

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ADRIANO ABRANTES DE CARVALHO

ABERTURA DE CONTAS POR SMARTPHONE:

ESTUDO SOBRE PERFIL DO CLIENTE

CURITIBA

2017

ADRIANO ABRANTES DE CARVALHO

ABERTURA DE CONTAS POR SMARTPHONE:

ESTUDO SOBRE PERFIL DO CLIENTE

Monografia apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de MBA em Inteligência de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Tomás Sparano Martins

CURITIBA

2017

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, por iluminar minhas decisões e me oferecer as melhores oportunidades desafios. Também dedico esse trabalho a meus pais e irmãos, que sempre me apoiam aonde quer que eu vá e para os quais sempre desejo ser motivo de orgulho. Agradeço também aos meus amigos de Curitiba e meus colegas do curso de MBA Inteligência de Negócios 2016 pela companhia de sempre e todos os bons momentos juntos, além de todos os mestres da Universidade Federal do Paraná que dedicaram seu tempo para transmitir para nós um pouco de suas preciosas experiências, em especial ao Prof. Dr. Tomás Sparano Martins no apoio na confecção deste trabalho. Agradeço também ao Banco Bradesco e meus gestores por confiar na minha capacidade em desenvolver esse projeto e buscar melhores oportunidades de negócios.

RESUMO

O mundo dos negócios está se voltando para a internet como o maior meio de interação com os clientes: seja por reduzir significativamente os custos de um processo, seja para melhorar a comunicação e agilizar o atendimento. As Instituições Financeiras brasileiras procuram investir cada vez em seus canais digitais como forma também de oferecer seus produtos e serviços, diminuindo assim a presença nas agências físicas, um canal tradicional com um custo enorme. No final de 2015, o Banco Central do Brasil regulamentou por meio da Resolução 4480 a abertura de contas por canais digitais. Desde então, os principais bancos do país estão lançando, em seus aplicativos para *smartphone*, plataformas que atendam essa nova demanda. Este trabalho visa analisar quais são as principais características desse cliente que vai preferir abrir uma conta corrente diretamente de onde ele estiver, sem precisar comparecer a nenhuma agência bancária.

Palavras-chave: Bancos, *Smartphone*, Abertura de Contas, Canais Digitais, Perfil de Cliente

ABSTRACT

The world of business has turned to internet as the greatest way of interaction to customers: either for cutting significantly the cost of a process off, or for improving the communication and speed up the attendance. Brazilian Financial Institutions seek to invest more and more in their digital channels as a way of offering products and services. By the end of 2015, Brazilian Central Bank standardized through Resolution 4480 the accounts opening by digital channels. Thenceforth, the main banks over the country have launched, on their apps for smartphones, platforms to attend this new demand. The following work will analyze the main features of this client, who will rather open a checking account directly wherever he or she is, without going to any bank branch.

Key-words: Banks, Smartphone, Account Opening, Digital Channels, Customer Profile

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
a. Problemática	9
b. Justificativa	9
c. Objetivo Geral.....	10
d. Objetivos Específicos.....	10
e. Estruturação do Trabalho.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
a. Consumo em Ambientes Digitais e Tradicionais.....	12
b. Canais Digitais e Instituições Financeiras	14
c. Experiência do Cliente nos Canais Digitais.....	16
d. Resolução 4480.....	19
3. ESTUDO DE CASO	21
a. Abertura de Conta no Smartphone.....	21
b. Coleta de dados.....	25
c. Análise dos dados	26
4. CONCLUSÕES.....	35
5. BIBLIOGRAFIA.....	36

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<i>Figura 1 - Evolução dos investimentos e despesas em tecnologia nos bancos brasileiros (Deloitte, 2015, p. 35)</i>	10
<i>Figura 2 - Evolução das vendas no comércio eletrônico no Brasil em R\$ bilhões (Deloitte, 2015, p. 20)</i>	12
<i>Figura 3 - Penetração do smartphone no Brasil e no Mundo (Deloitte, 2015, p. 46)</i>	14
<i>Figura 4- Volume de Transações efetuadas por canal de atendimento bancário (Deloitte, 2015, p. 13)</i>	15
<i>Figura 5 - Facilidade de Navegação (Cândido e Lira, 2006, p. 14)</i>	17
<i>Figura 6 - Rapidez nas Transações (Cândido e Lira, 2006, p. 13)</i>	17
<i>Figura 7 - Economia de Tempo (Cândido e Lira, 2006, p. 13)</i>	18
<i>Figura 8 - Bancarização no Brasil (Deloitte, 2015, p. 42)</i>	19
<i>Figura 9 - Tela Inicial Aplicativo Integrador Bradesco (Banco Bradesco, 2017)</i>	21
<i>Figura 10 - Abertura de Conta Online - Dados Cadastrais (Banco Bradesco, 2017)</i>	22
<i>Figura 11 - Abertura de Conta Online - Envio de Imagens (Banco Bradesco, 2017)</i>	23
<i>Figura 12 - Abertura de Conta Online - Produtos (Banco Bradesco, 2017)</i>	24
<i>Figura 13- Abertura de Conta Online - Retorno ao cliente (Banco Bradesco, 2017)</i>	25
<i>Figura 14 - Requisições preenchidas e concluídas durante o piloto (do Autor, 2017)</i>	26
<i>Figura 15 - Home Page exibida após o download ou atualização do aplicativo (Banco Bradesco, 2017)</i>	27
<i>Figura 16 - Botões de destaque em outros aplicativos (do Autor, 2017)</i>	28
<i>Figura 17 - Processo de captura da vídeo-selfie (Banco Bradesco, 2017)</i>	30
<i>Figura 18 - Processo de captura do documento de identificação (Banco Bradesco, 2017)</i>	31
<i>Figura 19 - Renda dos titulares das contas abertas (Banco Bradesco, 2017)</i>	32
<i>Figura 20 - Idade dos clientes das contas abertas via aplicativo (do Autor, 2017)</i>	33
<i>Figura 21 - Produtos solicitados pelos clientes das contas abertas (Bradesco, 2017)</i>	34

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 - Motivos de reenvios de vídeo-selfie (do Autor, 2017)</i>	29
<i>Tabela 2 - Motivos de reenvios de documento de identificação (do Autor, 2017)</i>	30
<i>Tabela 3 -Motivos de reenvios do comprovante de residência (do Autor, 2017)</i>	32

1. INTRODUÇÃO

a. Problemática

A relação entre o custo e a qualidade de um serviço oferecido sempre pesa bastante nas escolhas dos consumidores e das empresas que os ofertam. Os consumidores procuram serviços de melhor qualidade com o menor preço, já as empresas buscam oferecer a melhor qualidade de serviço, que pesa em sua imagem perante o cliente, com as maiores rentabilidades, que está diretamente ligado entre o seu custo e preço de oferta.

Para os serviços bancários isso não é diferente. Bancos, como as demais empresas, procuram sempre a redução de seus custos sem que afete sua imagem para aumentar sua rentabilidade, e seus clientes procuram atendimento e produtos de qualidades e com menores preços. Num mercado competitivo, aquele que consegue atender melhor a esse equilíbrio possui melhor reputação, preferência e, conseqüentemente, maior lucro.

Além disso, o advento da internet no país, e sua maior facilidade de acesso entre todas as classes, foram vistas como oportunidade de negócio por parte dos grandes bancos: várias das transações e atividades hoje realizadas nas agências, seja na boca-do-caixa quanto nos caixas de auto-atendimento, poderiam ser facilmente migradas para o mundo digital, diminuindo filas e custos nas agências físicas e melhorando a experiência do cliente. Como tem sido um movimento recente, muitas vezes o cliente desse canal não se comporta como se é esperada, atrapalhando na relação empresa – consumidor.

b. Justificativa

Visando a redução de custos, procurando manter a mesma qualidade, o setor bancário é um dos que mais investem em TI. Albertin (1993) já dizia que os maiores bancos brasileiros fazem uso fortemente do TI “para interligar todas as suas agências em nível nacional, para processar um número muito grande de transações e atender uma quantidade de clientes, dentro e fora das agências, de forma rápida, segura e, muitas vezes, personalizada.”

