revolucionário para modificar as regras do mercado bancário, com a criação de estratégias personalizadas e



interativas, com as quais o cliente tem a chance de intervir ativamente no processo de relacionamento (CARDOSO; FERNANDIM, 2010) e contribuir para o surgimento de excelentes oportunidades de longo prazo.

Para Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008), o setor bancário é um exemplo clássico de atividade na qual a satisfação e recompensa do cliente não são positivamente relacionadas. De acordo com os autores, a satisfação do cliente não é necessária para garantir a lealdade, traduzida na forma de compra repetida ou na continuidade dos negócios. Isso aumenta a necessidade das instituições financeiras de estarem atentas à gestão do relacionamento com seus clientes, já que a mudança para o concorrente pode ser iminente e imprevisível.

Nos últimos anos, assistiu-se a um aumento significativo da utilização de bancos por meio da Internet (LOPES, 2014). Essa situação, que segundo a autora está aliada à mudança de mentalidade e estilos de vida, obrigou as instituições financeiras a estarem cada vez mais próximas de seus clientes e a disponibilizarem os seus produtos nos mais diversos canais de distribuição. A automação dos serviços bancários se tornou um fator crítico no processo (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008).

Os bancos foram obrigados a desenvolver uma gestão cada vez mais cuidadosa na sua oferta multicanal. Para Lopes (2014), o CRM deve ser visto como uma ferramenta vantajosa na manutenção da relação estabelecida com cada cliente. Exemplifica que no sistema bancário, o CRM pode traçar um perfil do cliente, construído com várias variáveis como região/localidade, rendimento, idade, histórico de produtos e serviços utilizados para pagamento, dentre outras. E também se baseando no *status* social, hábitos de consumo, tempo livre, tipo de trabalho, atitude face ao risco, uso dos empréstimos, expectativas, confiança e satisfação em relação ao banco, comportamento multifornecedor, dentre outras.

Os bancos precisam construir as suas capacidades de acordo com as necessidades do cliente e lidar com suas expectativas para atendê-las. A este respeito, os clientes podem ser muito diversos em suas necessidades e exigir atributos tangíveis e/ou intangíveis (ANDALEEB; RASHID; RAHMAN, 2016). Em seus estudos, os autores concluíram que os clientes bancários colocam mais ênfase em fatores intangíveis, assumindo que os bancos já estabeleceram serviços bancários básicos. Logo, o desejo por fatores intangíveis sugere que os

clientes estejam em busca de realização pessoal e que transportem algum elemento de ligação emocional para a relação com o seu banco.

Uma boa estratégia de CRM pode se revelar extremamente assertiva e lucrativa, se implementada em parceria com ferramentas tecnológicas de gestão e coleta de dados comportamentais dos clientes, por meio da análise de dados cadastrais, interações na rede ou em mídias sociais e alicerçada nos fundamentos do Marketing de Relacionamento, especialmente para os bancos, que como poucas empresas contam com muitas informações de perfil e de consumo dos seus clientes. Portanto, a utilização dessas informações pode contribuir para geração de sinergia entre áreas estratégicas e operacionais e também com o alcance dos objetivos das empresas.

## 2.5 ATENDIMENTO BANCÁRIO EM TEMPO REAL

Devido ao estreitamento das relações entre consumidor e empresa, é preciso repensar a forma de conduzir o negócio e de gerenciar o mercado (PEREIRA; PRADO, 2009). O acesso aos bancos pela Internet tornou os serviços mais próximos e convenientes do que as agências físicas. Os clientes passaram a contar com serviços mais rápidos e eficientes e os bancos reduziram custos e aumentaram seus lucros atraindo mais consumidores (GUERRERO; EGEEA; GONZÁLEZ, 2007). Contudo, o banco eletrônico torna o mercado mais transparente, dificulta a diferenciação nos serviços e aumenta a concorrência (LOPES, 2014). Para se manterem competitivos, os bancos devem fomentar um longo e profundo relacionamento de confiança com o cliente.

Albertin (1998) afirmou que primeiro surgiram os terminais de autoatendimento, permitindo que os bancos pudessem expandir a capacidade de atendimento aos clientes e diminuir o número de funcionários. Em seguida, veio o crescimento do *home-banking*, sem que houvesse a necessidade de o cliente se deslocar até o banco e, mais recentemente, a utilização do *mobile-banking* (SOARES; ROSA, 2015). Essa situação representou um avanço histórico no segmento bancário. Algumas empresas decidiram migrar totalmente para o

ambiente virtual da Internet, com redução de seus intermediários e concentração de forças na fidelização de clientes e na agilidade na distribuição (TOLEDO; CAIGAWA; ROCHA, 2006). E isso, já representa o novo paradigma do segmento bancário que pode ser observado.

Estes avanços tecnológicos e as mudanças rápidas nas necessidades dos clientes contribuíram para o crescimento do setor bancário na Internet e permitiram a criação de novos produtos e serviços voltados para o atendimento em massa, sem a presença do cliente na agência para sua execução (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008). A gestão de bancos mudou seu pensamento estratégico de concorrência para serviços *non-price* e *high-quality*, mediante a adoção de estratégias multi-canal e voltadas para conveniência do atendimento (SALHIEH; ABU-DOLEH; HIJAZI, 2011).

Estas mudanças alteraram a forma que era gerenciada a experiência do cliente. Para o marketing, a terminologia experiência pode ser vista como fenômeno presente no processo de compra. Abrahams (1986) diz que a experiência de compra é um acontecimento singular para o indivíduo, diferindo do comportamento de compra que é um estudo da rotina de consumo e pode ser descrito ou observado por terceiros. A experiência de compra está associada a intensos sentimentos pessoais que levam o indivíduo para fora do fluxo cotidiano e o enquadram em atividades que possam ser traduzidas em histórias reportáveis (CARÙ; COVA, 2003).

No contexto do mundo digital, este conceito passa a ser definido como a experimentação vivenciada pelo consumidor nos processos de compra em ambientes digitais - originalmente *on-line customer experience* (OCE). E para os bancos na Internet, ele ganha ainda mais importância já que Rose *et al.* (2012) e Queiroz, Bergamo e Melo (2016) comprovaram que a intenção de recompra *on-line* é resultado do processo de satisfação e confiança percebida pelo cliente no ambiente digital. Essas, por sua vez, são derivadas de, entre outros, da percepção de facilidade de uso do ambiente, da estética e dos benefícios percebidos pelos clientes nos ambientes virtuais.

Atentos a esta problematização, os bancos vêm mudando o papel de suas agências e oferecem novas possibilidades de atendimento cada vez mais tecnológicas, com o objetivo de permitir o acesso do cliente aos seus serviços por

meio dos mais diversos canais, como os já conhecidos: Internet, telefone, celulares, *palm-tops*, fax, centrais de atendimento, etc., (MELLO *et al.*, 2006) e novos, como as agências digitais e atendimento em tempo real via *chat* em horários estendidos (FEBRABAN, 2015).

Contudo, Albertin (1998) alertava para o fato de que se os clientes somente entrassem em contato com seus bancos por meio de interfaces eletrônicas, poderia impedir que os bancos vendessem produtos adicionais a eles. A diminuição das interações reais com os clientes poderia também levar a um entendimento menos sofisticado de suas necessidades, uma vez que eles nem sempre seriam capazes ou estariam dispostos a expressar comentários, críticas e requisitos de novos produtos interagindo com máquinas.

De fato, isso aconteceu, levando os bancos a buscarem outros mecanismos para continuar conhecendo e ouvindo seus clientes. Neste contexto, ganhou destaque na gestão estratégica de marketing e de relacionamento com o cliente, as interações dos consumidores bancários em plataformas de mídias sociais (SARDELARI; CASTRO FILHO; HENRIQUE, 2016), que passaram a representar uma resposta aos medos explicitados por Albertin (1998).

As mídias sociais, conforme já discutido anteriormente, têm um potencial sem precedentes para as empresas se aproximarem dos clientes. Patil (2016) lembra que ao fazer isso, elas aumentam as receitas, reduzem os custos e ganham eficiência. As empresas, assim, estão rapidamente adotando as mídias sociais, não só para construir comunidades virtuais, mas também para criar programas de comércio inovadores, além de melhorar o atendimento ao cliente e acelerar suas pesquisas de mercado e desenvolvimento. Elas têm investido esforço para compreender e oferecer aos clientes atuais (e potenciais) uma razão para usarem as mídias sociais (PATIL, 2016).

Nos bancos, como uma ferramenta de mídia social, o atendimento em tempo real via *chat* vem se destacando e permite que o cliente possa ter contato remoto e simultâneo com um funcionário da instituição financeira, capaz de contratar produtos, serviços, tirar dúvidas, entre outros serviços. Esse novo canal de atendimento proporciona uma abordagem interativa e pessoal intermediada pela Internet, capaz de atender à expectativa de agilidade e praticidade e ainda oferecer ao banco a chance de ter um contato real com seu cliente. Ou seja,

representa uma ferramenta que condensa as estratégias do Marketing de Relacionamento com a inovação e a praticidade da Internet e das mídias sociais.

*Chats* são conversas informais “tecladas” em tempo real por meio da Internet. Caracterizam-se como escritas abreviadas e, normalmente, os usuários utilizam códigos discursivos complexos, como caracteres alfabéticos tradicionais com imagens, caretinhas, *emoticons*, etc. (ANJOS, 2001). Correspondem a gêneros de comunicação secundários e complexos (ARAUJO, 2004) e são o termo popular utilizado para explicar o modo de comunicação síncrono via Internet, ou seja, em que ambos, os interlocutores estão conectados ao mesmo tempo e interagem ‘em tempo real’ (GRAEML; VOLPI; GRAEML, 2004). Para Donaire e Gaspar (2007), *chat* é um ambiente virtual, sendo a forma mais rápida de se ter o acesso a um indivíduo para obter uma comunicação em tempo real.

No caso do atendimento bancário, o início de uma conversa via *chat* pode se dar de forma ativa ou reativa. Chama-se *chat* ativo quando o cliente solicita o início do atendimento em ferramentas oferecidas pelos bancos, e reativa quando o cliente é convidado a participar de uma conversa por algum mecanismo de *pop-ups* ou *banners*, quando estiver utilizando as plataformas de atendimento virtual.

Interagir em tempo real com os clientes permite aos bancos agir rapidamente, seja para elucidar dúvidas, oferecer produtos e/ou serviços, ou até mesmo executar ações de marketing e relacionamento específicas. Essa forma de atendimento à distância e remota, possibilita tangibilidade e objetiva oferecer ao cliente experiências positivas de relacionamento, com reforço do compromisso das empresas com a satisfação dos consumidores (MR).

Oferecer um canal de atendimento via *chat* aumenta a confiabilidade dos serviços, permite resposta imediata ao cliente, reduz os custos com telefones, tempo de atendimento, fideliza os clientes e aumenta a vantagem competitiva da organização (OLIVEIRA *et al.*, 2014). Para Mallapragada, Chandukala e Liu (2016), os *chats* e mensagens instantâneas estão positivamente relacionadas ao volume de compras dos clientes pela Internet. Mecanismos como esses têm o potencial de gerar negócios 24 horas por dia e, ao mesmo tempo, podem contribuir para a redução de custos, mediante a diminuição do consumo de estrutura e recursos.

Assim, os atendimentos bancários em tempo real via *chat* representam uma nova possibilidade de relacionamento entre o cliente e seu gerente. Entender a dinâmica da adoção de novas tecnologias pelos consumidores torna-se cada vez mais importante, tendo em vista a velocidade de surgimento de inovações. Para a área de marketing, novos desafios surgem na medida em que o avanço tecnológico pode criar diferentes perfis de usuários de produtos que impliquem a necessidade de implementação de novos mecanismos de sensibilização do consumidor. Ferramentas como *e-mail*, programas de mensagens instantâneas e *voiceover-IP* trazem oportunidades para a geração de relacionamentos e manutenção de interação entre indivíduos e, ao mesmo tempo em que exige novas abordagens para o marketing, proporcionam canais de comunicação inexplorados com os consumidores (KIMURA; BASSO; MARTIN, 2008).

Essas inovações, aliadas ao uso da Internet, podem, além de permitir a redução de idas e vindas dos clientes às agências e a redução de custos operacionais, associar a imagem do banco à modernidade e automação (TOLEDO; CAIGAWA; ROCHA, 2006) e contribuir de forma intensa com as estratégias de CRM. Representam um mecanismo pelo qual a instituição pode monitorar o comportamento de clientes e, assim, adicionar valor às suas estratégias promocionais. Além de poder ser utilizada como subsídio para a tomada de decisão e definições de estratégias para a gestão do relacionamento (SARDELARI; CASTRO FILHO; HENRIQUE, 2016).

Todos os fatores mencionados até aqui geram continuamente muitas informações, de difícil monitoração inicial para as empresas, mas, que se bem gerenciadas, podem auxiliar na elaboração de estratégias de negócios com o uso do conhecimento adquirido a partir das interações nas plataformas virtuais. Adiciona-se a esta perspectiva a possibilidade de uso das mídias sociais, notadamente o atendimento em tempo real via *chat*, como canal de venda de produtos e serviços bancários. As plataformas de interação, aliadas a uma boa estratégia de MR, permitem aos bancos apresentarem ofertas assertivas baseadas no perfil daquele consumidor, além de serem eficientes do ponto de vista de comunicação, na captura de percepções dos clientes e do ponto de vista do *e-commerce* e da OCE.

Sardelari *et al.* (2016) apresentaram como a implantação de uma ferramenta tecnológica de atendimento virtual foi capaz de aumentar o volume de negócios e melhorar a imagem de um banco, por meio da percepção dos clientes em relação ao atendimento virtual. As informações geradas nos diversos canais de atendimento, especialmente nos *chats* em tempo real, foram utilizadas para a construção de estratégias que visavam o aprimoramento da relação da organização com seus clientes, com resultados positivos.

Desta forma, a partir da compreensão das mudanças trazidas pela tecnologia, Internet e pelas mídias sociais, o Marketing de Relacionamento pode lançar mão de ferramentas de captura de informações nas interações com os clientes em ambiente virtual, notadamente o atendimento via *chat*, que registra os contatos e permite a exploração detalhada do seu conteúdo. A compreensão deste ciclo como um processo de inteligência estratégica, aliados a gestão da OCE, pode ser decisiva para a satisfação do cliente, para o processo de recompra e para o sucesso e a perpetuidade da empresa.

### 3. MÉTODO

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados neste estudo, que analisou a percepção dos clientes de um banco brasileiro de varejo acerca do atendimento em tempo real via *chat*. Conforme sugere Malhotra *et al.* (2005), são descritos os passos realizados na aplicação deste trabalho, apresentados no Quadro 2.

O método da pesquisa está dividido em 3 seções. A primeira apresenta a pesquisa exploratória, com etapas qualitativa e quantitativa, a segunda discorre sobre os procedimentos empregados na coleta de dados e, por fim, a última seção apresenta o contexto da pesquisa.

**Quadro 2 – Etapas da metodologia aplicada à pesquisa**

FASES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etapa exploratória</li> <li>- Pesquisa qualitativa</li> <li>- Dados secundários</li> <li>- Análise Lexical</li> <li>- Análise de conteúdo</li> <li>- Pesquisa quantitativa</li> <li>- Coleta de dados</li> <li>- Análise descritiva</li> </ul>
PROCEDIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleção da amostra</li> <li>- Caracterização da amostra</li> <li>- Definição das categorias de análise léxica e conteúdo</li> <li>- Categorização das respostas</li> <li>- Análise fatorial exploratória (Índices de satisfação)</li> </ul>
INSTRUMENTOS	Softwares Sphnix, SPSS e Excel

**Fonte: Elaborado pelo autor**

#### 3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória tem por objetivo auxiliar no entendimento da razão e da motivação para atitudes e preferências das



peessoas. De forma semelhante, para Gil (2008), a pesquisa exploratória visa a aumentar a familiaridade sobre determinado tema, tornando-o mais explícito e possibilitando a geração de hipóteses. Ela é utilizada para formular um problema e defini-lo com mais precisão; isolar variáveis e relações-chave que devem ser consideradas e analisadas; além de apresentar possíveis soluções para o problema (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; MALHOTRA, 2012). É um tipo de pesquisa flexível e não estruturada que contribui para aumentar a familiaridade do pesquisador com os assuntos relacionados ao problema a ser pesquisado.

A pesquisa exploratória utiliza metodologias amplas e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias bibliográficas, documentais, levantamentos de experiência, estudos de casos selecionados e observação informal (VIEIRA, 2002).