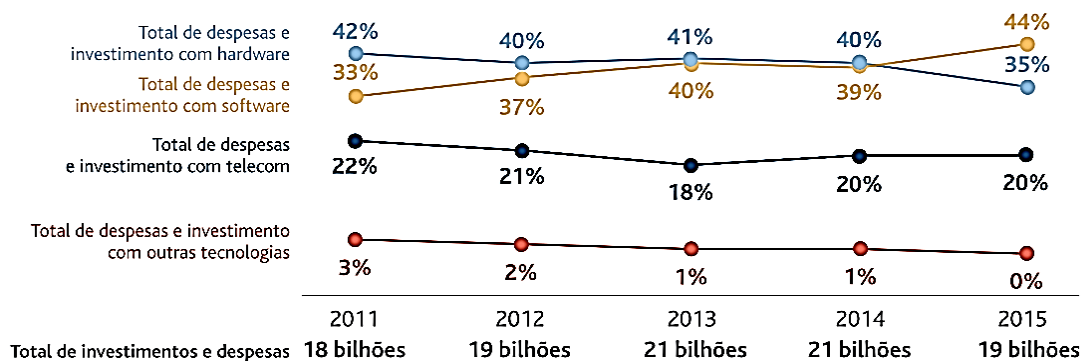


Figura 1 - Evolução dos investimentos e despesas em tecnologia nos bancos brasileiros (Deloitte, 2015, p. 35)

Recentemente, em 2016, o Banco Central do Brasil, por meio da Resolução 4480, regulamentou a abertura de contas por meio dos canais digitais, sempre necessidade de presença física do cliente nas agências, atendendo o anseio de instituições financeiras e clientes por menos burocracia e mais agilidade e comodidade. Desta forma, as instituições financeiras têm lançados aplicativos em celulares *smartphones* que permitem não somente realizar transações financeiras sem a necessidade de ir a uma agência, como agora permitem inclusive a abertura de uma conta corrente, poupança e entre outras. Isso poderá reduzir drasticamente o custo que se tem numa abertura de conta e direcionar o esforço de um gerente em atender um cliente e vender produtos.

c. Objetivo Geral

Incrementar do número de contas abertas por canais digitais (mobile) sem a necessidade de presença física do cliente nas agências.

d. Objetivos Específicos

- Levantar o perfil do cliente (renda e idade) que resolve abrir uma conta corrente por *smartphone*;

- Levantar quais os principais interesses em produtos ofertados no momento da abertura da conta;
- Avaliar os principais problemas de comunicação no processo de abertura online;
- Definir como deve ser feita a comunicação para o cliente;
- Identificar oportunidades de negócios.

e. Estruturação do Trabalho

Neste trabalho será analisado o comportamento dos clientes que utilizam os serviços digitais e quais são suas vantagens. Será feito também o estudo de caso com as experiências de uma instituição financeira ao implantar um novo serviço em seu *smartphone*: a Abertura de Conta que dispensa a ida do cliente a uma agência.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

a. Consumo em Ambientes Digitais e Tradicionais

Com a chegada em grande escala da internet e seu alcance aos mais diversos públicos em meados dos anos de 1990 para 2000, o mundo digital passou a ser cada vez mais atrativo para os negócios: baixos custos, grande alcance e as diferentes oportunidades foram fundamentais para atrair empresas e consumidores.

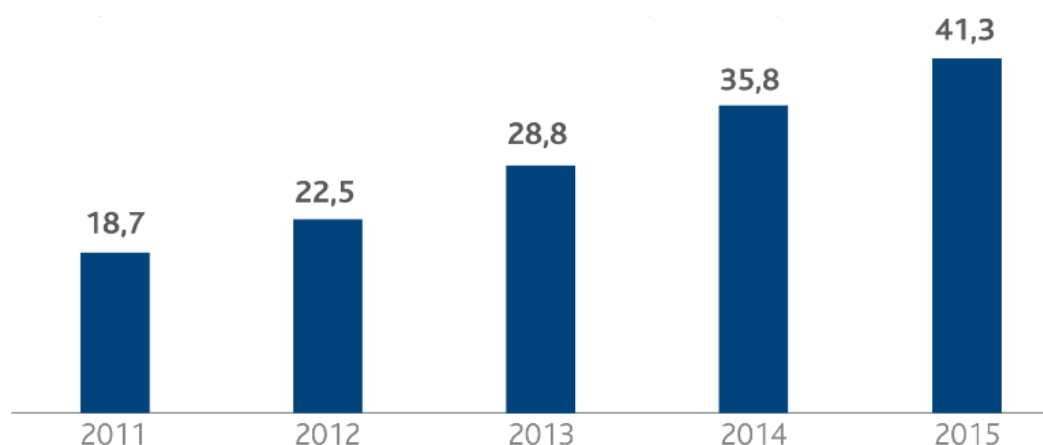


Figura 2 - Evolução das vendas no comércio eletrônico no Brasil em R\$ bilhões (Deloitte, 2015, p. 20)

Vassos (1997) diz que o rápido avanço do poder da computação e a abertura comercial da Internet trouxeram oportunidades tanto para as pequenas como para as grandes empresas. Desta forma, a relação das empresas, e mais especificamente seus departamentos de *Marketing*, com esse novo ambiente virtual de concorrência enfrenta um dilema diferente dos tradicionais canais de relacionamento: ao mesmo tempo em que podem atingir consumidores de todo o mundo, também enfrentam a concorrência generalizada de todos que possuem um espaço online. Além disso, o produto é oferecido diretamente ao consumidor, eliminando-se os intermediários, ou seja, os lojistas e atendentes que antes faziam a intermediação com os clientes, agregando um custo maior ao produto ou serviço vendido. (SOLOMON, 2002).

Uma vez no ambiente digital, a primeira coisa que chama a atenção do consumidor é a apresentação. Segundo Elliot & Speck¹(2005 citado por FARIAS et al. 2008) este consumidor

¹ ELLIOT, M.T.; SPECK, P. S. Factors that affect attitudes toward a retail website. **Jornal of Marketing Theory and Practice**, Armonk, v. 13, n. 1, p. 40, 2005

passa a ser mais ativo e exigente, não tendo dificuldades em mudar de um site, caso o mesmo não o impressione. Desta forma, assim como numa loja tradicional, em lojas virtuais também é preciso tocar emocionalmente o consumidor para que o mesmo se sinta à vontade para uma compra. Porém, diferentemente de uma loja tradicional, a mudança para a concorrência é bem mais fácil.

Para Kotler (1998), os serviços oferecidos em ambientes digitais tornaram-se populares por causados benefícios decorrentes da conveniência (os consumidores podem adquirir produtos 24 horas por dia, não importando onde estejam), da informação (os consumidores podem fazer comparações sobre empresas, produtos e concorrentes rapidamente) e da menor exposição a vendedores e a fatores emocionais (os consumidores podem contornar a persuasão de vendedores ou evitar a influência de fatores emocionais).

O consumo em ambiente digital também permite às empresas acompanhar de perto o perfil de consumo dos clientes. Reichheld² (2000 citado por RODIGUES et. al., SD) relata que a agregação de valor ao serviço oferecido pela internet está baseada neste processo. Como os históricos de compra e preferências dos clientes permanecem registrados em um banco de dados central assim que primeira compra ou pesquisa foi realizada numa loja virtual, é possível gerar uma base capaz de entender os padrões de compras do consumidor virtual, gerando enormes oportunidades para que uma empresa possa personalizar seus produtos e serviços de acordo com as preferências de seus clientes.

De acordo com o Blog Porta 23 (2017, não paginado), numa pesquisa feita pela empresa Google em diversos países, inclusive o Brasil, revela que o hábito de parar, sentar e pesquisar algo no computador deixou de ser predominante. Atualmente ocorrem interações fragmentadas e muito rápidas viabilizadas pelo uso intenso dos dispositivos móveis, principalmente, dos *smartphones*.

² REICHHELD, Frederick, SCHEFTER, Phil. E-loyalty: your secret weapon on the web. **Harvard Business Review**, p.105-114, jul./ago. 2000.

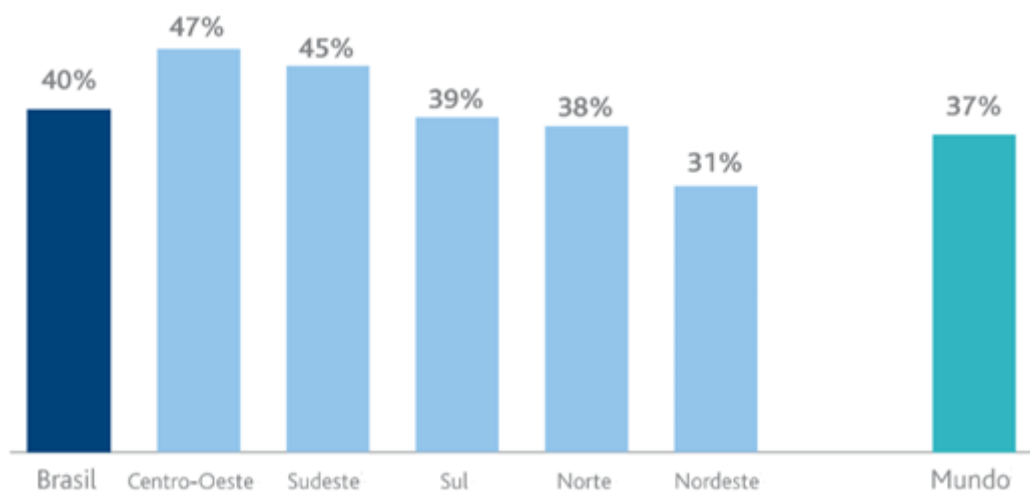


Figura 3 - Penetração do smartphone no Brasil e no Mundo (Deloitte, 2015, p. 46)

Nesse novo contexto, as decisões passaram a ser tomadas em poucos segundos, gerados a partir de uma necessidade que não tem mais hora marcada para se manifestar. No Brasil, segundo a pesquisa, o consumidor não só olha para o *smartphone* 86 vezes por dia, em média, como tem sido cada vez mais impaciente, sendo que 43% dos 1.011 consumidores participantes saem de um site e vão para outro lugar se não encontrarem rápido o que procuram. E 53% abandonam um site *mobile* que demora mais de 3 segundos para carregar.

b. Canais Digitais e Instituições Financeiras

No passado, as agências bancárias eram o principal (quando não o único) canal para um relacionamento com o cliente: empréstimos, financiamentos, transferências, consultas de saldos e extratos, abertura e encerramentos de contas, etc, eram quase que integralmente realizados dentro da estrutura física de atendimento ao cliente. Além do grande número de agências necessárias para possuir uma adequada presença, o tempo de espera para o atendimento gera reclamações e a manutenção desses serviços possui alto custo em meios físicos.

Para Leal (2003), os bancos brasileiros são constantemente cobrados no que diz respeito ao tempo médio de espera de seus consumidores em filas. Segundo o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado de São Paulo (Procon – SP) (2012) se baseando

num compromisso assumido pelos bancos com a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), o tempo máximo de espera pelo atendimento em guichês, no período de mais movimento nas agências, de 1º a 10 de cada mês, é de 30 minutos.

A ideia de trazer os serviços bancários para a internet, delegando para o próprio cliente sua realização, contribui para alcançar ganhos de eficiência por meio da padronização e técnicas de produção em massa. Os bancos passam a enxergar seus consumidores não só como usuários ou clientes, mas agora como co-produtores dos seus serviços, pois parte do que o indivíduo observa como produto da empresa de serviços consiste em quanto e de que maneira ele tem de participar da prestação do serviço, bem como quais problemas e satisfações estão envolvidos nesse processo (RAMOS; COSTA, 2000, 139). O número de transações bancárias realizadas através de dispositivos móveis (*Mobile Banking*) no Brasil saltou de 4,7 bilhões para 11,2 bilhões entre 2014 e 2015, ou seja, 138%, como demonstrado na Figura 4.

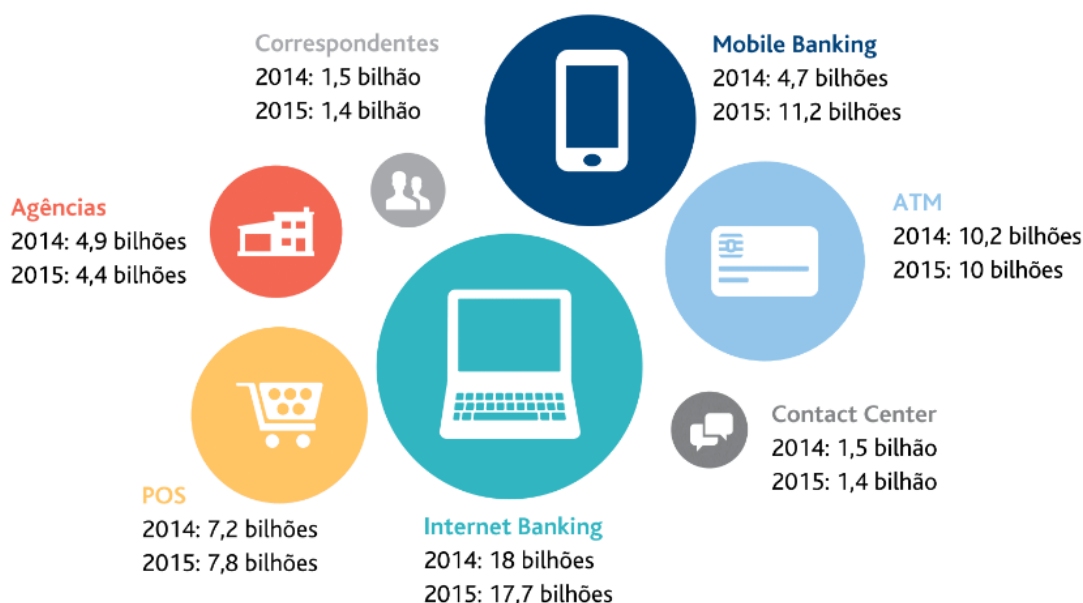


Figura 4- Volume de Transações efetuadas por canal de atendimento bancário (Deloitte, 2015, p. 13)

Cândido e Lira (2006) concordam ao dizer que no autoatendimento, para as Instituições Financeiras, a mão-de-obra gratuita substituiria, parcialmente, o funcionário tradicional de atendimento. A economia gerada é significativa de tal modo que, se dependesse apenas das instituições financeiras, todas as agências hoje existentes seriam fechadas e os

clientes fariam as suas operações por meios eletrônicos. Várias campanhas de *marketing* e publicidade inclusive são lançadas atualmente para incentivar cada vez mais o uso dos canais digitais como meio rápido, prático e seguro para suas transações.

Segundo a Dieese (2000), a utilização de transações de autoatendimento decorre também de uma nova padronização do trabalho bancário. A análise e concessão crédito e a classificação de risco, que anteriormente exigiam a presença física obrigatória do cliente na Agência para uma conversa com o gerente, passou a ser efetuada de forma automática devido ao histórico de relacionamento do cliente. Com a utilização de poderosos bancos de dados continuamente atualizados, que aprovam o risco de crédito através de ferramentas que estabelecem o Credit Score (Pontuação para Limite de Crédito), são fixados limites individuais. Desta forma, é possível executar tais operações sem a presença de um analista de crédito, produzindo lançamentos automatizados tanto de crédito e quanto de débito, gerando tarifas automáticas, reduzindo enormemente os custos dos Bancos.

c. Experiência do Cliente nos Canais Digitais

Cândido e Lira (2006) posicionaram a visão dos clientes em relação ao uso desses canais. Segundo eles, pelo menos 60% (Figura 5) dos entrevistados concordaram que os sites de acesso ao *Internet Banking* as instituições financeiras são de fácil navegação e intuitivos. Para pelo menos 67% dos entrevistados (Figura 6) as transações realizadas se mostraram ágeis e representando uma economia de tempo para pelo menos 73% dos entrevistados (Figura 7).