Neste estudo, aplicou-se a pesquisa exploratória, por estar alinhada ao objetivo central deste estudo, que é analisar a percepção dos clientes acerca do atendimento em tempo real via *chat*, registrada ao final do atendimento virtual prestado por um atendente de um banco de varejo.

### 3.1.1 Pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências (TRIVIÑOS, 1987).

Para Gil (2008), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

Poucas empresas utilizam métricas qualitativas mais complexas (CIPRIANI, 2011). Muitos dos benefícios das mídias sociais são qualitativos e difíceis de mensurar, pois são resultados indiretos do relacionamento estabelecido com os consumidores e incluem a percepção da marca ou a percepção dos clientes como direcionadores. Por isso, tem sido consenso que é interessante recorrer a algum tipo de opinião mais espontânea ou aberta, de forma a captar 'um algo mais' da parte do respondente (FREITAS; JANISSEK, 2000), como o realizado neste estudo.

### 3.1.1.1 Dados secundários

Para Malhotra (2001), dados secundários são os que foram coletados para uma finalidade diferente daquela que são utilizados. Ou seja, todo dado é primário quando coletado para resolver um problema de pesquisa específico. Quando o uso desse dado é alternativo, diferente do inicial, é considerado secundário. Assim, dados secundários são informações de obtenção mais rápida, mais acessível e mais barata do que os dados primários (RÉVILLION, 2003).

Os dados secundários podem ser classificados em internos ou externos. Internos são aqueles obtidos pela própria empresa objeto da pesquisa e os externos por fontes diferentes, como publicações, por exemplo (CHEQUE; BARROSO, [S.I.]). Podem ainda ser documentais, quando as informações são mantidas nos próprios arquivos da fonte; levantamentos bibliográficos, quando são consultas de livros, etc.; ou levantamentos estatísticos, quando são oriundos de pesquisas feitas sistematicamente, como as pesquisas de órgãos governamentais (RÉVILLION, 2003).

Este trabalho utilizou dados internos e documentais como fonte de pesquisa, já que todas as interações com os clientes via *chat* estão preservadas e disponíveis para análise, sendo fontes ricas e acessíveis para pesquisa.

### 3.1.1.2 Análise Lexical

Usar dados qualitativos, opiniões mais abertas, espontâneas ou mesmo aquelas coletadas de forma indireta, permite ter a chance de identificar oportunidades ou antecipar problemas de forma pontual, precisa e com um custo menor, além de permitir a exploração de um dado completamente espontâneo (FREITAS; JANISSEK, 2000). Portanto, uma das técnicas aconselhadas para essas análises é a de contagem de palavras e expressões mais frequentes, ou seja, realizar uma Análise Lexical (FREITAS; JANISSEK, 2000).

Essa técnica permite que as palavras mais comuns presentes nos comentários sejam identificadas por meio da análise de frequência de palavras (BERG, 2001; AKTOUF, 1987). Em seguida, faz-se a redução dessas palavras a um conjunto de dados reais, que possuem significados para a pesquisa. Em seguida deve-se realizar uma aproximação léxica, retirando da lista analisada as chamadas palavras “instrumentais”, como as preposições, artigos, pronomes e outras mais (FREITAS; JANISSEK, 2000) e também números, que não comunicam diretamente a ideia ou conteúdo no sentido da análise a ser realizada.

Neste estudo adotou-se a análise lexical a fim de identificar o grupo de palavras mais relevantes que surgiram no atendimento via *chat*, com o objetivo de verificar o principal foco das relações ocorridas.

### 3.1.1.3 Análise de Conteúdo

Os dados secundários fornecidos pela empresa proprietária da ferramenta de *chat* foram estudados por meio da análise de conteúdo, técnica descrita e utilizada por Bardin (1977).

Análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos capaz de analisar diferentes fontes de informação (verbais ou não-verbais) (SILVA; FOSSÁ, 2013). É uma técnica de análise da comunicação que utiliza

procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Abarca as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com o intuito de realizar deduções lógicas e justificadas a respeito da origem das mensagens (BARDIN, 1977). É uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos que, analisados adequadamente, nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989).

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo deve consistir na aplicação das seguintes etapas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

1) **Pré-análise:** é a fase na qual se organiza o material com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Nessa fase, é importante que se atente aos seguintes critérios na seleção dos documentos (i) exaustividade – atentar para esgotar a totalidade da comunicação; (ii) representatividade – os documentos selecionados devem conter informações que representem o universo a ser pesquisado; (iii) homogeneidade – os dados devem referir-se ao mesmo tema; e (iv) pertinência – os documentos precisam ser condizentes aos objetivos da pesquisa (BARDIN, 2006).

Este estudo teve acesso aos registros de avaliação dos atendimentos realizados pelos clientes do banco de varejo pesquisado. As interações foram realizadas via *chat* em ambiente *on-line* e ao final de cada abordagem, os clientes foram convidados a avaliar alguns aspectos da ferramenta e, também, a deixar em um espaço livre, suas observações.

2) **Exploração do Material:** aquilo que foi reunido, que constitui o *corpus* da pesquisa, aqui está melhor aprofundado, tendo sido orientado em princípio e pelo referencial teórico (BARDIN, 2006).

Nesta etapa foram feitos recortes do material para explicitar unidades de registro (palavras, frases) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico, além de contagens e agrupamentos. Com base no instrumento de pesquisa utilizado pela empresa para avaliar a ferramenta (anexo 2) e em um ensaio de tema semelhante realizado por Sardelari, Castro Filho e Henrique (2016), foram

estabelecidas, *a priori*, categorias e subcategorias de análise, apresentadas no Quadro 3, a seguir:

**Quadro 3 – Categorias e Subcategorias de análise**

<b>Categorias</b>	<b>Escopo</b>	<b>Subcategorias</b>
C1 – Percepção da Iniciativa	Conteúdo acerca da iniciativa do banco em oferecer o <i>chat</i> como opção de atendimento	Positiva
		Negativa
		Neutra
C2 – Percepção do Canal	Conteúdo acerca da ferramenta como canal de atendimento bancário	Positiva
		Negativa
		Neutra
C3 – Percepção de Segurança	Conteúdo acerca da percepção (sentimento) de segurança ao utilizar a ferramenta	Positiva
		Negativa
		Neutra
C4 – Percepção do atendimento	Conteúdo acerca da forma de atendimento prestado, englobando as características do atendente e tempo de resposta	Positiva
		Negativa
		Neutra
C5 – Percepção de resolutividade	Conteúdo acerca de se obter solução para a demanda via ferramenta de <i>chat</i>	Positiva
		Negativa
C6 – Sugestões	Conteúdo das sugestões para melhoria da ferramenta de <i>chat</i>	Não se aplica

**Fonte: elaborado pelo autor**

**3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:** nessa etapa ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2006). Etapa que será descrita na seção Análise dos dados e Resultados da Pesquisa.

### 3.1.2 Pesquisa quantitativa

Para Fonseca (2002), diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa visam amostras geralmente grandes, consideradas representativas da população. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, entre outros.

A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite

recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (MALHOTRA, 2001). Nesse sentido, este estudo utilizou algumas ferramentas da pesquisa quantitativa, especialmente para atingir os objetivos secundários, e da qualitativa para atingir o objetivo geral.

### 3.1.2.1 Análise descritiva

Para atingir os objetivos específicos de identificar o perfil do cliente que vem sendo atendido em tempo real via *chat*, de apresentar os níveis de satisfação em relação à ferramenta após o atendimento em tempo real via *chat*, aplicou-se a técnica de análise descritiva, da pesquisa quantitativa.

O objetivo desse tipo de pesquisa é descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los (TRIVIÑOS, 1987; VIEIRA, 2002), expondo as características da população e do fenômeno. O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo.

Especificamente com relação à análise dos índices de satisfação e para confirmar o instrumento de pesquisa utilizado foi aplicada a técnica de análise fatorial exploratória – AFE, que pode ser definida como um conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas (BROWN, 2006).

## 3.2. COLETA DOS DADOS

A pesquisa teve como horizonte de análise o período compreendido entre março e junho de 2016. Foram utilizados na pesquisa dados relativos aos clientes

e suas interações por meio do canal de relacionamento em tempo real, denominada neste estudo, a partir desse ponto, por ferramenta REAL\_X.

Nesse canal, o cliente tem acesso a um funcionário do banco e tem atendimento remoto via *chat*, podendo, por exemplo, tirar dúvidas e levantar informações. Trata-se de um modo de comunicação síncrono via Internet, onde ambos os interlocutores estão conectados ao mesmo tempo, podendo interagir. Ao final, o cliente é convidado a avaliar a ferramenta e o atendimento (ruim, indiferente ou bom) e registrar suas percepções acerca da experiência, em um espaço livre para as observações.

Foram coletados dados de todos os atendimentos, identificados nas modalidades:

- (i) Cartão de crédito, crédito pessoal, financiamento de veículos, **investimentos**, retenção de portabilidade de crédito, demandas de ouvidoria (SAC), seguro crédito protegido e solução de dívidas; e
- (ii) Atendimentos sem identificação do objetivo da interação.

Entretanto, nesta pesquisa, optou-se por analisar o conjunto de registros da modalidade “**investimentos**”, pois se mostrou mais viável em virtude de ter o maior número de interações na ferramenta REAL\_X. Neste tipo de modalidade, é oferecido pelo banco um grupo de consultores financeiros, capazes de esclarecer dúvidas e fornecer orientações sobre produtos, tais como: CDB, poupança, fundos, entre outros.

Assim, para a etapa qualitativa, Análise de Conteúdo, foram estudadas as avaliações sobre a modalidade investimentos. Para a etapa quantitativa, Análise Descritivas e índices de satisfação em relação ao atendimento via *chat*, foram avaliadas todas as interações realizadas no período analisado.

Como suporte à pesquisa, foram utilizados os softwares *Sphinx*, *SPSS* e *Excel* para mapear e categorizar os resultados e realizar as análises estatísticas.

#### 4. CONTEXTO

O setor bancário brasileiro vem sendo reconhecido como um dos segmentos econômicos que mais investe em tecnologia. Estudo realizado pela FEBRABAN (2017) aponta que em relação às 10 maiores economias do mundo, o Brasil ocupa, com base na proporção do PIB (Produto Interno Bruto), o 7º lugar em gastos com tecnologia da informação no setor bancário. Os investimentos e despesas em TI somaram R\$ 19,2 bilhões em 2015. Desse total, 44% foram destinados a *software*, 35% a *hardware*, e 20% a telecom. No Brasil, o setor é responsável por 13% dos investimentos totais feitos em tecnologia da informação.

Em uma escala de evolução histórica, as primeiras tecnologias implementadas foram os processos de atendimento físico e de modernização das agências, depois a expansão da rede de caixas eletrônicos e o desenvolvimento de soluções de biometria. Por fim, a criação dos canais de internet e mobile banking – atualmente, os mais utilizados pelos clientes bancários.

Os clientes estão cada vez mais conectados e buscam cada vez mais os canais digitais para lidar com suas finanças. Atualmente, os canais digitais já são responsáveis por 54% das transações bancárias, ante 38% em 2011. Neste mesmo sentido, o número de contas habilitadas para o uso do *mobile banking* – via aplicativos – cresceu mais de 16 vezes entre 2011 e 2015, passando de 2 milhões para 33 milhões. Em 2015, os canais digitais foram responsáveis por 54 bilhões de transações, 70% a mais do que há quatro anos (FEBRABAN, 2017). Tais números revelam que estes canais atraíram investimentos expressivos das instituições financeiras e as plataformas *mobile* se tornaram uma porta de entrada para a inclusão financeira de pessoas que passaram a poder carregar o banco no bolso e acessar, a qualquer momento, serviços antes restritos a agências bancárias.

O banco foco desta pesquisa é um dos maiores do país e ocupa posição de destaque no cenário brasileiro, tanto em número de clientes, gestão de ativos, como em lucratividade. É um banco premiado em processos de gestão e inovação tecnológica, educação corporativa, sustentabilidade, entre outros. Seguindo a linha de tendência do segmento, em 2016, 38,6% do total das suas



transações foram feitas pelo canal *mobile*, enquanto o canal internet *banking* representou 26,4% e o atendimento presencial somente 3,5%. Demonstrando uma clara migração dos serviços para as plataformas móveis.

Este banco oferece a seus clientes a possibilidade de atendimento virtual individualizado em tempo real (*chat*), neste trabalho denominada ferramenta REAL\_X. Essa ferramenta começou a ser implantada em outubro de 2014 e desde então tem sido gradativamente expandida para um maior número de clientes. Ela permite ao cliente interagir com funcionários e abordar temas diversos do negócio bancário, tais como cartões, investimentos, empréstimos, negociação de dívidas, dentre outros. O serviço está disponível em horário estendido, possibilitando atendimento aos clientes entre 8h e 22h em dias úteis, podendo ser acessada por computadores ou celulares.

O *chat* pode ser iniciado pelo cliente (modalidade *chat* ativo) ou este pode ser convidado pelo atendente a participar de uma conversa (modalidade *chat* reativo). Ao final do atendimento, o cliente é convidado a avaliar sua satisfação com a ferramenta e o atendimento (ruim, indiferente ou bom) e registrar suas percepções acerca da experiência com o *chat*, em um campo livre para observações e comentários.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados e suas discussões temáticas. Na primeira seção são apresentados os aspectos relativos à seleção da amostra. Na segunda, é apresentado o perfil dos respondentes. Na terceira seção é apresentada a análise lexical. Na quarta é apresentada a análise de conteúdo dos registros e suas respectivas categorizações. E, por fim, na quinta seção são apresentados os dados da pesquisa de satisfação.

### 5.1 SELEÇÃO DA AMOSTRA

O processo de amostragem neste trabalho se deu por conveniência, que é uma técnica de amostragem não probabilística que procura obter uma amostra de elementos convenientes ao pesquisador (MALHOTRA, 2001).

Com o intuito de atingir os objetivos da pesquisa, selecionou-se uma base de dados da modalidade **Investimentos**, com 16.393 interações, realizadas entre março a junho/16, que foi dividida em dois grupos específicos:

- (i) Análise da Etapa qualitativa – que considerou 2.288 interações (13,95% do total), haja vista que possuíam informações que permitiriam a análise de conteúdo; e
- (ii) Análise da Etapa quantitativa – que considerou todas as interações realizadas (16.393) no período de março a junho.

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As interações foram distribuídas ao longo dos 4 meses de pesquisa, conforme pode ser observado na Tabela 1

**Tabela 1 – Abordagens**

Mês de abordagem	Amostra	
	Análise Qualitativa	Análise Quantitativa
Março	506	3.321
Abril	482	3.585
Maio	566	3.982
Junho	734	5.505
Total	2.288	16.393

N = 16.393

Fonte: elaborada pelo autor

Observa-se pelos dados da tabela que o maior número de interações ocorreu no mês de junho e a menor quantidade de abordagens no mês de março. Constata-se que as abordagens tiveram um crescimento significativo nos 4 meses avaliados, saindo de 3.321 em março para 5.505 em junho – aumento de 65%. Tal fato pode ter ocorrido em virtude do conhecimento da ferramenta por parte do cliente e/ou da comunicação realizada pela empresa proprietária do REAL\_X.

### 5.2.1 Perfil dos clientes

O perfil dos clientes que interagiram via *chat* estão apresentados na Tabela 2, apresentada a seguir:

**Tabela 2 – Gênero**

Sexo – F%	Amostra	
	Análise Qualitativa	Análise Quantitativa
Feminino	34	37
Masculino	66	63
Total	100	100

N= 16.393

Fonte: elaborada pelo autor

Observa-se pelos resultados que houve uma predominância do sexo masculino, sendo 66% nas interações utilizadas na análise qualitativa e 63% na etapa quantitativa.

Com relação à faixa etária, os dados estão apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3 – Idade**

Idade – F%	Amostra	
	Análise Qualitativa	Análise Quantitativa
Menos de 20	0,3	0,3
De 20 a 39	27,4	29,3
De 40 a 59	40,6	41,2
De 60 a 79	28,9	25,9
Mais de 80	2,8	3,3
Total	100	100

N = 16.393

**Fonte: elaborada pelo autor**

Houve maioria de clientes com idade entre 40 e 59 anos, tanto na etapa qualitativa quanto na quantitativa, 40,6% e 41,2%, respectivamente. Constata-se pela análise que a maior parte dos clientes que vem recebendo atendimento pelo chat pertence a um público “maduro”, cuja busca de informações pode ser um fator determinante nos atendimentos.

Com relação ao estado civil, a Tabela 4 apresenta os resultados.