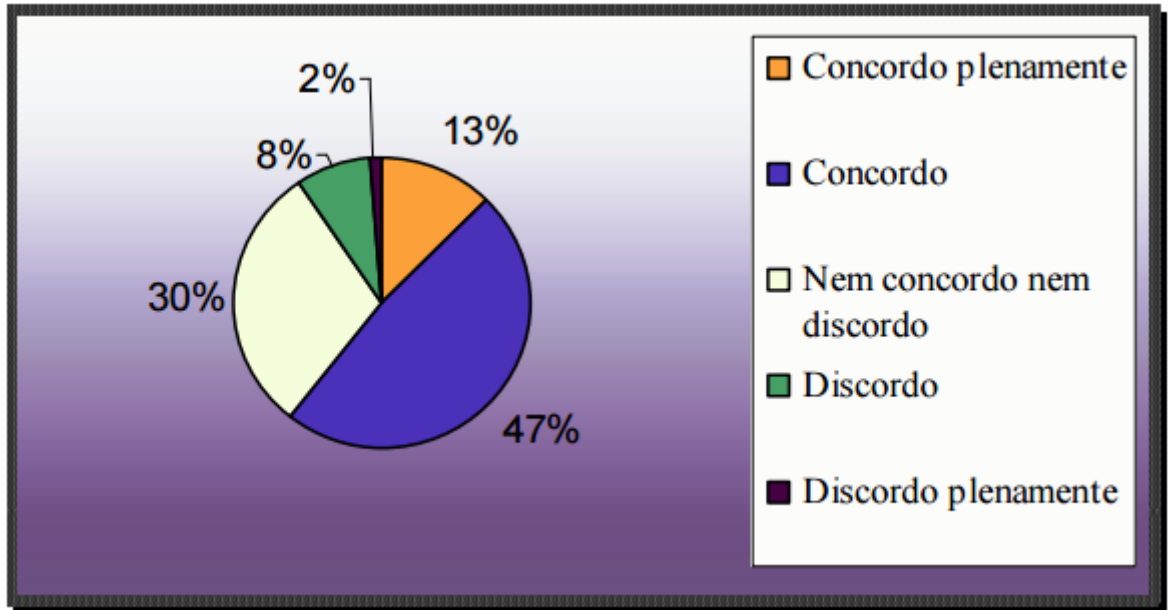


Figura 5 - Facilidade de Navegação (Cândido e Lira, 2006, p. 14)

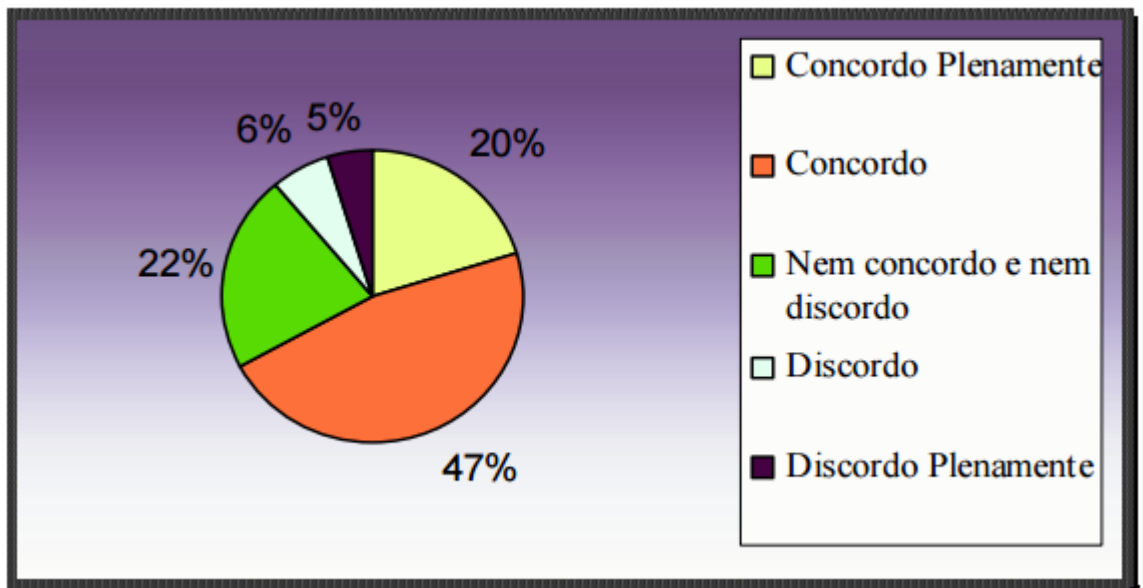


Figura 6 - Rapidez nas Transações (Cândido e Lira, 2006, p. 13)

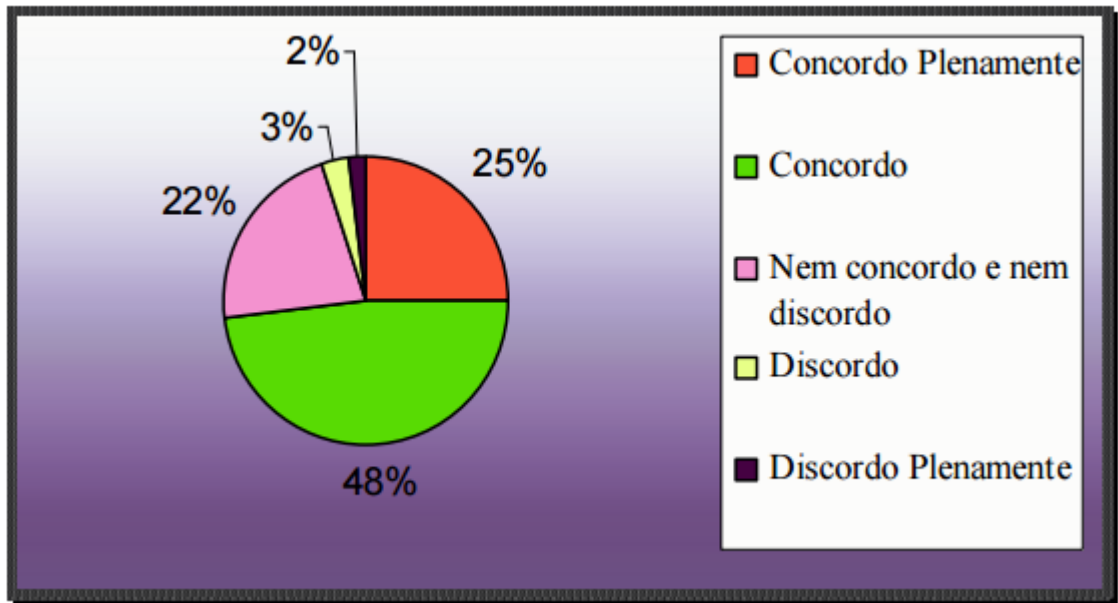


Figura 7 - Economia de Tempo (Cândido e Lira, 2006, p. 13)

Neste estudo realizado por Cândido e Lira (2006) com 200 entrevistados sobre o uso da internet para a realização de transações bancárias, a maioria 76% dos usuários dos serviços bancários online é do sexo masculino. O grau de escolaridade também é um fator importante, mostrando que apenas 1% dos entrevistados possui Ensino Médio incompleto, sendo que a grande maioria (84%) dos entrevistados possuía Pós-graduação. Portanto, eles concluem que quanto menor o grau de escolaridade, possivelmente mais dificuldades o cliente tem para utilizar a Internet em suas operações bancárias on-line. Outro dado revelado neste estudo foi que 26% dos entrevistados que têm de 21 a 30 anos de idade.

d. Resolução 4480

A bancarização do Brasil vem aumentando progressivamente ano após anos (Figura 8). Aliado ao recente aumento no uso dos *smartphones* para transações financeiras e visando um menor custo no processo de abertura de contas, o Banco Central do Brasil regulamentou, por meio da Resolução 4480, a abertura de contas por meios digitais.

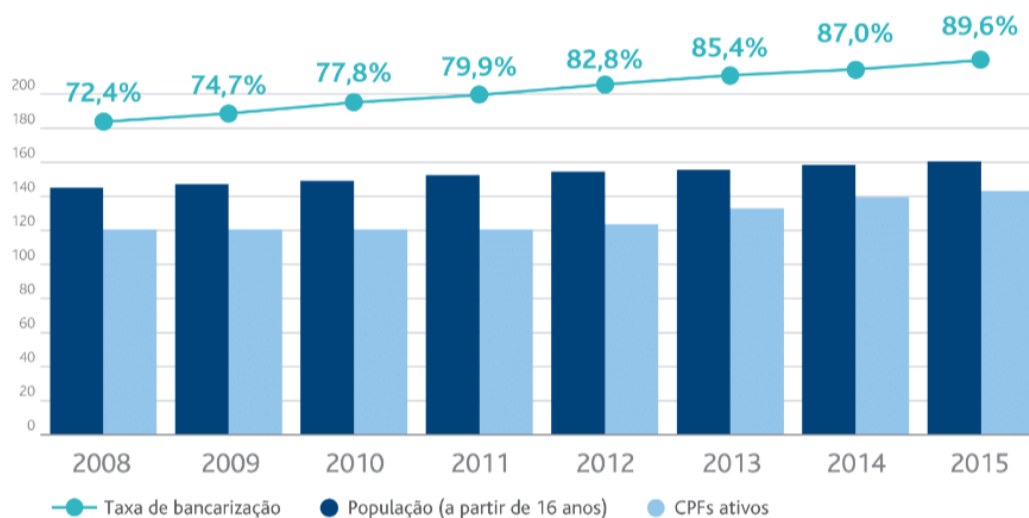


Figura 8 - Bancarização no Brasil (Deloitte, 2015, p. 42)

Na resolução 4480, de 25 de abril de 2016, o Conselho Monetário Nacional, órgão superior do Sistema Financeiro Nacional e cujo Banco Central do Brasil é a Secretaria Executiva, autorizou que pessoas físicas abram e fechem contas correntes pela internet, sem a necessidade de irem pessoalmente a uma agência bancária, como era exigido até então. Nela, são estabelecidos “os requisitos a serem observados pelas instituições financeiras e pelas demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil na abertura e no encerramento de contas de depósitos por meio eletrônico.” (Federação Brasileira dos Bancos (Febraban), 2016, p.1)

De acordo com o Banco Central nesta resolução, o serviço de abertura de contas por meios eletrônicos é opcional e só podem ser oferecidos desde que os bancos possuam mecanismos de controles para verificar a identidade dos clientes. A identificação poderá ser feita, por exemplo, por meio de reconhecimento de imagem e de voz. Os bancos também podem solicitar uma fotografia, ou, ainda, exigir o uso do certificado digital.

Com exceção da flexibilização do canal de abertura de uma conta, as demais regras que se aplicam atualmente na agência bancária estão mantidas, como, por exemplo, veracidade da situação cadastral, regras sobre tarifas, fornecimento de informações, adequação de produtos e serviços financeiros, além da prevenção de lavagem de dinheiro e terrorismo.

3. ESTUDO DE CASO

a. Abertura de Conta no *Smartphone*

Neste estudo de caso avaliaremos o perfil dos clientes que procuraram o modelo de abertura de conta por meio de um aplicativo no *smartphone* oferecido pela Instituição Financeira analisada. A Instituição Financeira em questão é um dos maiores bancos privados do país e dono de uma das marcas mais valiosas da América Latina.

A Instituição Financeira optou por desenvolver a opção de abertura de contas em seu aplicativo integrador, não em um aplicativo apartado, sendo esta uma funcionalidade a ser mostrada na primeira tela antes de se fazer o login, de forma que qualquer pessoa que fizer o download possa ter acesso à esse serviço.



Figura 9 - Tela Inicial Aplicativo Integrador Bradesco (Banco Bradesco, 2017)

Entre os pré-requisitos para prosseguir com a requisição de abertura da conta por meio do aplicativo está a necessidade de o cliente ser maior de 18 anos, brasileiro ou naturalizado (possuir CPF) e possuir um aparelho compatível com o aplicativo.

Durante o processo de requisição de abertura de conta corrente por meio do *smartphone*, o cliente precisará informar os dados requisitados pela Resolução 2025, assim como a abertura de uma conta corrente convencional numa agência física.

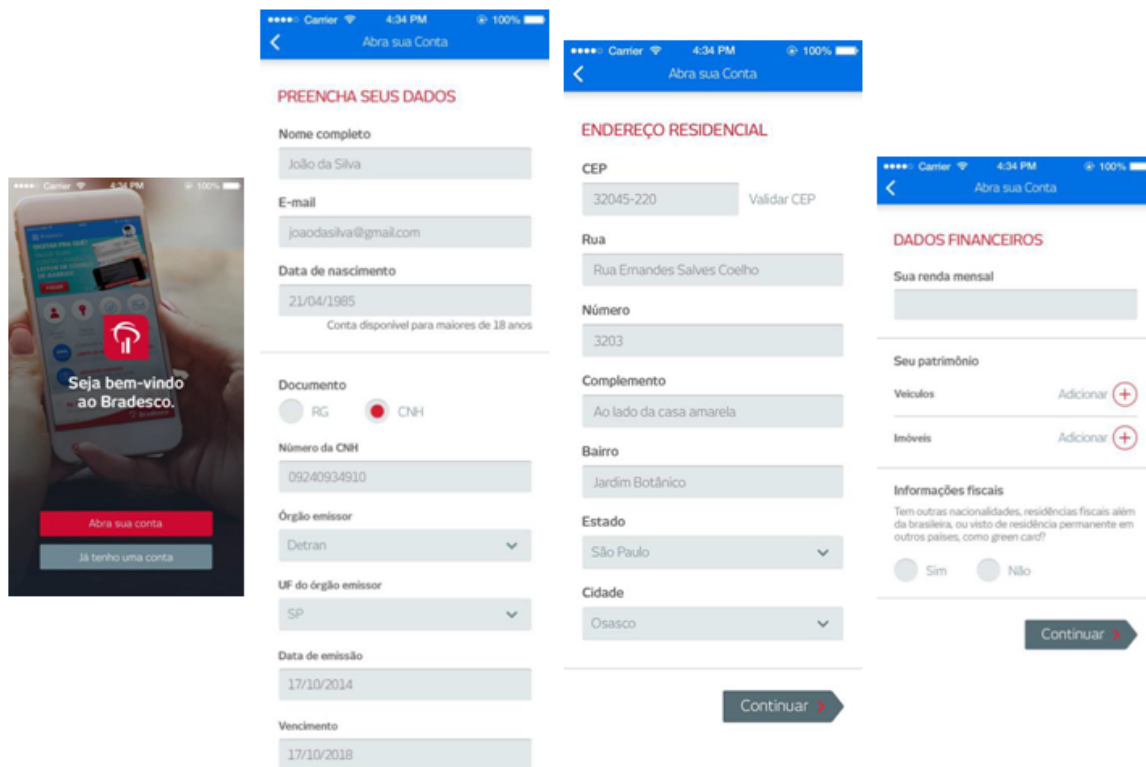


Figura 10 - Abertura de Conta Online - Dados Cadastrais (Banco Bradesco, 2017)

Além disso, fará o envio de imagens de seu documento de identificação (no caso, Registro Geral ou Carteira Nacional de Habilitação), de seu comprovante de residência e um vídeo demonstrando seu interesse de possuir uma conta corrente na Instituição referida.

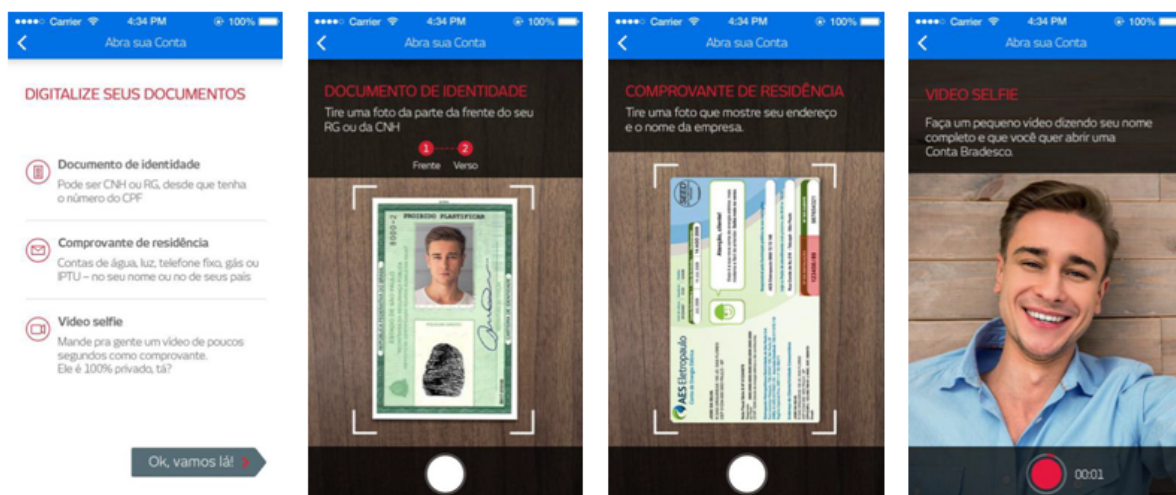


Figura 11 - Abertura de Conta Online - Envio de Imagens (Banco Bradesco, 2017)

Durante seu processo de abertura de conta corrente para *smartphone*, o cliente pode requisitar a abertura de uma conta corrente individual e escolher alguns dos produtos de crédito oferecidos, como cartão de crédito, limite de cheque especial, limite de crédito pessoal e adiantamento à depositante. Além disso, o cliente pode escolher entre pacotes de serviços oferecidos (entre eles inclusive os obrigatórios e padronizados pelo Banco Central) e escolher uma agência bancária para acolher sua conta entre as demonstradas, tomando como base seu endereço residencial ou comercial.