**Tabela 4 – Estado Civil**

Estado Civil – F%	Amostra	
	Análise Qualitativa	Análise Quantitativa
Solteiro	35	34,8
Casado	51	51,3
Outros	14	13,9
Total	100	100

N = 16.393

**Fonte: elaborada pelo autor**

Clientes que se declararam casados representaram a maioria nas duas amostras, 51% e 51,3%, respectivamente, e as proporções entre solteiro e outros estados civis se mantiveram estáveis em ambas.

Com relação à renda dos clientes analisados, de acordo com Tabela 5, obtiveram-se os seguintes dados:

**Tabela 5 – Renda**

Renda R\$– F%	Amostra	
	Análise Qualitativa	Análise Quantitativa
Não resposta	0,2	0,2
Menos de 4.000	20,6	20,3
De 4 a 7.999	24,9	25,1
De 8 a 11.999	19,7	20
De 12 a 15.999	15,7	15,5
De 16 a 19.999	7,2	7,2
Mais de 20.000	11,7	11,7
Total	100	100

N = 16.393

**Fonte: elaborada pelo autor**

As proporções de clientes nas faixas de renda se mantiveram equilibradas entre os dois grupamentos. Destacou-se, no entanto, uma concentração de clientes com renda acima de 8 mil reais nas duas amostras, 54,3% e 54,4%, nas amostras qualitativa e quantitativa, respectivamente, que representam para o banco analisado valores acessíveis a produtos de alta renda. Essa variável pode ter um forte impacto nas decisões de consumo do cliente, já que quanto maior a renda maior pode ser o potencial de consumo de produtos e serviços bancários.

Considerando as premissas do Marketing de Relacionamento, a Tabela 6 apresenta a segmentação de clientes utilizada para sua identificação, diferenciação e interação, visando à personalização do atendimento e a oferta de produtos de forma diferenciada.

**Tabela 6 – Segmentação**

Segmento R\$ – F%	Amostra	
	Análise Qualitativa	Análise Quantitativa
K (investimentos > 2 milhões)	1,1	1,2
W (rendas >= 8 mil ou invest >=100 mil)	66,9	67,6
X (rendas >= 4 e < 8 mil)	23,3	21,5
Y (rendas >= 2 e < 4 mil)	6,8	7,1
Z (rendas > 2 mil)	1,9	2,6
Total	100	100

N = 16.393

**Fonte: elaborada pelo autor**

Observou-se que do total de clientes que interagiram pelo *chat* em tempo real, 68,86% encontravam-se no perfil “Alta Renda” – com renda acima de 8 mil reais ou aplicações financeiras superiores a 100 mil reais (representados pelos segmentos K e W). Fato que faz sentido, pois a modalidade avaliada foi de

investimento. A correlação renda e investimento é positiva, quanto mais o cliente tem poder financeiro, maior a possibilidade de dispor recursos para serem investidos.

Com relação à escolaridade, a Tabela 7 apresenta os resultados.

**Tabela 7 – Grau de Instrução**

Grau de Instrução – F%	Amostra	
	Análise Qualitativa	Análise Quantitativa
Analfabeto	0,1	0,1
Ensino Fundamental	2,3	2,4
Ensino médio	20,9	20,9
Superior Completo	59,4	59,5
Pós-Graduação	6,3	6,2
Mestrado	3,1	2,6
Doutorado	2,5	2,6
Superior em andamento	5,4	5,7
Outros	0,0	0,03
Total	100	100

N = 16.393

**Fonte: elaborada pelo autor**

Observa-se pelas interações que houve uma predominância de clientes com ensino superior completo, seguido por clientes com ensino médio.

Esses últimos dados – renda e escolaridade – estão positivamente relacionados, já que o fator renda do consumidor está associado ao fator educação, ou seja, consumidores com rendas mais elevadas têm níveis mais altos de educação (FARLEY, 1964) e, desta forma, maior poder de poupança.

Portanto, é possível observar que os clientes que utilizaram o canal de atendimento *chat* para tratar de investimentos (foco desta pesquisa) são predominantemente homens de meia idade (40 a 59 anos), casados, com renda acima de 8 mil reais, com ensino superior completo e pertencentes a segmentação “alta renda”. Ou seja, pertencem, segundo classificação do IBGE (2016) – que utiliza exclusivamente os rendimentos familiares convertidos em salários mínimos para efetuar a classificação –, às classes A e B.

### 5.3 RESULTADOS DA ANÁLISE QUALITATIVA - ANÁLISE LEXICAL

Para a análise lexical foram considerados os 2.288 comentários registrados nas interações da modalidade “**investimentos**”. Observou-se que das 16.534 palavras capturadas, havia 2.231 diferentes. Procedeu-se, então, à redução de 7.212 termos, ficando a taxa média de 7,41 palavras por comentário.

Após a retirada das palavras instrumentais, como as preposições, artigos, pronomes e outras mais que não comunicam diretamente uma ideia ou conteúdo no sentido da análise realizada (FREITAS; JANISSEK, 2000), foram feitas mais duas reduções com variação no tamanho da raiz da palavra em 3 e 4 letras, conforme recomendação de Freitas e Janissek (2000). Com o resultado gerado, optou-se pela frequência de palavras com a extensão mínima de 4 letras para não excluir termos relevantes e significativos para a pesquisa, tais como: *chat*, novo, site, útil, etc.

Em seguida realizou-se o agrupamento de palavras com raiz semelhante de 6 letras, com ajustes pontuais para evitar o agrupamento de termos como: **desconfiada** e **desconhecia**. Ao todo foram 254 agrupamentos.

O resultado da Análise Lexical incluiu a apresentação das palavras similares derivadas da principal e sinônimas, ficando restrito às palavras, ou grupo de palavras, que tiveram frequência superior a 0,05%, ou seja, que podem ser encontradas no mínimo 9 vezes nos comentários registrados.

O resultado final formou uma lista com 106 termos representativos do texto, compondo o léxico (FREITAS; JANISSEK, 2000), conforme apresentado no Apêndice A.

Feita a análise de frequência de palavras, realizou-se a frequência das expressões mais comuns para verificar as expressões ou segmentos que se repetem várias vezes no texto e permitem uma melhor percepção da forma como tais componentes do léxico são apresentados (LEBART; SALEM, 1994).

Foram identificadas 66 expressões idênticas (excluídas as palavras instrumentais) que foram repetidas no mínimo 5 vezes, conforme apresentado no Apêndice B. Os principais grupos de palavras destacadas estiveram relacionadas à avaliação positiva do canal e à avaliação positiva do atendimento. A frequências

da aparição das palavras estão apresentadas no Quadro 4, juntamente com a categorização das análises de conteúdo.

#### 5.4 RESULTADOS DA ANÁLISE QUALITATIVA - ANÁLISE DE CONTEÚDO

As categorias de observações, 6 classificações de conteúdo, foram definidas *a priori*, a saber, (i) Percepção da Iniciativa; (ii) Percepção do Canal; (iii) Percepção de Segurança; (iv) Percepção do atendimento; (v) Percepção de resolutividade; e (vi) Sugestões, conforme sugerido por Sardelari *et al.* (2016). Assim, após a separação dos 2.288 comentários, procedeu-se à interpretação e categorização dos conteúdos, conforme pode ser observado no Quadro 4.

**Quadro 4 – Categorias de Conteúdo e Análise de Frequências**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade de citações</b>	<b>Frequência global (%)</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Frequência na categ.</b>	<b>Frequência na categ. (%)</b>
Iniciativa	276	10,4	Positiva	274	99,3
			Negativa	0	0,0
			Neutra	2	0,7
Canal	1.168	43,9	Positiva	1.032	88,4
			Negativa	89	7,6
			Neutra	47	4,0
Segurança	62	2,3	Positiva	17	27,4
			Negativa	32	51,6
			Neutra	13	21,0
Atendimento	591	22,2	Positiva	477	80,7
			Negativa	87	14,7
			Neutra	27	4,6
Resolutividade	398	15	Presente	251	63,1
			Ausente	147	36,9
Sugestões	166	6,24	N/A	166	100
<b>TOTAL</b>	<b>2.661</b>			<b>2.661</b>	

N = 2.661

Fonte: elaborada pelo autor

Observa-se que houve predominância de comentários que avaliaram o canal (43,9%) e o atendimento (22,2%), seguidos das avaliações em relação à



resolutividade (15%), iniciativa do banco (10,4%), sugestões (6,24%) e segurança (2,3%)

A seguir, são detalhadas as categorias e seus principais elementos representativos de percepção.

#### 5.4.1 Percepção da iniciativa (C1)

Com relação à percepção de iniciativa (C1), houve 276 menções sobre o tema, sendo a maioria (99,3%) de abordagem positiva. Foram registradas ainda 0,7% de percepções neutras. Não houve comentários de percepção negativa com relação ao tema.

Um dos fatores que contribui para a percepção positiva da iniciativa foi a surpresa dos clientes ao descobrirem que poderiam utilizar a Internet como uma nova forma de atendimento bancário, como um novo ambiente relacional e como uma nova ferramenta para interagir com os profissionais da instituição, indo ao encontro dos estudos de Alencar *et al.* (2015). Nos comentários é possível perceber que os clientes não esperavam ou não sabiam que o banco possuía a ferramenta REAL\_X de atendimento e se mostraram atraídos pela novidade:

“Não sabia da existência do serviço. Excelente ideia. Neste meu caso específico fiquei totalmente satisfeito”. (REG. 9.387)

“Gostei da iniciativa e alternativa”. (REG. 9.846)

“Parabéns pela inteligente iniciativa. Espero que seja esse canal 24 horas. Atendimento rápido e excelente”. (REG. 11.403)

“Adorei a novidade. Facilita demais a vida do cliente. Genial. Parabéns ao autor dessa ideia”. (REG. 12.140)

“Sensacional! É de longe uma das mais belas iniciativas do banco e uma ideia que destaca sem dúvidas o comprometimento com o cliente”. (Reg. 20.992)

“Excelente iniciativa do banco. Esse *chat* é sensacional! Parabéns! ”. (REG. 29.382)

“Fiquei surpreso, pois não sabia da iniciativa”. (REG. 34.016)

“Muito boa essa inovação. Atendimento exclusivo e de acordo com as necessidades do cliente *on-line*. Obrigado. Usarei mais vezes”. (REG. 40.443)

“Gostei muito. Na verdade, me surpreendeu. Achei muito eficiente e esclarecedor. Ótima iniciativa!!!”. (REG. 70.208)

“Eu desconhecia esse serviço e fiquei surpresa quando abriu a janela do *chat*. Excelente iniciativa [...]”. (REG. 100.131)

Na mesma direção, há uma série de comentários de clientes que se mostram satisfeitos e já vislumbram novas utilizações para mídia, consolidando este tipo de ferramenta como um importante fator na relação entre banco e cliente e como meio de interação e propagação de informações (KIMURA; BASSO; MARTIN, 2008). A iniciativa também ajuda ao atingir importantes objetivos do Marketing de Relacionamento, como manter os clientes atuais e desenvolver relacionamentos mais fortes pelo encantamento (MEDEIROS; CAS; MEDEIROS, 2016) e fazê-los voltar a ter negócios com a empresa (LEVITT, 1990), já que expressamente os clientes manifestam sua vontade de voltar a utilizar o ferramental devido à sua aprovação.

“Excelente iniciativa. Vou usar muito. Parabéns”. (REG. 833)

“Surpreendente”. (REG. 1.036)

“Acho que será de grande valor d'aqui para a frente”. (REG. 10.667)

“É uma ótima iniciativa e mais um meio de interagir com o cliente”. (REG. 11.354)

“O *chat* é uma ótima iniciativa”. (REG. 11.912)

“Gostei e aprovei essa iniciativa por chat”. (REG. 16.970)

“Gostei muito da novidade”. (REG. 39.477)

“A iniciativa é ótima. Usarei mais frequentemente”. (REG. 79.734)

Não houve registros de percepção negativa sobre a iniciativa do banco e apenas dois registros considerados neutros. Esse fato pode ser considerado relevante no contexto desta pesquisa, pois quando se desenvolvem e se implementam ferramentas novas de CRM, estatisticamente, a possibilidade de se ter inconsistências e insucessos é de 80% (PEPPERS; ROGERS, 2004).

#### 5.4.2 Percepção do canal (C2)

A categoria percepção do canal (C2) foi a que registrou maior número de comentários. Foram 1.168 interações abordando o tema, representando 43,9% de todas as interações efetivas. Com relação às subcategorias (percepção positiva, negativa e neutra), houve a predominância das avaliações positivas, que representaram 88,4% da categoria, sendo seguidas pelas percepções negativas (7,6%) e neutras (4%).

Na subcategoria “percepção positiva” foram registrados muitos elogios com relação ao canal de atendimento, destacando principalmente sua praticidade, rapidez e o ganho de tempo gerado pelo atendimento virtual, comprovando os aspectos destacadas por Sardelari *et al.* (2016) que apontaram para a mudança de comportamento dos usuários do setor bancário para um perfil mais ‘virtual’. Os comentários também reforçaram os aspectos do Marketing de Relacionamento, quanto à necessidade de se desenvolver novos mecanismos de relações, que não realizem apenas vendas insoladas, mas que encantem, conquistem e mantenham os clientes (MEDEIROS; CAS; MEDEIROS, 2016).

“Prático e rápido”. (REG. 5.031)

“Super rápido e confortável. Parabéns! ”. (REG. 5.191)

“Muito útil e prático. Conseguir finalizar o que queria fazer e estava em dúvida”. (REG. 10.649)

“Gostei muito e acredito que seja importante para aqueles que não possuem tempo de ir na agência”. (REG. 13.367)

“Meio prático e moderno de interagir de forma segura. Ótima ferramenta”. (REG. 14.728)

“Excelente canal para resolver rapidamente as dúvidas sobre investimento [...]”. (REG. 31.651)

“Muito bom. Esclarece muito rápido as dúvidas sem a necessidade de deslocamento”. (REG. 50.086)

“Rápido e eficiente. Adorei. Espero que essa opção de atendimento continue”. (REG. 55.017)

Houve também registros que demonstram como a variável tempo (ou ausência de disponibilidade de tempo) tem sido fator importante na percepção de qualidade do canal de atendimento via *chat*:

“Muito bom para quem só para à noite para ver a conta. Aprovado”. (REG. 4.597)

“Gostei bastante. Poupa muito tempo! ”. (REG. 7.779)

“Fiquei feliz com mais este novo canal. Torço para que seja um sucesso e se torne 24h”. (REG. 20.001)

“A possibilidade de um pronto atendimento via *chat* após o expediente bancário é muito bom [...]”. (REG. 28.209)

“O produto é interessante porque dispensa nossa ida ao Banco para simples informações. Para quem não tem tempo é muito interessante”. (REG. 39.315)

“Muito bom. Principalmente para quem não tem muito tempo [...]”. (REG. 39.316)

“Ótimo canal de atendimento! Me poupou bastante tempo e algum dinheiro”. (REG. 55.434)

“Achei muito bom e interessante já que na correria do dia a dia fica difícil ir até uma agência para tirar dúvidas. Muito bom”. (REG. 92.489)

Fica evidenciada nas percepções uma mudança de paradigma com relação à experiência de atendimento bancário, por exemplo, canais como agência e centrais de atendimento (via telefone) são preteridas pelos clientes diante da possibilidade do atendimento virtual:

“Gostei muito. É melhor que ter que ir ao banco ou tentar ligar para lá para falar com o gerente [...]”. (REG. 7.493)

“Sempre será bem aceito todas as formas de comunicação que evite o comparecimento a uma agência”. (REG. 7.778)

“Melhor que o atendimento por telefone, sem sombras de dúvidas”. (REG. 13.604)

“Achei muito interessante essa forma de atender o cliente. Evita que precisemos ir à agência [...]”. (REG. 23.866)

“Excelente alternativa ao atendimento presencial [...]”. (Reg. 55.181)

“Muito bom porque não consigo falar com minha gerente pelo fone. A telefonista diz que o ramal está ocupado e que a gerente vai retornar ligação, mas nunca retornou”. (REG. 79.055)

“Este é um dos canais de comunicação do banco mais eficazes até então”. (REG. 91.239)

“Muito bom este canal de comunicação. Muito mais prático e eficiente do que ficar ligando por telefone”. (REG. 125.930)

As percepções encontradas no estudo demonstram um processo de adaptação acontecendo no mercado empresarial, já que as empresas vêm alterando seu modelo organizacional a partir destas novas realidades, indo ao encontro dos estudos de Castells (2012). No caso dos bancos, o movimento no sentido de adesão à tecnologia é bastante intenso e já se observa no segmento inúmeros bancos se intitulando “bancos digitais” (ALWAN; AL-ZU’BI, 2016) e afirmando que disponibilizam canais de atendimento 100% virtuais.