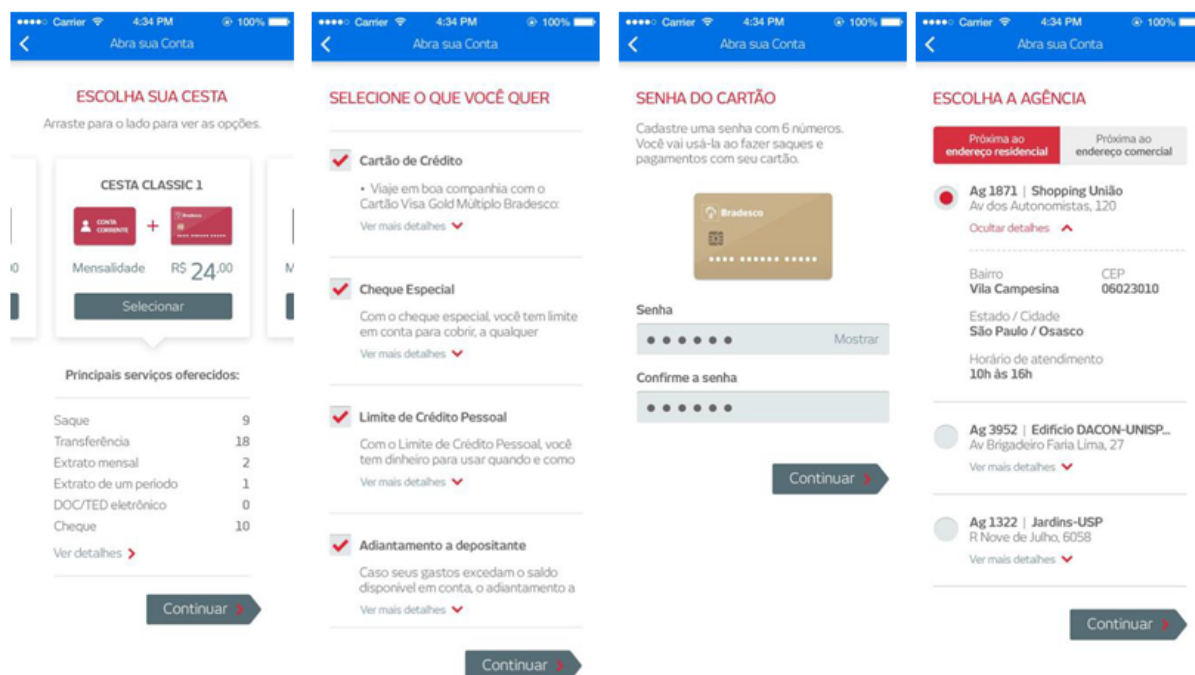


Figura 12 - Abertura de Conta Online - Produtos (Banco Bradesco, 2017)

Nota-se que não se trata de uma conta corrente digital, na qual são restritas suas movimentações somente aos canais digitais. Nesta se trata de uma conta corrente convencional, diferenciando-se somente o canal em que foi realizada a abertura. Além disso, em nenhum momento durante a abertura o cliente precisará comparecer à agência para assinar termos ou entregar demais documentos.

As imagens e informações são enviadas para um *back office* que realizará a conferência das informações, análise de internas de segurança e crédito e, finalmente, concretizará a abertura da conta corrente, contratação dos produtos aprovados e geração dos termos eletronicamente. O cliente será notificado de que sua conta foi aberta e receberá em sua residência o *kit* de boas-vindas e o cartão de sua conta.

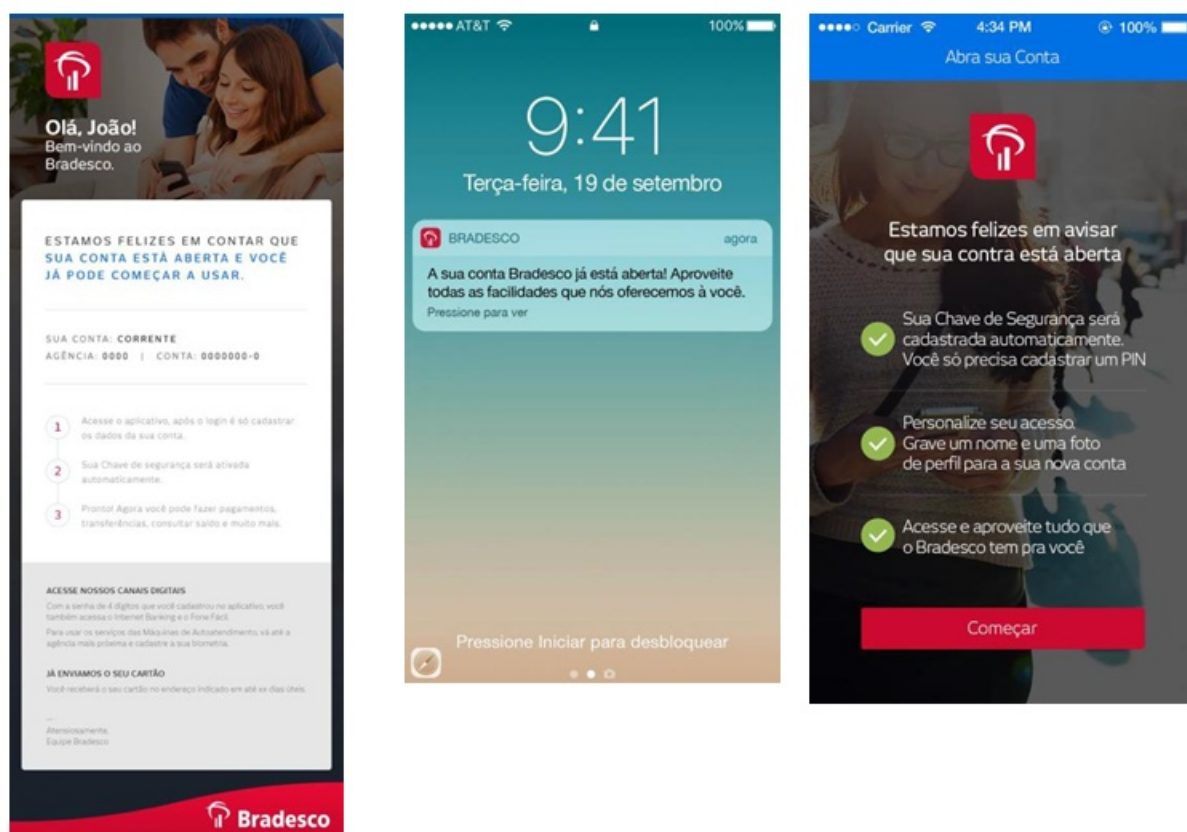


Figura 13- Abertura de Conta Online - Retorno ao cliente (Banco Bradesco, 2017)

b. Coleta de dados

O uso dos dados aqui apresentados para fins acadêmicos e de pesquisa foram autorizados formalmente pela Organização Bradesco desde que preservassem informações de clientes e quaisquer estratégias organizacionais.

A coleta de dados ocorreu durante a fase de piloto com clientes durante o período de 21/08/2017 e 08/09/2017, no qual a funcionalidade de abertura de contas foi disponibilizada para download para 1% da base de clientes da loja Google Play Store que buscasse o aplicativo na loja ou realizasse a atualização.

Nenhuma campanha de marketing externo foi realizada para esse período de testes, sendo que os clientes ficaram sabendo dessa novidade no momento do download ou da atualização, prevendo assim um fluxo controlado de participantes.

Os dados são extraídos diariamente das requisições enviadas pelos clientes demonstrando os principais interesses entre os produtos a serem contratados: cheque especial, limite de crédito pessoal, cartão de crédito e adiantamento à depositante.

Com base nos dados cadastrais informados pelos clientes, também podemos extrair um perfil médio que deseja abrir conta por meio de um *smartphone* e, paralelamente, entender o que impede outros de seguir por esse caminho.

c. Análise dos dados

Durante o período de 21/08/2017 a 08/08/2017 no qual foi realizado o piloto com os clientes, foram feitos 2542 cliques na opção “Abra sua conta” após o download ou atualização do aplicativo na loja do *Google Play Store*.