Os clientes já enxergam na tecnologia uma forma de lidar com os problemas encontrados nas agências tradicionais, como, por exemplo, tempo de fila (LIMA *et al.*, 2015) e os comentários realizados comprovam uma mudança de mentalidade e estilo de vida dos clientes bancários (LOPES, 2014), o que vem obrigando as instituições financeiras a disponibilizarem seus produtos e serviços em diversos canais, especialmente nos remotos e automatizados (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008).

É possível identificar ainda que o oferecimento de auxílio via *chat* para resoluções de dúvidas e aconselhamento financeiro influencia a percepção positiva em relação ao canal à medida que torna as informações mais disponíveis e onipresentes, podendo ser acessadas em horários diferentes dos canais tradicionais, indo na direção dos estudos de Baptista (2007).

“É muito bom ter uma ajuda extra enquanto faço minhas operações no banking [...]”. (REG. 17.055)

“Muito prático. Suprime as dificuldades de comparecer à agência para tirar dúvidas acerca de algum tipo de investimento”. (REG. 34.346)

“O canal conseguiu tirar minhas dúvidas e ainda me indicou uma forma de investimento que eu não tinha cogitado. Perfeito”. (REG. 12.189)

“Excelente esse canal para pessoas leigas como eu. Já é um norte para os clientes”. (REG. 23.080)

“Muito interessante, pois ajuda o cliente na hora exata em que ele precisa ser ajudado!”. (REG. 27.869)

Fica evidenciado também um apelo dos clientes pela manutenção do serviço e o registro explícito de sua preferência pelo canal de atendimento. Demonstra-se claramente que os canais de atendimento via Internet já são uma realidade no mercado bancário e apresentam insumos para o Marketing de Relacionamento no sentido de oferecer às empresas a chance de entender, gerir recursos e corresponder às expectativas dos clientes manifestadas explicitamente nos comentários (RICHARD; THIRKELL; HUFF, 2007).

“Eh por aí. *Chat* eh uma ótima opção. [...]”. (REG. 21.385)

“Sou completamente favorável a continuidade deste canal de atendimento”. (REG. 24.250)

“Ótimo serviço disponibilizado para os clientes. O banco poderia continuar com este trabalho por mais um período ou para sempre”. (REG. 41.023)

“É muito válido o atendimento on-line. Sob todos os aspectos”. (REG. 66.590)

“Excelente este novo canal de atendimento. Fui muito bem atendido”. (REG. 78.365)

“Acho muito válido diversificar as formas de atendimento. O *chat* funcionou muito bem. Foi rápido. [...]”. (REG. 122.441)

“Simplesmente o máximo esse novo canal! Deve ser divulgado extensivamente em todas as mídias! Parabéns pela inovação!”. (REG. 143.045)

“Achei muito interessante este canal de atendimento em tempo real. Nada mais oportuno em tempos que quase tudo é feito de maneira on-line”. (REG. 135.043)

Por uma outra ótica, é possível comprovar também que o canal, especialmente a oportunidade de avaliar o processo e a própria ferramenta, empoderou os clientes (TUTEN; SOLOMON, 2012; WEI LI, 2012). Esses não hesitaram em registrar seus comentários e percepções negativas com relação ao canal e esses registros representaram 7,6% das avaliações da categoria analisada (C2). Entre os principais motivos de descontentamento estão os problemas técnicos da ferramenta, como lentidão do *site*, instabilidade e tempo para inatividade da conexão, formato considerado ultrapassado e com funcionalidades indesejadas pelos clientes:

“O problema apenas é com o sistema de refazer *login* do site do banco. Sempre tenho que refazer antes do tempo estipulado”. (REG. 5.116)

“Precisa melhorar a plataforma. Em alguns momentos a conexão congela”. (REG. 7.553)

“Não consegui a resposta que necessitava por inatividade da conexão”. (REG. 8.446)

“O sistema por vezes não se comunica. Acho que foi isso o que ocorreu”. (REG. 9.288)

“A conexão expira e o *chat* fecha”. (REG. 23.935)

“O dispositivo do *chat* não aparece sempre o que é ruim”. (REG. 26.887)

“*Chat* com formato ultrapassado”. (REG. 33.676)

“O *chat* acabava o tempo todo pq a sessão acabava!”. (REG. 38.116)

“Só falta estabilidade na conexão”. (REG. 111.535)

“Demora excessiva para resposta excedeu o tempo da conexão e derrubou a conversa”. (REG. 117.742)

“Impossibilidade de mover a tela do *chat*”. (REG. 130.200)

Os riscos das mídias sociais é um dos aspectos a serem compreendidos pelas empresas. Experiências positivas na Internet encantam os clientes (AZEVEDO *et al.*, 2016), mas experiências negativas podem ser potencialmente perigosas (LIMA, NETO; CARVALHO, 2013) devido ao grande poder de viralização do conteúdo na rede (OLIVEIRA, 2016). Assim, espera-se que as empresas sejam capazes de monitorar e agir rapidamente na correção de fatores geradores de insatisfação e mitiguem os riscos operacionais que surgirem.

Ainda entre os comentários registrados nesta categoria, houve apenas 0,6% de percepções explícitas de preferência pelo atendimento presencial, comprovando mais uma vez que esse tipo canal começa a declinar entre as opções do cliente bancário.

“Não gosto desse tipo de coisa. Prefiro falar”. (REG. 10.732)

“Eu preferia falar pessoalmente com meu gerente de conta”. (REG. 11.421)

“Sempre é melhor falar-se diretamente”. (REG. 22.346)

“Nunca é como falar diretamente”. (REG. 26.683)

“Nada substitui o atendimento presencial”. (REG. 43.669)

“Há assuntos que só podem ser discutidos pessoalmente”. (REG. 48.574)

“Nada como o presencial e a explicação melhor de ambos os lados!”. (REG. 48.581)

Por fim, foram registrados 47 comentários classificados como percepções neutras, representando 4% da categoria. Embora não sejam representativos, optou-se pela apresentação de alguns comentários como forma de exemplificar a categoria. Nesses registros fica evidenciado que ainda há certa cautela em avaliar o canal de atendimento, especialmente para aqueles que tiveram o primeiro contato com a ferramenta. Há ainda registros de indiferença com relação ao canal de atendimento:

“Mas não faz diferença esse canal - busco o melhor preço no mercado”. (REG. 25.573)

“Primeiro contato não tenho como avaliar [...]”. (REG. 92.680)

“Ainda não sei como usar. Não dá para avaliar ainda [...]”. REG. 105.240)

“Só poderei avaliar plenamente depois de efetuar o procedimento sugerido [...]”. (REG. 121.679)

“O caminho é por aí mesmo: desenvolver mais e melhores canais virtuais”. (REG. 129.559)

#### 5.4.3 Percepção da Segurança (C3)

Com relação à percepção de segurança (C3), houve 62 menções sobre o tema, sendo sua maioria (51,6%) de abordagem negativa. Foram registradas ainda 27,4% de percepções positivas e 21% neutras. Sendo classificados nesta última todos os comentários que citaram o aspecto segurança sem definir claramente o posicionamento do cliente e todos os registros de dúvidas em relação a tema.

Nos comentários que citaram a segurança de forma positiva, é possível identificar que o tema foi abordado do ponto de vista do cliente em se “sentir



seguro” ao utilizar a ferramenta. Exemplos:

“Achei excelente. Tira nossas dúvidas na hora. Achei seguro [...]”. (REG. 36.444)

“Bom senti segurança por estar no site do banco”. (REG. 78.768)

“Muito interessante essa iniciativa. Transmite segurança a nós”. (REG. 89.812)

“Achei bom. Senti segurança”. (REG. 105.061)

Os comentários dos clientes que revelam aspectos de desconforto e insegurança, como limitadores, inibidores ou fatores que podem retardar a adoção da tecnologia (PIRES; COSTA FILHO, 2008), estão relacionados principalmente ao fato de não terem sido comunicados previamente sobre a possibilidade de atendimento virtual, o que levou muitos deles a imaginarem que poderia ser alguma tentativa de golpe ou alguma iniciativa não aprovada pelo banco. Tal fato confirma estudos anteriores, que mostram que a maioria dos clientes que utiliza Internet para operações financeiras tem preocupação com a segurança (SOARES; ROSA, 2015).

“A princípio fiquei desconfiada. Seria bom ter recebido alguma informação antes sobre o novo atendimento”. (REG. 355)

“Como um novo serviço a princípio deveria ter sido mais informado”. (REG. 8.235)

“Não gostei do fato de o Banco não ter me avisado”. (REG. 36.392)

“O que me preocupou foi não ter a certeza se era ou não algum funcionário do banco”. (REG. 37.951)

“Só acho que precisa confirmar alguns dados de segurança [...]”. (REG. 45.930)

“Fiquei com receio de não ser uma iniciativa do banco”. (REG. 54.209)

“Um pouco de receio pq nao sei quem está do outro lado”. (REG. 100.580)

“Não recebi aviso sobre esse serviço e achei estranho”. (REG. 110.573)

Por fim, as percepções classificadas com neutras, trouxeram aspectos de questionamentos sobre o processo de atendimento via *chat* e sua segurança:

“Fui bem atendido no primeiro contato. É bom ter esse atendimento para dirimir algumas dúvidas. Gostei. E a segurança? 100%? Essa é a dúvida!”. (REG. 2.692)

“Não pensei em segurança. Vocês podem avaliar melhor do que eu se estou seguro”. (REG. 11.686)

“Excelente canal disponibilizado. É seguro de todo?”. (REG. 32.269)

“Apenas tive um pouco de dúvida quanto à segurança de meus dados, mas [...]”. (REG. 135.942)

#### 5.4.4 Percepção de Atendimento (C4)

A categoria percepção de atendimento (C4) foi a segunda maior em número de registros, alcançando 22,2% das interações totais. Em nível de subcategorias, houve uma maioria absoluta de percepções positivas (80,7%), seguidas pelas percepções negativas (14,7%) e neutras (4,6%).

Os aspectos mais destacados nas avaliações positivas remetem especialmente à qualificação dos atendentes e à agilidade no atendimento. Mas é interessante destacar que os comentários comprovam o papel das mídias sociais na aproximação entre empresa e cliente, conforme afirmado por Azevedo *et al.* (2016) e mostram que os consumidores tendem a se sentir muito próximos dos atendentes, fazendo comentários com elevado nível de personalidade e demonstrando certo envolvimento afetivo pelo uso do canal, como citado por Crespo e Pereira (2014). Por exemplo:

“Fui muito bem atendido pela Maria<sup>2</sup> muito atenciosa e segura e clara nas suas informações”. (REG. 6.530)

“A Maria demonstrou ser uma excelente pessoa e ótima profissional. Parabéns!”. (REG. 10.289)

“Atendente super atenciosa e rápida nas respostas. Solucionou meu problema”. (REG. 30.824)

“Serviço EXCELENTE. A profissional que me atendeu, Maria, está muito

---

<sup>2</sup> Maria - Nome fictício

bem preparada. Senti o banco próximo de mim!”. (REG. 131.398)

Esses comentários ainda demonstram um aspecto importante do Marketing de Relacionamento, atingido pela ferramenta de atendimento em tempo real, que é identificar o cliente de forma individual e fazer com que ele perceba essa individualização, de forma que possa dialogar com a empresa e que ela possa acumular e identificar as informações e necessidades desses clientes (GORDON, 1998; VAVRA, 1993; BARRETO, 2007).

Outro aspecto que influencia positivamente a percepção do atendimento, assim como nas avaliações de canal (C2), é a economia de tempo gerada pelo atendimento virtual. Agilidade e eficiência são aspectos que aparecem constantemente nos comentários melhorando a percepção do atendimento, indo ao encontro dos estudos de Galvão (2012).

“O atendimento foi rápido e ajudou a resolver o meu problema imediatamente”. (REG. 24.909)

“Excelente inovação na forma de atendimento ao cliente! A funcionária foi muito competente! Estou totalmente satisfeita, pois resolvi um problema simples com muita rapidez! Parabéns a todos!”. (REG. 32.671)

“Excelente iniciativa e tempestividade de atendimento. Deu orgulho de ser deste banco”. (REG. 36.318)

“Atendimento rápido e eficiente. Não consegui resolver porque não tinha como mesmo”. (REG. 37.804)

“Atendimento perfeito! Respondeu a todas as minhas dúvidas de imediato”. (REG. 37.957)

“Muito rápido e objetivo o atendimento da Maria. Bom canal de comunicação. Parabéns!”. (REG. 48680)

“Gostei de ter minhas dúvidas esclarecidas na hora [...]”. (REG. 123.818)

Outros dois aspectos aparentes nos comentários de percepção positiva estão relacionados ao uso do universo *on-line* para amparo à tomada de decisão e fonte de informação (CRESPO; PEREIRA, 2014) e à qualificação e eficiência dos atendentes. Possuir o conhecimento técnico aquedado e dar respostas conclusivas é visto pelos clientes como fator decisivo na construção da sua percepção em relação ao atendimento. A seguir, são apresentados alguns

comentários que exemplificam a valorização dada pelos clientes à qualificação dos atendentes:

“As orientações e informações do atendente foram precisas”. (REG. 5.969)

“Excelente iniciativa do banco! Parabéns ao preparo dos consultores em investimentos e à objetividade”. (REG. 12.797)

“A pessoa que me atendeu foi muito gentil e competente. Mostrou total conhecimento sobre o assunto e teve a paciência de sanar todas as minhas dúvidas com total clareza”. (REG. 13.836)

“O conhecimento do atendente foi bom para as respostas aos questionamentos”. (REG. 23.807)

“Os atendentes são muito solícitos e conscientes do que lhes são questionados”. (REG. 93.868)

“Muito bom o atendimento. A atendente Maria me respondeu todas as dúvidas de forma eficiente e rápida”. (REG. 94.228)

“Excelente iniciativa. Fui atendido por alguém qualificado e que me forneceu informações importantes e confiáveis. Parabéns.” (REG. 115.668)

“A atendente foi muito prestativa e soube responder todas minhas dúvidas. Parabéns pelo excelente atendimento”. (REG. 143.118)

Ao manifestarem suas percepções com relação ao atendimento, da mesma forma que as percepções com relação à categoria canal (C2), os clientes preferem o atendimento virtual em tempo real ao atendimento presencial, via telefone ou via centrais de atendimento, reforçando o aspecto dos *chats* como canais eletrônicos de construção de relacionamentos (ZEITHAML; BITNER, 2003) e solução de dúvidas (KALAKOTA; ROBINSON, 2002). Em síntese, é evidente a preferência dos clientes por um atendimento remoto, porém sem abrir mão do esforço humano pela máquina (PORTER, 1999).

“Nenhuma agência é melhor que não precisar ir na agência. Muito melhor ser atendido remotamente onde eu estiver”. (REG. 1.520)

“Gostei muito. É melhor que ter que ir ao banco ou tentar ligar para lá para falar com o gerente. [...]”. (REG. 7.493)

“Melhor que o atendimento por tel. sem sombras de dúvidas.”. (REG. 13.604)

“Gostaria que todos os atendimentos fossem por esse canal”. (REG. 17.043)

“[...] prefiro esse modo do que ir ao banco. Certamente”. (REG. 17.055)

Com relação às avaliações classificadas como negativas, há novamente o aparecimento da variável tempo. A principal origem das insatisfações está relacionada ao tempo demandado pelo atendente para responder aos questionamentos, na visão dos clientes está longo demais. Dos 87 registros que abordaram negativamente a categoria atendimento, 47% o fizeram devido ao tempo decorrido entre a pergunta e a resposta.