Desse total, 305 clientes de fato concluíram todo o processo para requerer a abertura de uma conta corrente individual por meio de um *smartphone*, representando 12% de todos os cliques.

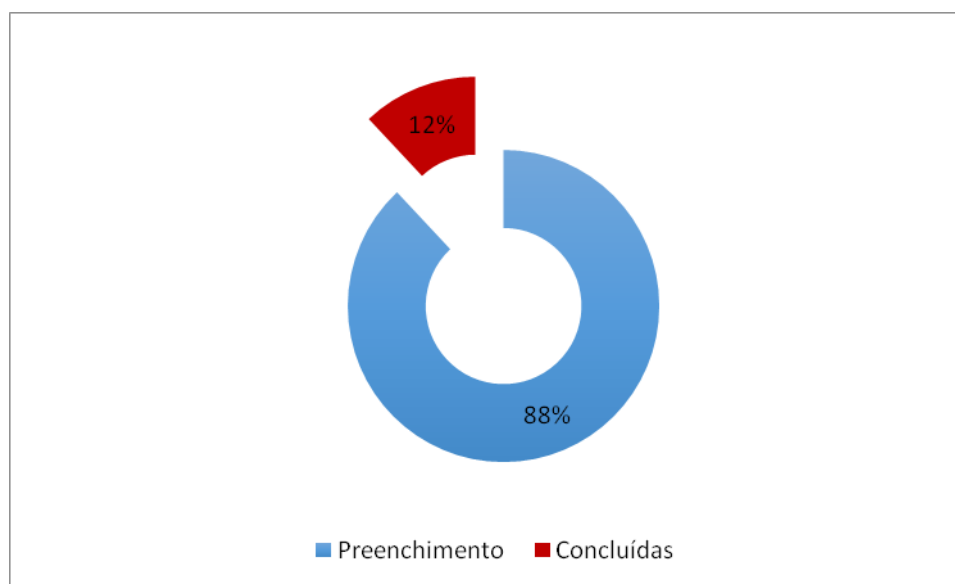


Figura 14 - Requisições preenchidas e concluídas durante o piloto (do Autor, 2017)

Ao se avaliar o fluxo, um dos fatores que pode ter sido o principal contribuinte para o alto número de requisições não-concluídas é a *Home Page* que é carregada após o download

ou atualização do aplicativo. Nela são exibidos dois botões: “Abra sua conta” e “Já tenho uma conta”.

A nova funcionalidade de abertura de conta por meio digital que é ofertada no aplicativo é exibida com um destaque em vermelho no botão “Abra sua Conta”, enquanto o botão “Já tenho uma conta” possui um destaque bem mais reduzido.



Figura 15 - Home Page exibida após o download ou atualização do aplicativo (Banco Bradesco, 2017)

Instintivamente, em outros vários outros aplicativos, o botão em destaque serve como escolha padrão para se seguir um processo, como um “Ok, entendi”, “Aceito” ou “Continue”. No caso do aplicativo analisado, boa parte dos 2542 cliques pode estar relacionada a esse instinto já adquirido dos usuários de outros aplicativos ao clicar nas opções marcadas como padrão.

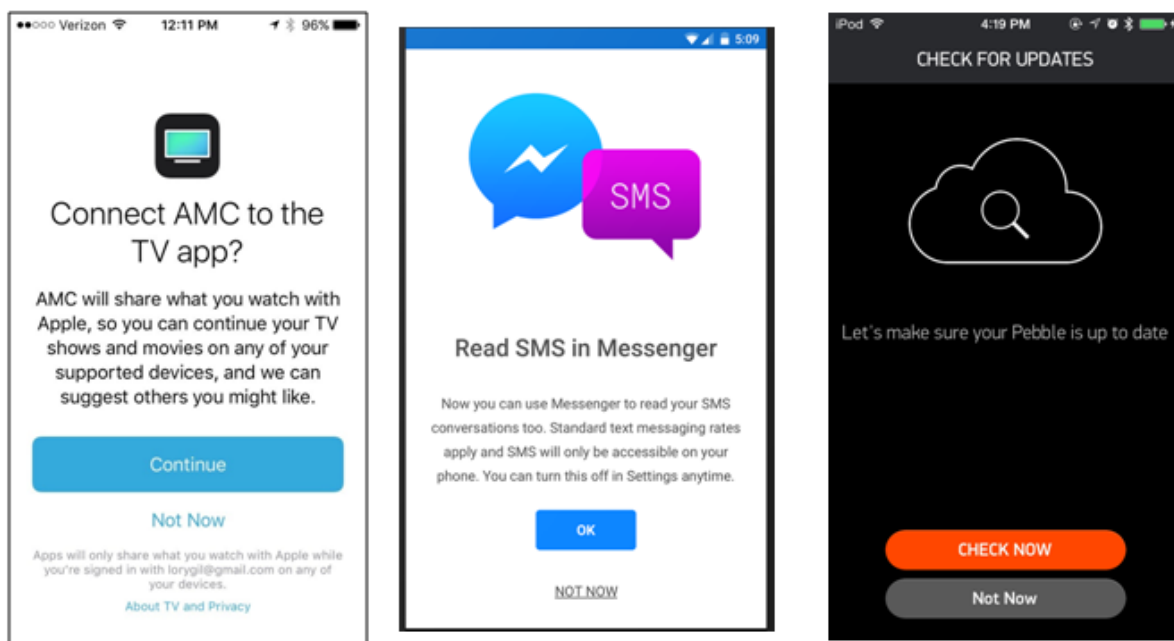


Figura 16 - Botões de destaque em outros aplicativos (do Autor, 2017)

Das requisições que foram concluídas, uma regra implantada ao sistema define aquelas as quais a Instituição Financeira possui interesse em prosseguir com a abertura, num total de 148 requisições direcionadas para a abertura de contas no *Back Office*. As demais acabam por receber uma notificação de que a solicitação não foi atendida e que é necessário comparecer a uma agência para abrir a conta.

O *Back Office* tem por função fazer a verificação e validação das imagens do documento de identificação e do comprovante bem como da *vídeo-selfie* enviadas pelo cliente e se as mesmas estão dentro das orientações passadas pelo cliente durante o processo. Caso haja algum problema que impeça que as imagens e/ou vídeo-selfie sejam aceitas, a imagem é retornada para o cliente para que sejam enviadas novas dentro dos padrões aceitos.

Durante o período, as 148 requisições foram reenviadas para o cliente refazer as imagens e/ou *vídeo-selfie* 397 vezes. Não há nesse momento limite para o reenvio das por parte do cliente, de modo que uma requisição pode ter sido reenviada para o cliente novamente, mesmo que o mesmo já a tenha recebido anteriormente.

MOTIVO	REENVIO			TOTAL
	1	2	3 ou mais	
SEM REENVIO				73
Sem fala	24	5	4	33
Expressar vontade	12	9	7	28
Sem Imagem	4	1		5
Áudio cortado	2	1		3
Sem áudio	1	1		2
Imagem cortada	1			1
Sem nitidez		1		1
Sem Nome	1			1
Imagens, paisagens etc	1			1
TOTAL				148

Tabela 1 - Motivos de reenvios de vídeo-selfie (do Autor, 2017)

Avaliando as 148 requisições que ficaram disponíveis para verificação do Back Office, mais de 50% destas precisaram ser devolvidas para os clientes por algum problema relacionado ao vídeo-selfie enviado pelo cliente.

O principal motivo de reenvio de vídeo-selfie, responsável por 81% das devoluções, está relacionado com o fato de o cliente ter que expressar sua vontade ao abrir uma conta (sem fala ou sem expressar a vontade), inclusive precisando ser reenviado mais de uma vez para o cliente, visto que o problema persistia. Há bastantes casos, inclusive de mais de três reenvios para o mesmo cliente.

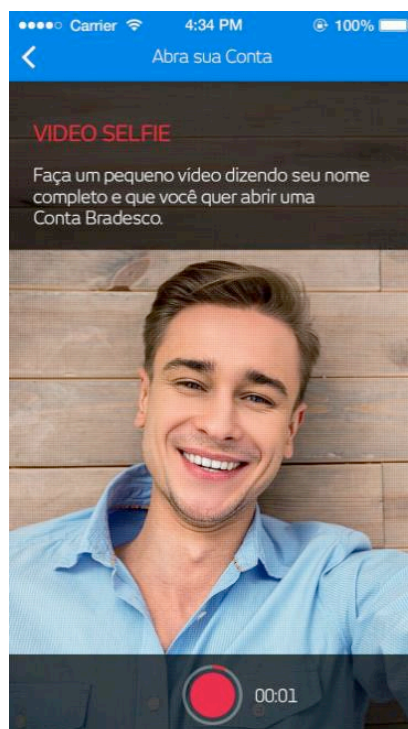


Figura 17 - Processo de captura da vídeo-selfie (Banco Bradesco, 2017)

Isso chama atenção, pois essa orientação fica apresentada no aplicativo, dando a entender que o perfil desse cliente novamente não costuma ler as instruções nas telas do aplicativo ou nas orientações de reenvios, procurando seguir de forma automática todo o processo.