“Um pouco de demora na devolutiva”. (REG. 1.666)

“A princípio demora nas respostas”. (REG. 2.892)

“Achei um pouco lento a resposta”. (REG. 9.345)

“As respostas demoraram um pouco para chegar”. (REG. 17.412)

“Muito lento! Os tempos entre pergunta e resposta são muito longos!”. (REG. 39.725)

“Achei apenas que as respostas demoram um pouco”. (REG. 75.642)

As demais percepções negativas estão relacionadas a problemas na conexão ou na ferramenta, à qualidade da resposta e ao conhecimento técnico do atendente:

“A atendente não conseguiu concluir o atendimento por dificuldades de acesso ao sistema”. (REG. 37.443)

“Fiz a pergunta aguardei e não obtive retorno”. (REG. 83.033)

“Acho que a atendente deve simplificar a resposta e não mostrar normas para os clientes. Normas a gente tem que olhar com calma e pesquisar na Internet ou no site da Receita. A pergunta que fiz foi simples e merecia uma resposta simples e ela complicou muito”. (REG.87.685)

“Adianta nada oferecer este canal de atendimento com gente que se esquia de responder objetivamente”. (REG. 105.993)

“Funcionário precisa conhecer mais aplicação em LCI e LCA”. (REG. 109.756)

É possível perceber pela análise das percepções negativas que os níveis de exigência para os atendimentos via *web* são diferentes daqueles das modalidades tradicionais. A qualquer sinal de descontentamento, fica evidenciado

o desejo que as pessoas têm de compartilhar suas experiências e opiniões (STANLEY, 2009) dando informações precisas daquilo que é fator de insatisfação. Esse aspecto oferece às empresas uma oportunidade de captar e utilizar essas percepções no desenvolvimento de ações de marketing em todos os níveis da empresa, visando transformar a informação gerada pelo cliente em melhorias para sua própria experiência (EGOL; MCEUEN; FALK, 2012)

As avaliações de caráter neutro nesta categoria foram desconsideradas haja vista sua inexpressividade e conteúdo desinteressante.

#### 5.4.5 Percepção de resolutividade (C5)

O tema resolutividade foi abordado na categoria (C5), sendo responsável pelo 3º maior número de registros (398 comentários), ou seja, 15% dos registros totais. Há que se salientar que embora as percepções de caráter positivo tenham representado maioria dentro da categoria (63,1%), o índice de percepções negativas foi bastante elevado (36,9%) se comparado às demais categorias que tiveram mais de 300 registros – C2 e C4 – com índices de avaliação negativa de 7,6% e 14,7%, respectivamente.

Os aspectos mais presentes nas avaliações positivas remetem à capacidade dos atendentes em solucionarem as dúvidas dos clientes em tempo real, no momento em que eles estão precisando e na velocidade que esperam:

“Fui bem atendido e consegui sanar minhas dúvidas. Facilita bastante a vida do correntista [...]”. (REG. 6.469)

Foi muito bom e permitiu-me decidir com mais confiança”. (REG. 9.692)

“O canal conseguiu tirar minhas dúvidas e ainda me indicou uma forma de investimento que eu não tinha cogitado. Perfeito”. (REG. 12.189)

“Ótimo atendimento e o atendente esclareceu minhas dúvidas”. (REG. 13.392)

“Fui atendido em minha solicitação plenamente”. (REG 21.356)

“Gostei muito da iniciativa nos ajuda bastante qdo precisamos de esclarecer alguma coisa”. (REG 25.508)

“MUITO BOM!!!! Resolvi o que estava precisando em 5 min”. (REG. 36.133)

“Atendimento perfeito! Respondeu a todas as minhas dúvidas de imediato”. (REG. 37.957)

“100% prestativo. Atendeu todas as expectativas e todas as dúvidas foram sanadas”. (REG. 78.772)

“Resolvi meu problema de maneira fácil e muito rápida. Adorei”. (REG. 118.773)

Há também registros que novamente confirmam a satisfação do cliente ao não precisar se deslocar até uma agência ou utilizar outro canal de atendimento, confirmando os aspectos dos estudos de Guerrero, Egea e González (2007), que afirmaram que o atendimento via Internet torna os serviços mais convenientes que os meios tradicionais e oferece mais rapidez e eficiência

“A ideia é muito boa! Às vezes, um *chat* pode resolver a necessidade de ir até a agência”. (REG. 1.461)

“A iniciativa foi ótima. No meu caso recebi a informação que desejava e não precisei ir à agência”. (REG. 9.163)

“Achei muito interessante essa forma de atender o cliente. Evita que precisemos ir à agência para resolver questões que não sejam tão importantes”. (REG. 23.866)

“Acho ótimo pq muitas vezes precisamos de uma informação imediata e se só dependermos de entrar em contato com o Gerente da conta [...]”. (REG. 33.165)

“Maria foi excelente e esclareceu minhas dúvidas prontamente. Por meio de *chat*, é bem menos desgastante que ir à agência”. (REG. 121.007)

Os registros que avaliaram de forma negativa a resolutividade da ferramenta remetem à incapacidade dos atendentes e à sua falta de autonomia para solucionarem problemas, e revelam que os clientes que vêm utilizando a ferramenta são um bom exemplo do consumidor contemporâneo, cada vez mais informado e, conseqüentemente, mais exigente (CAMPELLO; COSTA NETO, 2004).

“O funcionário não pode realizar a solicitação do cliente”. (REG. 1.961)

“Pena que só possam dar informações e não fazer operações”. (REG. 6.179)

“Pena que não pode resolver o problema”. (REG. 7.505)

“Não por responsabilidade do atendente. O problema é que ele não tinha acesso à minha demanda”. (REG. 13.613)

“Possui limitações nas resoluções de problemas. Deveria ter uma maior liberdade para isso”. (REG. 21.234)

“Incompleto pois tem limitações para soluções”. (REG. 28.451)

“A atendente não tinha acesso a alguns dados e não pôde me oferecer todas as informações”. (REG. 37.533)

“Acho que a atendente deveria ter um canal superior para resolver um problema simples como o apresentado por mim!”. (REG. 87.396)

Há uma explícita insatisfação dos clientes em serem encaminhados aos canais tradicionais de atendimento, especialmente agência e central de atendimento via telefone, comprovando novamente a tendência de preferência por canal, já abordada ao longo deste estudo.

“Responde algumas questões básicas dos investimentos o restante ele pede pra procurar a agencia”. (REG. 2.361)

“Continua o mesmo problema de ter que ir até a agência para resolver problemas simples. Infelizmente o *chat* não conseguiu diminuir o excesso de solicitações do banco para comparecer a agência”. (REG. 17.270)

“O atendente foi cordial, mas a resposta não valeu de nada. Encaminhou para a agência”. (REG. 27.763)

“Me encaminhou para o gerente de conta... De que vale o canal? ”. (REG. 35.224)

“Infelizmente nas duas vezes que acessei o *chat* recebi a resposta que teria que ligar para a minha gerente pra resolver o problema”. (REG. 38.745)

“O atendente precisa ser habilitado a resolver mais assuntos. Muitas solicitações minhas não foram atendidas e fui orientado a procurar a agência”. (REG. 53.801)

“Bom. Mas não resolutivo. A maioria dos assuntos mandam vc entrar em contato via telefone”. (REG. 128.420)

“*Chats* deveriam resolver problemas assim como as agências e não te mandar ir para uma agencia. Sem utilidade alguma”. (REG. 134.511)

Estes são aspectos de gravidade elevada para as empresas do setor bancário, já que a similaridade entre seus produtos e serviços faz com que a



qualidade oferecida no modo e na forma do atendimento sejam levadas em consideração pelo cliente na escolha do seu banco (PORTER, 2000). Assim, esta característica (ser resolutivo ou não) pode ser decisiva na geração de experiências positivas e na capacidade do banco se relacionar com o cliente individualmente (BRANDÃO; YAMAMOTO, 2006).

Os bancos devem utilizar este canal de relacionamento como um mecanismo de atendimento das necessidades dos seus clientes, que estão cada vez mais complexas (BUENO; IKEDA, 2013) e adotar uma postura de aproximação com esses, contribuindo para a manutenção da lucratividade do setor (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008).

#### 5.4.6 Sugestões (C6)

Nesta categoria buscou-se condensar uma série de sugestões e ideias registradas pelos clientes. Houve 166 registros que continham explicitamente sugestões de alterações na ferramenta ou na forma de atendimento. Neste canal, as pessoas se sentiram muito à vontade para expressar seus pensamentos (GALLI, 2002) e expressar as suas opiniões de acordo com sua conveniência (PATIL, 2015). Os comentários revelam que as principais mudanças esperadas pelos clientes com relação à ferramenta são: a ampliação do serviço para demais produtos, poder resolver mais tipos de problemas e efetuar transações. Ou seja, esperam que o canal permita o *e-commerce* (LAUDON; LAUDON, 2004), evitando que precisem se deslocar até a agência, comprovando que os clientes vêm migrando da moeda física para a moeda virtual, resultados que vão ao encontro dos estudos de Soares e Rosa (2015). Exemplos:

“Gostaria de sugerir que este canal ou um similar fosse ativado para tirar dúvidas gerais dos clientes evitando-se congestionamentos de telefone dos atendentes da SAC e principalmente dos Gerentes de Relacionamento”. (REG 178)

“Poderia ser solucionados problemas da conta como cadastros e liberações básicas desde que não comprometa os créditos do cliente”.

(REG. 1096)

“Poderia ser possível fazer o mesmo atendimento que teríamos na agência”. (REG. 1.753)

“Gostaria que fosse possível resolver outros assuntos”. (REG. 12.150)

“O atendimento poderia ser para todos os serviços”. (REG 47.748)

“Sugiro que seja ampliado para todo o uso da conta na Internet e não só para investimentos”. (REG. 48.222)

“O ideal é que solucione ou tente no mínimo resolver situações não só relacionadas a investimento e sim outros problemas que o cliente possa ter”. (REG. 58304)

Houve, ainda, sugestões que abordaram aspectos técnicos, como a possibilidade de permitir a mobilidade da caixa de diálogo, a personalização do tamanho da letra da conversa, a ampliação do tempo para a inatividade do *chat*, a disponibilização de link para o *chat* logo na página de acesso do *Internet banking* e a possibilidade de se exportar e salvar ou imprimir o resultado da conversa.

Por fim, há registros de sugestões para tornar o serviço 24h, permitir que os *chats* possam ser direcionados e acessados pelos gerentes de conta e que o serviço seja divulgado maciçamente pela instituição financeira.

## 5.5 RESULTADOS DA ANÁLISE QUANTITATIVA - PESQUISA DE SATISFAÇÃO

A análise dos índices de satisfação utilizou o horizonte temporal de março a junho, considerando as 16.393 interações do período. Houve 5.955 clientes que responderam às 4 perguntas de avaliação propostas ao final do atendimento: Q1 – Como o Sr. (a) avalia a iniciativa do banco em contatar clientes via *chat*? Q2 – Como o Sr. (a) avalia esse canal de atendimento ao cliente? Q3 – O Sr. (a) sentiu segurança no atendimento recebido pela Internet (*chat*)? Q4 – De uma forma geral, o Sr. (a) avalia este atendimento?

As perguntas foram respondidas por meio de marcação de estrelas, que representavam uma escala crescente, do tipo de Likert, variando de 1 a 5, sendo 1 estrela para nota mais baixa e 5 estrelas para nota mais alta. Esse tipo de

escala requer que os respondentes indiquem seus graus de concordância ou discordância em relação à afirmação ou pergunta feita (MALHOTRA, 2001). Para efeito de análise, o número de estrelas selecionado foi utilizado como nota nos cálculos estatísticos.

Para a análise das variáveis de satisfação foi utilizada a análise fatorial exploratória – AFE. As estatísticas de adequação da amostra mostraram resultados favoráveis à sua aplicação aos dados ( $KMO= 0,814$ ;  $gl = 6$ ;  $sig = 0,000$ ). A variância total explicada foi de 78,15%. Foi usado o método de extração Componentes Principais com rotação *Varimax*. O constructo satisfação se agrupou em um fator. O resultado da estatística *Alpha de Cronbach*, apresentando (0,93) mostrou que o índice de consistência interna ficou dentro do limite recomendado por Hair et al (2005), com  $alpha > 0,70$ . Resultados apresentados na Tabela 8.

**Tabela 8 – Estatística Descritiva**

<b>Satisfação (Alfa = 0,93; Var. Explicada = 78,15%)</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>
Q1	Como o Sr. (a) avalia a iniciativa do banco em contatar clientes via <i>chat</i> ?	4,79	0,63	0.833
Q2	Como o Sr. (a) avalia esse canal de atendimento ao cliente?	4,69	0,74	0.920
Q3	O Sr. (a) sentiu segurança no atendimento recebido pela Internet ( <i>chat</i> )?	4,57	0,85	0.880
Q4	De uma forma geral, o Sr. (a) avalia este atendimento?	4,60	0,84	0.901

N : 5.955

**Fonte : Elaborada pelo autor**

Observa-se na Tabela anterior que os itens de satisfação tiveram média entre 4,60 e 4,79 e desvio padrão entre 0,63 a 0,85, sinalizando alto nível de satisfação em todos os aspectos avaliados pela empresa. Os resultados apresentados reforçam os aspectos levantados na análise de conteúdo – a percepção dos clientes com relação à ferramenta é bastante positiva em todos os aspectos analisados.

Neste contexto de atendimento digital, os números apresentados se tornam significativos, já que, conforme os estudos de Rose *et al.* (2012) e Queiroz, Bergamo e Melo (2016), a intenção de recompra *on-line* dos clientes é resultado do processo de satisfação e confiança percebida por ele no ambiente digital (*On-line customer experience*). Ou seja, manter esses índices elevados

pode significar o aumento da vontade dos clientes em voltar a fazer negócios com este banco e elevar sua rentabilidade.

Para o setor bancário, esses resultados se tornam ainda mais significativos, já que o ambiente de extrema concorrência em que as instituições estão inseridas torna os clientes insatisfeitos mais suscetíveis a abordagens de outras empresas. Assim, é vital para a perpetuidade dos bancos o monitoramento constante dos índices de satisfação de seus clientes, especialmente aqueles inseridos no contexto virtual e de mídias sociais.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos clientes de um banco brasileiro de varejo acerca do atendimento em tempo real via *chat*. Foram investigados aspectos qualitativos e quantitativos capazes de ajudar a identificar o perfil dos clientes que vêm sendo atendidos por meio de uma ferramenta de atendimento em tempo real, denominada REAL\_X. Foram analisados também os índices de satisfação do cliente com o uso do canal de atendimento.

Os resultados apontaram para um perfil de cliente majoritariamente de classe média alta, com ensino superior completo e idade maior que 40 anos. Esse perfil representa um nicho de mercado importante e bastante disputado pelos bancos brasileiros, que vem implementando forte concorrência no processo de atração e fidelização deste segmento, especialmente por meio de canais digitais.

Ficou evidenciado o papel transformador da Internet na forma com que os clientes vêm se relacionando com seu banco. Os resultados alcançados consolidam o uso de ferramentas tecnológicas de comunicação e atendimento como o meio preferido pelos clientes para interagir com a instituição financeira e reforçam os impactos da tecnologia e da Internet nas estratégias organizacionais.

Foi reforçado o conceito de mídias sociais como um local onde os clientes podem interagir com a empresa, manifestar suas escolhas, preferências, insatisfações e opiniões, sendo, de fato, um espaço virtual onde cada usuário recebe conteúdo gerado e também participa na sua construção e propagação.

Assim como a empresa pesquisada, outras têm utilizado o potencial da Internet e das mídias sociais na construção de suas estratégias de marketing, não apenas porque o número de usuários cresce a cada ano, mas porque o perfil de consumo e do consumidor vem mudando. Os consumidores contemporâneos vêm se mostrando mais informados, exigentes e fundamentalmente mais conectados.

Dessa forma, além de ajudar a se comunicar melhor com seus clientes, as empresas já perceberam que a Internet e as mídias podem ajudá-las a capturar informações e compreender melhor seus clientes e suas necessidades, permitindo uma verdadeira aproximação empresa-cliente. Ou seja, as empresas podem utilizar a tecnologia para melhorar o relacionamento com o cliente e

vender mais.

Os dados apresentados por este estudo comprovaram que a utilização das mídias sociais no relacionamento com clientes, além de aumentar os índices de satisfação, permitem uma aproximação com o cliente. Nesse sentido, observa-se que vem se consolidando o canal de atendimento avaliado neste estudo como um importante mecanismo de gestão estratégica, como um instrumento do Marketing de Relacionamento e como uma fonte geradora de relacionamentos mais lucrativos

Ainda dentro dos resultados encontrados, ficou evidente que a iniciativa da disponibilização da ferramenta REAL\_X foi bem recebida pelos clientes e foi objeto de inúmeros elogios. Muitos deles manifestaram explicitamente o desejo em continuar utilizando o canal e de ampliar seu relacionamento com o banco.

Na mesma direção, foi evidenciado o perfil 'virtual' do cliente bancário, demonstrado pelo grande número de registros que manifestaram a preferência pela utilização do canal *on-line* no lugar dos tradicionais, como agências e centrais de atendimento. Os fatores geradores dessa preferência pelo canal puderam ser melhor compreendidos pela análise de conteúdo, destacando-se a exigência de conveniência (necessidade de os clientes terem suas demandas resolvidas no momento que lhes for mais apropriado) e a falta de tempo para comparecerem na agência. Esse último aspecto é tão grave, que inúmeros clientes chegam a invalidar o modelo de atendimento *on-line* quando alguma de suas demandas é direcionada para os atendimentos tradicionais.

O conceito de atendimento digital e a utilização das mídias sociais como ferramenta de aproximação entre empresas e clientes foi visto como positivo e incentivado pelos clientes. Inclusive por aqueles com mais de 60 anos. Ou seja, mesmo aqueles clientes que durante a sua vida experimentaram apenas o modelo de atendimento bancário tradicional, já se sentem aptos a utilizar os novos canais e incentivam a inovação.

Foi possível identificar também que o simples oferecimento de auxílio via *chat* para resoluções de dúvidas e aconselhamento financeiro influenciou positivamente a percepção dos clientes com relação à proximidade da empresa. Os registros demonstram que a empresa foi capaz de se reconhecer por prestar atenção e cuidado individual às demandas apresentadas.

Os resultados também demonstram que os clientes tendem a valorizar a qualificação técnica dos atendentes e sua capacidade de oferecer respostas conclusivas. Este aspecto pode ser justificado pelo elevado nível educacional dos clientes que vem utilizando o canal, majoritariamente composto por clientes com formação superior. E na mesma direção, tendem a exigir elevado nível de resolutividade no atendimento.

Ficou evidenciado também que o oferecimento de canal de atendimento remoto, especialmente via Internet, influenciou positivamente a satisfação geral dos clientes. Os índices de satisfação identificados revelam elevada aderência do modelo apresentado com as expectativas dos clientes, explicitadas em seus comentários registrados.

Com relação aos aspectos avaliados negativamente pelos clientes destacaram-se os problemas técnicos apresentados pela ferramenta, o elevado tempo de resposta dos atendentes e eventuais direcionamentos para os canais tradicionais de atendimento, quando as demandas não puderam ser resolvidas. Esses aspectos confirmam o elevado nível de exigência do cliente *on-line* e reforça a necessidade das empresas em se manterem atentas ao poder de propagação das insatisfações.

Fica claro que ferramentas como a REAL\_X e demais mídias sociais permitem o estabelecimento de relacionamentos e comunicação com os consumidores de forma mais rápida, mais eficiente e de baixo custo. Permitem ainda o monitoramento em tempo real das necessidades e preferências dos clientes, dando às empresas uma valiosa fonte de inteligência de marketing e contribuindo com o alcance dos objetivos estratégicos, podendo ser fontes ricas de informação e fator impulsionador de trocas de experiências positivas entre os usuários. Ou seja, possibilita ganhos em diversas direções e amplia as possibilidades de comunicação empresa-cliente.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Esta pesquisa contribuiu em alguns aspectos relacionados aos estudos do Marketing de Relacionamento e de Mídias Sociais, apresentando contribuições acerca do perfil dos clientes que utilizam atendimento bancário pela internet e apontando qualitativamente suas percepções.

Alguns dos aspectos citados pela literatura, especialmente aqueles que citavam a mudança do perfil do consumidor (MARINO; CASEIRO, 2013; SARDELARI; CASTRO FILHO; HENRIQUE, 2016), foram confirmados e o poder das mídias sociais para integrar indivíduos (BARCELOS; ROSSI, 2014; CIPRIANI, 2011; TUTEN; SOLOMON, 2012) e empoderar o consumidor (TOLEDO; NAKAGAWA; YAMASHITA, 2002; TUTEN; SOLOMON, 2012; WEI LI, 2012) também foram observados e explorados.

Foram acrescentados aspectos que ajudaram a compreender como a Internet contribui para o estabelecimento de relacionamentos de forma rápida e com maior alcance (TORRES, 2009), como influencia o envolvimento dos consumidores com a empresa (CRESPO; PEREIRA, 2014) e como interfere nos aspectos de satisfação.

Para que estratégias de gestão de relacionamento com o cliente via mídias sociais sejam eficazes é fundamental entender como os clientes respondem às interações e ao conteúdo gerado (KUMAR *et al.*, 2016). Nesse sentido, verifica-se a necessidade de estudos constantes que se concentrem no comportamento e na percepção dos usuários acerca das plataformas virtuais (VISENTINI; BOBSIN; CHAGAS, 2015). Esse percurso foi percorrido por este trabalho. Foram analisadas qualitativamente as percepções dos clientes e muitos aspectos que foram identificados nos resultados podem ajudar a academia a compreender melhor os caminhos do marketing e do consumo em mídias sociais.



## 6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Com relação às contribuições gerenciais, os resultados apresentados trazem à tona uma série de aspectos que podem contribuir com o posicionamento estratégico das empresas, notadamente, os bancos e sua atuação nas mídias sociais. A exploração do conteúdo desta base de dados pode capturar informações estratégicas do ponto de vista do cliente e ser capaz de subsidiar a tomada de decisões de uma forma barata e fidedigna, uma vez que os registros corresponderam estritamente às opiniões dos clientes.

Foi comprovado que a interação com clientes via Internet é valiosa não apenas como forma de comunicação, mas também de atendimento, trazendo oportunidades negociais e podendo ser utilizada para melhorar a capacidade das empresas em ouvir e responder aos *feedbacks* dos seus clientes. Dessa forma, podem ser aproveitados os registros efetuados na rede para alimentar seus programas de relacionamento com o cliente e desenvolvimento de produtos.

Os registros analisados apontam para percepções que refletem não apenas as novas tendências de consumo, mas, fundamentalmente, para aquilo que os clientes revelam em termos de expectativas, satisfação e qualidade no serviço bancário. Essas percepções, cruzadas às teorias de marketing de relacionamento e CRM, podem ser úteis do ponto de vista de formulação de estratégias de fidelização e retenção de clientes (PATIL, 2015; SARDELARI *et al.*, 2016), sem considerar os inúmeros *inputs* de melhorias para a ferramenta de interação em si, como, por exemplo, as sugestões fornecidas para alterar o tempo de inatividade da página e a exportação do conteúdo das conversas.

Neste sentido, as sugestões recebidas apontam que a empresa deve aumentar o escopo dos serviços oferecidos pela ferramenta REAL\_X e maximizar a autonomia dos atendentes. Deve, ainda, capacitar melhor os atendentes, aprimorar a ferramenta e diminuir o tempo de resposta.

Os registros capturados foram bastante ricos em percepções e devem fazer a empresa revisitar seus processos e inovar a partir do ponto de vista do seu consumidor, aprimorando suas estruturas informacionais e retroalimentar suas estratégias. Ou seja, deve utilizar o potencial da Internet e das mídias sociais nas

suas estratégias de marketing, entendendo melhor as necessidades e se aproximando dos clientes.

Por outro lado, foi apresentado o papel potencializador do poder do cliente, que no mundo virtual passa a manifestar suas opiniões e influenciar outros usuários, notadamente com relação às experiências negativas. Este é um aspecto importante a ser compreendido pelas empresas: os riscos das mídias sociais.

Nessa direção, da mesma forma que a internet e as mídias sociais permitem às empresas se aproximarem dos seus consumidores, elas aproximam os clientes de outros concorrentes e de outros consumidores, de forma que eventuais descontentamentos e reclamações podem gerar um efeito potencialmente perigoso e viralizado, causando danos a imagens e desgastando a empresa junto ao mercado. Em vista disso, espera-se que as empresas sejam capazes de monitorar e agir rapidamente na correção de fatores geradores de insatisfação.

De qualquer forma, fica evidenciado que ao disponibilizar um espaço ativo para seus clientes se manifestarem sobre essas experiências, haverá a abertura de um canal que tem como vocação ser fonte rica de dados. E assim, muito mais que uma ameaça, uma ferramenta de interação *on-line* de mídia social, como o *chat* estudado nesta pesquisa, revela-se uma poderosa ferramenta de atendimento e de coleta de dados e informações dos clientes, devendo ser amplamente incentivada pelas empresas, especialmente os bancos, que passam por um processo iminente de migração das suas atividades para o ambiente virtual.

As mudanças vivenciadas pelo uso da Internet e surgimento de novas tecnologias, aliadas às alterações na forma de consumo da sociedade contemporânea, têm exigido das empresas adaptações e ajustes permanentes nos seus produtos, processos de gestão e de relacionamento com o cliente. E as novidades ambientais trazidas por esse novo universo exigem mudanças gerenciais e culturais, de forma que se responda adequadamente às novas situações externas, sob pena de terem dificuldades de se manterem no mercado ou mesmo sucumbirem.

### 6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Mesmo buscando todo o rigor metodológico, o presente estudo apresenta algumas limitações, tais como: contato com os respondentes – os registros foram feitos de forma espontânea ao final da pesquisa de satisfação depois do atendimento feito pela ferramenta REAL\_X. Assim, o pesquisador não teve a possibilidade de acessar os respondentes para captar percepções adicionais não explicitas nos comentários.

A segunda limitação está presente na utilização das abordagens relacionadas a uma modalidade de interações – investimentos. E por fim, outro aspecto limitador está relacionado ao estudo de uma única instituição financeira.

### 6.4 PROPOSIÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Para estudos futuros, sugere-se a aplicação da metodologia em interações de atendimentos virtuais de outros produtos bancários, como, por exemplo, cartões de crédito, empréstimos, solução de dívidas, entre outros. Isso tende a revelar aspectos diferentes e complementares aos encontrados.

Sugere-se, ainda, abordagens que possam explorar os comentários apresentados, especialmente com entrevistas em profundidade, para compreender fatores ocultos que motivam as percepções apresentadas.

Os estudos que possam replicar esta metodologia e avaliar as percepções de clientes de outras instituições financeiras também podem contribuir com o avanço do tema. São propostos, ainda, estudos que possam avaliar longitudinalmente a evolução da satisfação e da rentabilidade apresentada pelos clientes que passaram a ser atendidos via *chat*, buscando observar se o oferecimento de meios digitais de atendimento representou incremento nesses indicadores. E, por fim, estudos estatísticos confirmatórios ou estudos experimentais seriam bastante válidos para aprofundar o assunto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David; KUMAR, V.; DAY, George. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABRAHAMS, R. D. Ordinary and extraordinary experience. In: Turner, V.W. & Bruner, E.M. **The anthropology of experience**. University of Illinois, p. 45-73, 1986.
- AHUJA, V.; MEDURY, Y. Corporate blogs as e-CRM tools-building customer engagement through content Management. **Journal of Databases Marketing & Customer Strategy Management**, Basingstoke, v. 17, n. 2, p. 91-105, mar. 2010.
- AKTOUF, Omar. Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations – Une introduction à la démarche classique et une critique. **Les Presses de l'Université du Québec**, Montréal, 1987.
- ALBERTIN, L. A. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **ERA**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 52-63, jan./mar. 1998.
- ALENCAR, Jeimes Aquino; OLIVEIRA, Oderlene Vieira de; ANDRADE, Nathália Maria Rodrigues de; MARINHO, Lucas Pessôa Ferreira. Os Efeitos do Marketing de Mídia Social na Popularidade dos *Posts* no *Facebook*. In: Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais do XXXIX EnANPAD**. Belo Horizonte, 2015.
- ALWAN, Hussein Ahmad; AL-ZU'BI, Abdelhalim Issa. Determinants of Internet Banking Adoption among Customers of Commercial Banks: An Empirical Study in the Jordanian Banking Sector. **International Journal of Business and Management**, Toronto, v. 11, n. 3, February 2016.
- ANDALEEB, Syed; RASHID, Mamunur; RAHMAN Akhlaqur. A model of customer-centric banking practices for corporate clients in Bangladesh. **International Journal of Bank Marketing**, [S.I.], v. 34, n. 4, p. 458-475, 2016.
- ANJOS, Joelma Sá Teles dos. **Práticas de Linguagem em Situação de Trabalho Chat: um Novo Gênero Digital**. 2011. 158 f. Dissertação (Mestrado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2011.
- ARAGÃO, F. B. P.; FARIAS, F. G.; MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F. Curtiu, comentou, comprou. A mídia social digital Instagram e o consumo. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 130-161, 2016.
- ARAÚJO Júlio César. A Organização Constelar do Gênero Chat. In: Jornada do Grupo de Estudos Linguísticos do Nordeste, 20., 2004, João Pessoa. **Anais da XX Jornada Gelne**, Joao Pessoa, 2007.

- ARAÚJO, Jose Braz de; ZILBER, Silvia Novaes. Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 147-161, jan./mar. 2013.
- AZEVEDO, T. R.; NODARI, C. H.; SALVAGNI, J.; VEIGA NETO, A. R. Avaliação da qualidade percebida de um serviço por meio de site de redes sociais. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 162-191, jan./jun. 2016.
- BANCO DO BRASIL. **Real time Apresentação**. [S.l.], Fev. 2016.
- BANGA, Ruby; BEHL, Swinki. E-Business: Integration of Company Products. **International Journal of Science Technology and Management**, Nova Delhi, v. 5, n. 3, Mar. 2016.
- BAPTISTA, Dulce Maria. A utilização da Internet como ferramenta indispensável na busca contemporânea de informação: alguns aspectos relevantes. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 40-49, jul. 2007.
- BARCELOS, R. H.; ROSSI, C. A. V. Mídias sociais e adolescentes: uma análise das consequências ambivalentes e das estratégias de consumo. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 93-110, abr/jun. 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARRETO, Iná Futino. **Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento**. 2007. 207 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – USP, São Paulo, 2007.
- BARRETO, Iná F.; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de Relacionamento: Como implantar e avaliar resultados**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- BARRETO, Iná F.; CRESCITELLI, Edson; FIGUEIREDO, Júlio César Bastos. Resultados de Marketing de Relacionamento: proposição de modelo por meio de mapeamento cognitivo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 17, n. 58, p. 1371-1389, out./dez. 2015.
- BERG, Bruce L. **Qualitative research methods for the social sciences**. 4. ed. MA: Pearson/Allyn & Bacon, 2001.
- BITTENCOURT, Wanderson Rocha; PAIM, Jaqueline Vilela Araújo; CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da; NASCIMENTO, Eduardo Mendes. Estudo sobre a evolução da concentração do setor bancário no Brasil e da taxa de juros. **Revista**

**de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 5, n. 3, p. 05-25, mai./ago. 2015.

BOMBONATTI FILHO, Oscar; GASPAR, Marcos Antônio; SILVEIRA, Marco Antônio Pinheiro da; MORAES, Edmilson Alves de. A Evolução da indústria bancária brasileira e a estratégia de investimentos em TIC: análise dos indicadores do setor e dos maiores bancos privados. *In: Encontro de Administração Da Informação – EnADI, 4., 2013, Bento Gonçalves. Anais do IV ENADI*, Bento Gonçalves, 2013.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Contemporary Marketing**. Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.

BRANDÃO, Marcelo Moll; OLIVEIRA, Fernando Rodrigues; GOLDNER, Fábio; GOLLNER, Elzeni Silva. Marketing e Performance no Setor Bancário Brasileiro. *In: Congresso USP de controladoria e contabilidade, 5., 2005, São Paulo. Anais do V Congresso USP de controladoria e contabilidade*, São Paulo, 2005.

BRANDÃO, Marcelo Moll; YAMAMOTO, Cleusa Satiko. *Customer Lifetime Value (CLV): Um Estudo Exploratório no Setor Bancário*. *In: Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais do XXX EnANPAD*, Salvador, 2006.

Brown, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York: The Guilford, 2006.

BUENO, Regiane; IKEDA, Ana Akemi. Segmentação de consumidores de produtos e serviços bancários: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Marketing - REMark**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 133-157, abr./jun. 2013.

CAMPELLO, Mauro Luiz Costa; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. A tecnologia como fator de competitividade dos bancos no Brasil. *In: Encontro Nac. de Eng. de Produção, 24., 2004, Florianópolis. Anais do XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção*, Florianópolis, 2004.

CARDOSO, A.; FERNANDIM M. Avaliação da relação banco - clientes numa perspectiva de marketing relacional: o home banking como potencializador da relação. **Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**, Porto, v. 7, p. 156-168, Out. 2010.

CARÙ, A., & COVA, B. **Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept**. *Marketing theory*. [S.l.], v. 3, n. 2, p. 267-286, 2003.

CASANOVES J.; KÜSTER, I. Digital management in tourism: e-business strategies applied to the air service. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, Cordoba, v. 2, n. 1, p. 303-317, 2016.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

- CASTRO, Davisson J.O. A importância do CRM: Customer Relationship Management – dentro do universo empresarial para o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento por parte das empresas. **Revista Pensar Gestão e Administração**, Belo Horizonte, v. 3, n. 2, jul. 2015.
- CASTRONOVO, Cristina; HUANG, Lei. Social Media in an alternative *Marketing* communication model. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, v. 6, n. 1, p. 117-131, feb. 2012.
- CAZELOTO, Edilson. **A inclusão digital e a reprodução do capitalismo contemporâneo**. 2007. Tese (Doutorado em Comunicação) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2007.
- CIPRIANI, F. **Estratégias em mídias sociais**. Rio de Janeiro: Campus. 2011.
- CHEQUE, Fabiano Rodrigues Dias; BARROSO, Lúcia Pereira. **Pesquisa de marketing**. [S. l.]. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~cpq/main/arquivos/pesquisdemarketing.pdf>>. Acesso em: 14 de Mai. 2016.
- COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI). **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: TIC domicílios 2014**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.cgi.br/publicacao/pesquisa-sobre-o-uso-das-tecnologias-de-informacao-e-comunicacao-nos-domicilios-brasileiros/>>. Acesso em: 11 Fev. 2016.
- COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Influências ambientais e o comportamento de compra por impulso: um estudo em lojas físicas e virtuais**. 2002. 202 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- COSTA, Milena; ALMEIDA, Marcos Inácio Severo de; COELHO, Ricardo Limongi França; SCALCO, Paulo Roberto; CAMARGO FILHO, Altair. Curtir, Comentar, Compartilhar: o impacto da tipologia da postagem sobre a interação do cliente com a marca na Rede Social Virtual. *In: Encontro de Marketing da ANPAD – EMA*, 6., 2014, Gramado. **Anais do 6 EMA**, Gramado, 2014.
- CRESCITELLI, Edson; SILVA, Sergio Souza. Marketing de Relacionamento para o Público de Baixa Renda: Estudo Exploratório no varejo de eletrodomésticos. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 13, n. 3, p. 28-54, set./dez. 2015.
- CRESPO, Cátia Fernandes; PEREIRA, Amanda. O Impacto das Redes Sociais no Relacionamento entre Empresas e Consumidores. **International Journal of Marketing, Communication and New Media**, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 57-73, jul./dez. 2014.
- CUNHA, Clayton. **Estatística. Modelos preditivos e CRM no varejo: A Revolução Invisível**. [S.l.], 2012. Disponível em: <<http://www.implantandomarketing.com/estatistica-modelos-preditivos-e-crm-no-varejo-a-revolucao-invisivel/>>. Acesso em: 05 de Mar. 2016.

DELOITTE. **Mídias sociais nas empresas: o relacionamento on-line com o mercado**. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/midiasociaisnasempresas.pdf>. Acesso em: 18 de Fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Bricks and clicks**. Mapping the future of branches. London, 2014. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/financial-services/articles/bricks-and-clicks.html>>. Acesso em: 21 de Fev. 2016.

DENNIS, C.; MERRILEES, B.; JAYAWARDHENA, C.; WRIGHT, L. T. E-consumer behavior. **European Journal of Marketing**, [S.l.], v. 43 n. 9-10, p. 1121-1139, 2009.

DONAIRE, D.; GASPARELLO, M. A. O atendimento virtual nas universidades paulistanas. **Revista BSP**, São Paulo, n. 2, jan./fev. 2007.

DRUCKER, P. Além da Revolução da informação. **HSM Management**, [S.l.], v. 4, n. 18, jan/fev, 2000.

DUARTE, Joslaine Chemim. **Marketing de Relacionamento: uma estratégia para a fidelidade do cliente numa agência bancária**. 2003. 102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – UFSC, Florianópolis, 2003.

EGOL, Matthew; McEUEEN, Mary Beth; FALK, Emily. The social life of brands – A *Marketing* strategy informed by neuroscience can help build better consumer engagement – and make better use of tools like social media. **Strategy+Business**, Booz&co, [S.l.], aug. 2012.

FARLEY, John U. Why Does "Brand Loyalty" Vary Over Products? **Journal of Marketing Research**, [S.l.], v. 1, n. 4, p. 9-14, 1964.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2015**. São Paulo, 2015.

\_\_\_\_\_. **CIAB FEBRABAN**, São Paulo, n. 68, mar/abr, 2017.

FERBER, Stefan. How the internet of things changes everything. **HBR blog network**, [S.l.] May, 2013. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/2013/05/how-the-internet-of-things-cha/>. Acesso em: 13 de Mar. 2014.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira. **A internet como fonte de informação para inteligência empresarial: um estudo de caso em indústrias de micro, pequeno e médio portes**. 2001. 145 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) – UFMG, Belo Horizonte, 2001.

FIUZA, Gisela Demo; OLIVEIRA, Késia Rozzett; PONTE, Valter; FERREIRA, Lucian Alves; MENDES, Nilda Maria Domingos. **Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte, Produção Nacional na Primeira Década do Milênio e**



Agenda de Pesquisa. *In*: Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, 35., Rio de Janeiro, 2011. **Anais do XXV EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FORRESTER RESEARCH. **Answers to five frequently asked questions about CRM projects**. Cambridge, Aug. 2008. Disponível em: <<https://www.forrester.com/report/Answers+To+Five+Frequently+Asked+Questions+About+CRM+Projects/-/E-RES46432>>. Acesso em: 13 de Abr. 2016.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo: Técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sphinx: Sagra Luzzatto, 2000.

GABRIEL, M. **Marketing na Era Digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec, 2010.

GALLI, Fernanda Correa Silveira. **Linguagem da internet: um meio de comunicação global**. [S.l.], dez. 2002. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/nehte/artigos/LINGUAGEM%20DA%20INTERNET-um%20meio.pdf>>. Acesso em: 18 de Fev. 2016.

GALVÃO, Marcella Brito. **Relacionamento de clientes: proposição de um modelo para empresas de serviços com base no CRM**. 2012. 97 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

GEORGE, R. **Marketing tourism in SA**. 4. ed. Cape Town: Oxford. 2011.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GORDON, I. **Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever**. Ontario: John Wiley & Sons, 1998.

GRAEML, K. S.; VOLPI, J. H. e GRAEML, A. R. O impacto do uso (excessivo) da Internet no comportamento social das pessoas. **Revista Psicologia Corporal** (José Henrique Volpi e Sandra Mara Volpi, Orgs.), Juazeiro do Norte, v. 5, 2004.

GRAY, Dave. **A empresa conectada**. São Paulo: Novatec, 2013.

GUERRERO, M. M.; EGEE, J.M.O.; GONZÁLEZ, M. V. R. Application of the latent class regression methodology to the analysis of Internet use for banking transactions in the European Union. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 60, p. 137-145, 2007.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMZA, Kavita Miadaira. **Marketing de relacionamento e estratégia competitiva: um estudo exploratório no mercado**. 2005. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 2005.

HENDERSON, J. C. Plugging into Strategic Partnerships: The Critical IS Connection. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 31, n. 2, p. 7-18, 1990.

HERCHEUI, Magda David. 1,2,3 Estratégias de mídias sociais. **HSM Management**, 90, p. 89 a 92, jan/fev. 2012.

HIRT, Martin; WILLMOTT, Paul. Strategic principals for competing in the digital age. **McKinsey & Company**, [S.l.], mai. 2014. Disponível em: <<http://goo.gl/LLmZWB>>. Acesso em: 06 de Nov. 2016.

IYENGAR, R.; BULTE, C.; EICHERT, J.; WEST, B. How Social Networks and opinion Leaders Affect the Adoption of New products. **New Theories**, Warsaw, v. 3, n. 1, p. 16–25. 2011.

JABER, Faten; SINKIN Lyndon. Unpicking antecedents of CRM adoption: a two-stage model. **Journal of Strategic Marketing**, New York, mai. 2016.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Marcia. **E-business**: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KANE, Gerald C. Enterprise social media: current capabilities and future possibilities. **MIS Quarterly Executiva**, [S.l.] v. 15, n. 1, mar. 2015.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, Corydon, v. 53, p. 59–68, 2010.

KIMURA, Herbert; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; MARTIN, Diógenes Manoel Leiva. Redes Sociais e o Marketing de Inovações. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 157-181, 2008.

KLICK, Anthony. Bank managing through disruption. **Financial Executives International**, New Jersey, [S.l.], p. 51-54, dez. 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Practice Hall do Brasil, 2005.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Labe. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUMAR, A.; BHASKARAN, V.; MIRCHANDANI, R.; SHAH, M. Creating a measurable social media marketing. **Strategy Marketing Science**, Catonsville, v. 32, n. 2, p. 194–212, fev. 2013.

KUMAR A.; BEZAWADA, R.; RISHIKA, R.; JANAKIRAMAN, R.; KANNAN, P.K. From social to sale: the effects of firm-generated content in social media on customer behavior, **Journal of Marketing**, Chicago, v. 80, n. 1, p. 7-25, jan. 2016.

KURKA, David Burth; GODOY, Alan; ZUBEN, Fernando J. Von. **On-line Social Network Analysis: A survey of research applications in computer science**. Cornell University Library, Ithaca, abr. 2015. Disponível em: <<http://arxiv.org/pdf/1504.05655v1.pdf>>. Acesso em: 10 de jul. 2015.

LAUDON, K. C., LAUDON, J. P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEBART, L.; SALEM, A. **Statistique Textuelle**. Paris: Dunod, 1994.

LEVITT, Theodore. Administração de marketing. *In: A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVY, P. A emergência do cyberspace e as mutações culturais. *In: PELLANDA, N. M. C.; PELLANDA, E. C. Ciberspaço: um hipertexto com Pierre Lévy*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.

LIAUTAUD, Bernar. **Inteligência em e-business: Transformando informações em conhecimento, e conhecimento em lucro**. Tradução: Bazán Tecnologia Linguística, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LIMA, Afonso Carneiro; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da; GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand e; OLIVA, Fábio Lotti. Uma Análise Prospectiva do Ambiente Competitivo dos Bancos no Brasil: Aspectos da Regulação, Concentração da Indústria e Tecnologia. *In: Encontro de Estudo da Estratégias da ANPAD*, 7., 2015, Brasília. **Anais do VII Encontro de Estudo da Estratégias da ANPAD**, Brasília, 2015.

LIMA, Gustavo Barbieri; NETO, Orlando Nastri; CARVALHO, Dirceu Tornavoi de. O papel e a importância das mídias no composto de comunicação de pequenas empresas: um estudo de caso em micro-cervejaria. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, Ribeirão Preto, ed. 7, p. 1-16, ago. 2013.

LOOMER, J. **Facebook ads costs up, performance down**. [S.l], Apr. 2012. Disponível em: <[http://www.jonloomer.com/2012/04/16/tbg-facebookreport/tbg\\_infographic/](http://www.jonloomer.com/2012/04/16/tbg-facebookreport/tbg_infographic/)>. Acesso em: 08 de Mai. 2016.

LOPES, Suzana Rodrigues. **Marketing Relacional no Setor Bancário**. 2014. 84 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade de Coimbra, Portugal, 2014.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas S.A, 2004.

MALLAPRAGADA, Girish; CHANDUKALA, Sandeep R; LIU, Qing. Exploring the effects of “what” (product) and “where” (website) characteristics on on-line shopping behavior. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 80, p. 21-38, jan. 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed., Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, Naresh K., ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecília; ALTHEMAN, Édman; BORGES, Fabio Mariano. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

MANGOLD, W. G.; FAULDS, D. J. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. **Business Horizons**, Corydon, v. 52, p. 357–365, 2009.

MARINO, Marcela Regina Guerrer Barrios; CASEIRO, Guilherme Henrique de Oliveira. Comportamento do consumidor on-line: o perfil do usuário e do comprador. **Identidade Científica**, Presidente Prudente, v. 4, n. 1, p. 50-60, jan./jun. 2013

MAZZON, José Afonso; NOGUEIRA, Roberto; TAUBLIB, Victor Toblib Vel. CRM – Uma Visão Interfuncional e Interdisciplinar. *In*: Encontro de Marketing da ANPAD – EMA, I., 2004, Porto Alegre. **Anais do I EMA**, Porto Alegre, 2004.

MCKIM, B.; HUGHES, A. How to measure CRM success. **Journal of Database Marketing**, Basingstoke, v. 8, n. 3, p. 224–231, nov. 2000.

MEDEIROS, N. C. L.; CAS, E. A. da; MEDEIROS, F. S. B. Marketing de relacionamento: o caso de uma concessionária de veículos comerciais. **Desafio On-line**, Campo Grande, v. 1, n. 1, art. 3, abr. 2016.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; FONSÊCA, Francisco Ricardo Bezerra; OLIVEIRA, Patrícia Andréa da Silva. Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 11, n.1, p. 31-47, jan./mar. 2006.

MERKLE Group. **Customer-centric transformation: five keys to leading successful change**, Columbia, [S.I.], 2014. Disponível em: <[www.merkleinc.com/sites/default/files/whitepapers/Customer-Centric-](http://www.merkleinc.com/sites/default/files/whitepapers/Customer-Centric-)

Transformation\_WEB\_4%2030%2014.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.

MIGDADI, Mahmoud Mohammad; ABU ZAID, Mohammed Khair Saleem; AL-HUJRAN, Omar Salameh; ALOUDAT, Anas Mustafa. An empirical assessment of the antecedents of electronic-business implementation and the resulting organizational performance. **Internet Research**, West Yorkshire, v. 26, n. 3, p. 661-688, 2016.

MIRANDA, Cláudia Maria Carvalho; ARRUDA, Danielle Miranda de Oliveira. E-produtos e variáveis comportamentais determinantes de compra no varejo virtual: um estudo com consumidores. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 10, n. 1, jan/fev. 2004.

MONTALVO, R. E. Social Media Management. **International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)**, Littleton, v. 15, n. 3, p. 91–96, jul./set. 2011.

MORAES, C. R. B. de; FADEL, B. Ambiente organizacional, gestão da informação e tecnologia. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2006.

MORAN, Edward; GOSSIEAUX, Francois. Marketing in a hyper-social world: The tribalization of business study and characteristics of successful on-line communities. **Journal of Advertising Research**, New York, v. 50, n. 3, p. 232-239, set. 2010.

MORGADO, Maurício Gerbaudo. **Comportamento do consumidor**: perfil, uso da Internet e atitudes. 2003. 160 f. Tese (Doutorado em Mercadologia) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, p. 20-38, jul. 1994.

NG, C.S.P; WANG, W.Y.C. **Best Practices in Managing Social Media for Business**. *In*: Thirty Fourth International Conference on Information Systems, 2013, Milan. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/2d69/cb37716ea4377a1fc7a4ef7b0f5bafb7d46b.pdf>>. Acesso em: 08 de Mai. 2016.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificación de la vida cotidiana**: metodos de investigacion cualitativa. Bilbao, Universidad de Deusto, 1989.

OLIVEIRA, R. S.; BRITO, L. C.; RIBAS, F. T. T.; LOPES, L. F. D.; MEDEIRO, F. S. B.; OBREGON, S. L. Transformações tecnológicas: identificando estratégias na potencialização de vendas em um website. *In*: Fórum Internacional Ecoinnovar, 3., 2014, Santa Maria. **Anais do III Fórum Internacional Ecoinnovar**, Santa Maria, 2014.

OLIVEIRA Sergio Aires de. **Indicadores de maturidade das plataformas de mídias sociais** – instrumento de estratégia de marketing de relacionamento para

as pequenas e médias empresas. 2016. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – ALFA, Goiânia, 2016.

PAIVA, João Carlos Neves. A Estruturação de Valor Para o Cliente e Pessoa Física no Varejo Bancário Brasileiro: Uma Escala de Percepção de Valor. *In: Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD*, 28., Curitiba, 2004. **Anais do XXVIII EnANPAD**, Curitiba, 2004.

PATIL, Megha Y. Social Media and Customer Relationship Management. *In: 2<sup>nd</sup> National conference on Value Based Management - Business for value or Values in Business. IOSR Journal of Business and Management*, Nashik, p. 27-32, 2015.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM Series. **Marketing 1 to 1**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

PEREIRA, Adalberto Pinto; PRADO, André Alves. Comércio eletrônico: vantagens competitivas para empresas no B2C (Empresa-para-Consumidor). **Revista de Administração da Fatea**, Lorena, v. 2, n. 2, p. 95-106, jan./dez. 2009.

PIRES, Péricles José Pires; COSTA FILHO, Bento Alves. O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos. **Revista FAE**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 59-67, jan./abr. 2001.

PIRES, Péricles J.; COSTA FILHO, Bento Alves da. Fatores do índice de prontidão à tecnologia (TRI) como elementos diferenciadores entre usuários e não usuários de internet banking e como antecedentes do modelo de aceitação de tecnologia (TAM). **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 12, n. 2, pp. 429-456, abr/jun 2008.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **A nova era da estratégia**. São Paulo: HSM Management, 2000.

POSTMAN, J. **SocialCorp: Social media goes corporate**. Berkeley, CA: New Riders. 2009.

QUEIROZ, L., BERGAMO, F., MELO, J.. Validação de um Modelo Conceitual de Experiência de Compra On-line para Consumidores Brasileiros. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 4, nov. 2016.

QUINTANA, Alexandre Costa. **Tecnologias da educação**: identificando o reflexo do chat e fórum de discussão no processo de aprendizagem no ensino superior. 2016. 185 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São

Paulo, 2016.

RAMOS, Anália Saraiva Martins; VELDMAN, Selma Monteiro da Silva. Relacionamento com o cliente através da web: Um Estudo Teórico-Exploratório. *In: Encontro da Assoc. dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD*, 24., 2000, Florianópolis. **Anais do XXIV EnANPAD**, Florianópolis, 2000.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, Maringá, v. 2, n. 2, p. 21-37, jul./dez. 2003.

RICHARD, James E.; THIRKELL, Peter C.; HUFF, Sid L. The strategic value of CRM: a technology adoption perspective. **Journal of Strategic Marketing**, New York, v. 5, p. 421–439, dez. 2007.

ROCHA, Thelma V.; JANSEN, Caroline L. S; LOFTI, Eduardo; FRAGA, Rodrigo R. Estudo exploratório sobre o uso das redes sociais na construção do relacionamento com o cliente. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 47, p. 262-282, abr./jun. 2013.

ROSA, F.; KAMAKURA, W. Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos: um estudo em nível de indivíduo. *In: Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD*, 26., 2002, Salvador. **Anais do XXVI EnANPAD**, Salvador, 2002.

ROSE, Susan; CLARK, Moira; SAMOUEL, Phillip; HAIR, Neil. On-line Customer Experience in e-Retailing: An empirical model of Antecedents and Outcomes. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 88, n. 2, p. 308–322, jun. 2012.

SALHIEH, L.; ABU-DOLEH J.; HIJAZI, N. The assessment of e-banking readiness in Jordan. **International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management**, Bingley, v. 4, p. 325-342, 2011.

SANTOS, Patrick Michel Finazzi; PORTO, Rafael Barreiros. As relações entre satisfação, confiança, lealdade atitudinal e rentabilidade de correntistas de um banco de varejo. *In: Encontro de Marketing da ANPAD - EMA*, 5., 2012, Curitiba. **Anais do V EMA**, Curitiba, 2012.

SASAKI, M. T. **Marketing de relacionamento aplicado ao setor de bens duráveis**: um estudo de caso no setor imobiliário. 2010. 227 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SARDELARI, Íris Marques Tavares; CASTRO FILHO, Cláudio Marcondes de; HENRIQUE, Jorge Luiz. Gestão da informação e do conhecimento como subsídio para a gestão de relacionamento com usuários/clientes das mídias sociais de um banco de varejo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p.171-188, jan. 2016.

SARDELARI, Íris Marques Tavares; HENRIQUE, Jorge Luiz; IWATA, Suzane Suemy do Carmo; CASTRO FILHO, Claudio Marcondes de. **Percepção dos Clientes sobre o Atendimento em Tempo Real no Canal de Relacionamento Digital de uma Instituição Financeira.** [S.l.], UNESP, 2016. Não publicado.

SCHAUPP, Ludwig Christian; BÉLANGER, France. The Value of Social Media for Small Business. **Journal of Information Systems**, v. 28, n. 1, p. 187-207, mar/mai, 2013.

SCOLARO, Maqueli. **Mensuração do grau de uso corporativo e repercussão nas mídias sociais:** um estudo do setor hoteleiro. 2016. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNISINOS, São Leopoldo, 2016.

SERASA-EXPERIAN. **Guia para o cliente** - Como escolher a melhor plataforma para campanhas de marketing cross-channel. [S.l.], 2014. Disponível em: <[https://marketing.serasaexperian.com.br/wp-content/uploads/2014/12/Guia\\_plataforma\\_CrossChannelMarketing.pdf](https://marketing.serasaexperian.com.br/wp-content/uploads/2014/12/Guia_plataforma_CrossChannelMarketing.pdf)>. Acesso em: 07 Mai. 2016.

SHAW, M. J. Electronic commerce: review of critical research issues. **Information Systems Frontiers**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 95-106, 1999.

SHIH, C. **The Facebook Era:** Tapping on-line social networks to build better products. reach new audiences and sell more stuff. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *In:* Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – ENEPQ, 6., 2013, Brasília. **Anais do VI ENEPQ**, Brasília, 2013.

SLATER, Styanley. F.; NARVER, John C. Market orientation, customer value, and superior performance. **Business Horizons**, Corydon, v. 37, n. 2, p. 22-28, 1994.

SOARES, Marcos Eustáquio; ROSA, Fernando de. Adoção do mobile banking no Brasil: uma abordagem conceitual unindo os Modelos TRI e TAM ante as Gerações X e Y em um contexto de Educação Financeira. *In:* Encontro de Administração da Informação – EnADI, 5., 2015, Brasília. **Anais do V EnADI**, Brasília, 2015.

SOARES, Rodrigo Oliveira; HOPPEN, Norberto. Aspectos da utilização da Internet pelos bancos no Brasil: um estudo baseado em *home pages*. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 8, p. 91-117, abr. 1997.

SOUZA, J. C.; REIS NETO, M. T.;; MOURA JUNIOR, A. L.; SOUKI, G. Identificando clientes propensos a encerrarem o relacionamento: Um subsídio aos programas de relacionamento e à retenção de Clientes no mercado bancário brasileiro. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 10, n. 2, p. 123-140, jul./dez. 2009.



STANLEY, Chris. A *web 2.0* e o marketing das redes sociais. **Revista HSM Management**. n. 75, p. 44-50, jul/ago. 2009.

STATISTA. **Number of global social network users 2010-2019**. [S.I.], 2016. Disponível em: <<http://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>>. Acesso em: 05 de Mai. 2016.

STELZNER, M. A. **Social Media Marketing Report: How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses**. [S.I.], 2014. Disponível em: <<http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2014.pdf>>. Acesso em: 05 de Abr. 2016.

SWIFT, Ronald. **CRM: Customer Relationship Management**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001

THE ZENDESK CUSTOMER SERVICE BENCHMARK. **Q1 2015**. [S.I.], 2015. Disponível em: <<https://www.zendesk.com/resources/customer-service-benchmark/>>. Acesso em: 05 de Fev. 2016.

TELLES, R. **B2B – Marketing Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TOLEDO, Luciano Augusto; CAIGAWA, Sidney Maçazzo; ROCHA, Thiago J. Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da Internet: um estudo exploratório junto a uma instituição financeira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 117-138, mar. 2006.

TOLEDO, Luciano Augusto; GOZZI, Sergio; FEDICHINA, Marcio. O composto de marketing sob a ótica da Internet. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 6, p. 113-123, 2004.

TOLEDO, G. L.; NAKAGAWA, M. H.; YAMASHITA, S. S. O composto de Marketing no contexto estratégico da internet. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1, p. 33-78, 2002.

TORRES, Claudio. **A bíblia do marketing digital**. 1.ed., São Paulo: Novatec, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TUTEN, Tracy L; SOLOMON, Michael R. **Social Media Marketing**. New Jersey:

Pearson Education, 2013.

UNIÃO INTERNACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. **ITU Statistics**. [S.l.], 2015. Disponível em: <[www.itu.int/en/ITU-D/statistics](http://www.itu.int/en/ITU-D/statistics)>. Acesso em: 26 de Fev. 2016.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: Aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2002.

VISENTINI, Monize Sâmara; BOBSIN, Debora; CHAGAS, Fernanda Bard. Redes sociais virtuais sob o prisma acadêmico brasileiro: um levantamento bibliográfico dos últimos 10 anos. *In*: Encontro de Administração da Informação – EnADI, 5., 2015, Brasília. **Anais do V EnADI**, Brasília, 2015.

WEI LI, Ayda Darban. **The impact of on-line social networks on consumers' purchasing decision** – The study of food retailers. 2012, 56 f. Dissertação (Mestrado em administração). Programa de Pós Graduação em Administração, Jönköping International Business School, Jönköping University, Jönköping , Sweden, jun, 2012.

ZACHARIAS, Maria Luiza Barcellos; FIGUEIREDO, Kleber Fossati; ALMEIDA, Victor Manoel Cunha de. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE**, São Paulo, v. 7, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2008.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. Jo. **Services marketing: integrating customer focus across the firm**. 2. ed. Boston: McGraw-Hill, 2003.

## ANEXO 1

Variáveis avaliadas pela pesquisa:

1. MCI: Identificação do cliente
2. Data da 1ª Abordagem
3. TX\_TRAN\_INRO\_SIS: Tipo de chat (ativo, reativo)
4. TX\_SUB\_RSTD\_INRO: característica do início e fim da abordagem<sup>3</sup>
5. Idade
6. Renda
7. Sexo
8. Escolaridade
9. Estado Civil
10. Segmento
11. mc\_s\_ipp\_201601: Margem de contribuição em janeiro/16
12. mc\_s\_ipp\_201602: Margem de contribuição em fevereiro/16
13. mc\_s\_ipp\_201603: Margem de contribuição em março/16
14. mc\_s\_ipp\_201604: Margem de contribuição em abril/16
15. mc\_s\_ipp\_201605: Margem de contribuição em maio/16
16. mc\_s\_ipp\_201606: Margem de contribuição em junho/16
17. Questão 01: Como o Sr. (a) avalia a iniciativa do banco X em contatar os clientes via chat?
18. Questão 02: Como o Sr. (a) avalia esse canal de atendimento ao cliente?
19. Questão 03: O Sr. (a) se sentiu segurança no atendimento recebido pela Internet (*chat*)?
20. Questão 04: De uma forma geral, como o Sr. (a) avalia este atendimento?
21. Comentário: campo aberto

---

<sup>3</sup> (Cliente aceitou - operador caiu; Cliente aceitou - operador fechou; Cliente aceitou - visitante caiu; Cliente aceitou - visitante fechou; Operador aceitou - operador caiu; Operador aceitou - operador fechou; Operador aceitou - visitante caiu; Operador aceitou - visitante fechou)

## ANEXO 2

Instrumento de pesquisa utilizado pela Instituição Financeira analisada:

Como o senhor(a) avalia a iniciativa do [REDACTED] em contatar os clientes via chat?

★ ★ ★ ★ ★

Como o senhor(a) avalia esse canal de atendimento ao cliente?

★ ★ ★ ★ ★

O senhor(a) sentiu segurança no atendimento recebido pela internet (chat)?

★ ★ ★ ★ ★

De uma forma geral como o senhor(a) avalia este atendimento:

★ ★ ★ ★ ★

Observações:

FECHAR SUBMETER

## APÊNDICE A - Termos Representativos

Termos representativos	Qtade	Freq.	Termos representativos	Qtade	Freq.
#atendimento	425	2,57%	#facilidade	21	0,13%
#excelência	277	1,68%	#orientação	21	0,13%
#inicial	224	1,35%	#Perfeita	21	0,13%
Ótimo	162	0,98%	Adorei	20	0,12%
#parabenizar	159	0,96%	#estrela	20	0,12%
#atendente	148	0,90%	Novo	20	0,12%
#dúvida	143	0,86%	#pessoa	20	0,12%
Rápido	129	0,78%	#recebi	19	0,11%
Chat	107	0,65%	#Internet	18	0,11%
Canal	103	0,62%	#solicitação	18	0,11%
Gostei	100	0,60%	#conversa	17	0,10%
#resolve	100	0,60%	#solucionadas	17	0,10%
Ótima	89	0,54%	Ajuda	16	0,10%
#informação	83	0,50%	#assunto	16	0,10%
#problema	76	0,46%	#disponibilidade	16	0,10%
#resposta	75	0,45%	Fácil	16	0,10%
#precisa	70	0,42%	#telefone	16	0,10%
#serviço	69	0,42%	Ágil	15	0,09%
#melhor	67	0,41%	#Momentaneamente	15	0,09%
#investido	66	0,40%	#surpreendido	15	0,09%
Banco	65	0,39%	#consulta	14	0,08%
#cliente	65	0,39%	#explicação	14	0,08%
#agência	63	0,38%	#péssima	14	0,08%
#pratica	62	0,37%	#questionamento	14	0,08%
#esclarece	60	0,36%	#realizada	14	0,08%
#funciona	58	0,35%	#seguro	14	0,08%
#eficiência	51	0,31%	#oferece	13	0,08%
#obrigação	48	0,29%	#utiliza	13	0,08%
#consegue	46	0,28%	#avaliação	12	0,07%
#satisfação	40	0,24%	#inovação	12	0,07%
#gerente	37	0,22%	#interação	12	0,07%
#responde	37	0,22%	Lento	12	0,07%
#segura	37	0,22%	Parabéns	12	0,07%
Tempo	37	0,22%	#eficaz	11	0,07%
#aplicação	36	0,22%	Fantástico	11	0,07%
Opção	36	0,22%	#imediata	11	0,07%
#primeira	33	0,20%	Solução	11	0,07%
#interessado	32	0,19%	Agilidade	10	0,06%
#demora	30	0,18%	#cordial	10	0,06%
#Prestação	30	0,18%	#Dificuldade	10	0,06%
#atenciosa	29	0,18%	#gentil	10	0,06%
Atendeu	29	0,18%	#retornando	10	0,06%
#contatar	29	0,18%	#entende	9	0,05%

#pergunta	29	0,18%	#financeira	9	0,05%
Ideia	28	0,17%	Fosse	9	0,05%
Útil	28	0,17%	#grande	9	0,05%
Conta	27	0,16%	Houve	9	0,05%
#rápida	27	0,16%	Janela	9	0,05%
#objetiva	26	0,16%	#positiva	9	0,05%
#Continua	25	0,15%	#profissional	9	0,05%
#ferramenta	23	0,14%	Questão	9	0,05%
#comunica	22	0,13%	Relação	9	0,05%
#Simples	22	0,13%	Taxas	9	0,05%

## APÊNDICE B - Lista de expressões

Lista de expressões	Qtade	Lista de expressões	Qtade
Excelente iniciativa: 50	50	Obtive resposta: 7	7
Excelente atendimento: 42	42	Ótima ferramenta: 7	7
Ótima iniciativa: 39	39	Prático rápido: 7	7
Parabéns iniciativa: 32	32	Achei interessante: 6	6
Canal atendimento: 30	30	Atendimento ótimo: 6	6
Ótimo atendimento: 28	28	Canal comunicação: 6	6
Atendimento rápido: 20	20	Fiquei satisfeita: 6	6
Rápido eficiente: 20	20	Iniciativa chat: 6	6
Banco XXXX: 17	17	Novo canal atendimento: 6	6
Resolver problema: 16	16	Ótima opção: 6	6
Tirar dúvidas: 15	15	Pessoa atendeu: 6	6
Achei ótimo: 14	14	Precisar agência: 6	6
Gostei de atendimento: 14	14	Rápido prático: 6	6
Atendimento <i>chat</i> : 13	13	Agência resolver: 5	5
Tipo atendimento: 13	13	Atenciosa prestativa: 5	5
Excelente canal: 12	12	Atendente Maria: 5	5
Novo canal: 12	12	Atendente atenciosa: 5	5
Esclareceu dúvidas: 11	11	Consegui resolver problema: 5	5
Atendimento excelente: 10	10	Esclarecer dúvidas: 5	5
Forma atendimento: 10	10	Excelente ideia: 5	5
Resolveu problema: 10	10	Excelente opção: 5	5
Iniciativa banco: 9	9	Falar gerente: 5	5
Resolver problemas: 9	9	Gostei de iniciativa: 5	5
Fiquei satisfeito: 8	8	Janela <i>chat</i> : 5	5
Gerente conta: 8	8	Melhor atendimento: 5	5
Ótimo canal: 8	8	Nova forma: 5	5
Rápido objetivo: 8	8	Ótimo serviço: 5	5
Tirou dúvidas: 8	8	Parabéns banco: 5	5
Achei excelente: 7	7	Rápido preciso: 5	5
Consegui resolver: 7	7	Resolveu dúvida: 5	5
Estão parabéns: 7	7	Sanar dúvidas: 5	5
Iniciativa ótima: 7	7	Tira dúvidas: 5	5