DOCUMENTO	REENVIOS			Total Geral
	1	2	3 OU MAIS	
SEM REENVIO				76
Ilegível / Baixa qualidade	22	11	1	34
Cortada	13	8	2	23
Incompleta	5	4		9
Documento diferente de CNH ou RG	3		1	4
Cópia	1			1
Imagens, paisagens etc	1			1
Total Geral				148

Tabela 2 - Motivos de reenvios de documento de identificação (do Autor, 2017)

Para o caso do documento de identificação, 48% das requisições precisaram ser reenviadas durante o teste. Dois motivos principais se destacam: a baixa qualidade da imagem enviada (47% dos reenvios), ligado ao foco ou excesso de brilho, e a imagem cortada ou incompleta (44% dos reenvios). Ambos os casos estão diretamente ligados à usabilidade do aplicativo para tirar a fotografia do documento. O cliente é o responsável pelo correto foco e enquadramento de seu documento de identificação e se o mesmo não possuir familiaridade com as funções básicas de edição no próprio aplicativo, ele poderá ter dificuldades no correto enquadramento, foco e excesso de brilho

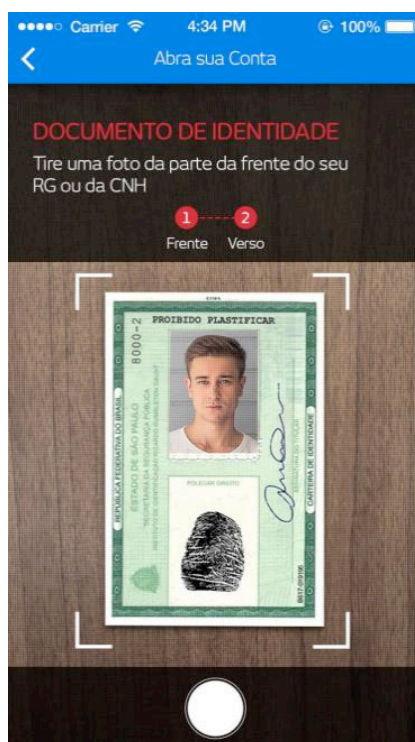


Figura 18 - Processo de captura do documento de identificação (Banco Bradesco, 2017)

O comprovante de residência foi o que teve a maior taxa de reenvios, de 76%, e possuiu a maior distribuição entre os motivos. Percebe-se, porém, que dois dos principais motivos estão relacionados com a forma com que o cliente tira foto de seu comprovante: Cortado/Incompleto – 25%, Ilegível / Baixa Qualidade – 18%), ou seja, está relacionado com a usabilidade e as orientações de como tirar a foto do comprovante, assim como ocorre com o documento de identificação. As demais estão relacionadas com regras legais ou de negócio.

COMPROVANTE	REENVIOS			TOTAL
	1	2	3 OU MAIS	
SEM REENVIO				36
Cortado / Incompleto	18	6	4	28
Envelope	10	7	4	21
Ilegível / Baixa qualidade	9	10	1	20
Nome de terceiros	8	6	3	17
Diferente dos aceitos	6	6	2	14
Fora de validade	2	1	2	5
Sem comprovante	5			5
Imagens, paisagens etc	2			2
TOTAL				148

Tabela 3 -Motivos de reenvios do comprovante de residência (do Autor, 2017)

Durante o piloto realizado com os clientes, 24 contas passaram por todo o processo e foram abertas sem que o cliente precisasse ir a uma agência e já pudesse movimentá-la em todos os canais que a Instituição Financeira oferece.

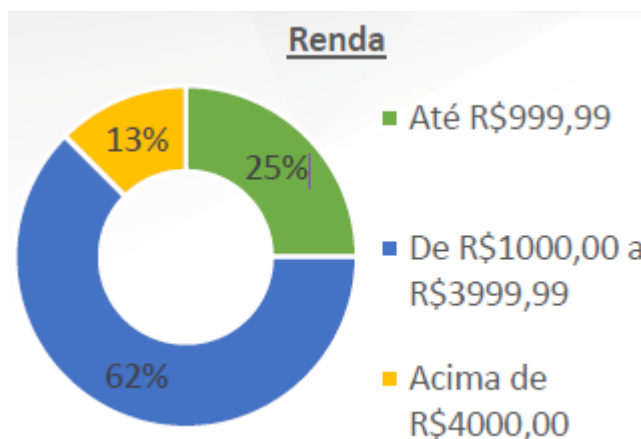


Figura 19 - Renda dos titulares das contas abertas (Banco Bradesco, 2017)

Percebe-se que dos clientes do piloto com conta aberta, 25% possuem uma renda mensal de até R\$999,99, 62% possuem uma renda entre R\$1.000,00 e R\$3.999,99 e apenas 13% possuem uma renda maior que R\$4.000,00.

Avaliando esses dados de renda, é importante ressaltar que a versão contendo a funcionalidade de abertura de contas via *mobile* foi liberada para testes no segmento mais

baixo da Instituição Financeira analisada, para a plataforma Android. Deste modo, é compreensível que 87% dos clientes possuem uma renda abaixo de R\$4000,00, uma vez que campanha de Marketing não foi realizada e que apenas clientes e pessoas com contatos destes possuíram acesso a essa funcionalidade, sendo de fato o público alvo desse piloto.

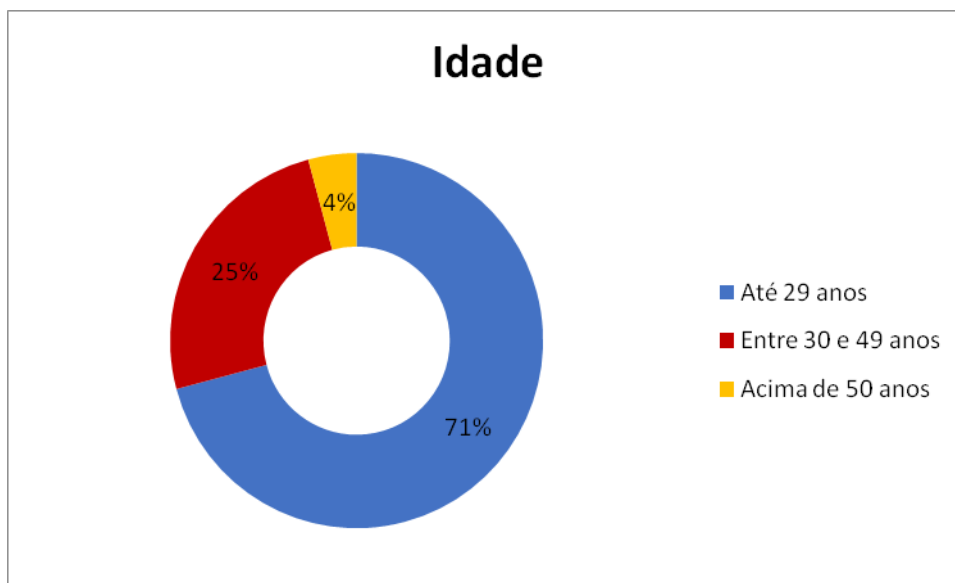


Figura 20 - Idade dos clientes das contas abertas via aplicativo (do Autor, 2017)

Outro ponto que chama a atenção é que 71% dos clientes das contas abertas possuem a idade entre 18 e 29 anos, os chamados “Geração Y”, e que também seriam o foco desse aplicativo, pois não estariam mais tão dispostos a abrir uma conta numa agência física quanto seus pares de outras gerações. Mesmo assim, em seguida com 25%, estão clientes com idade entre 30 e 49 anos, representando uma parcela significativa e que está em transição do tradicional para o digital. E por fim, acima de 50 anos representando 4% dos clientes abertos.

Além da abertura da conta, o processo oferta quatro produtos de crédito (cheque especial, crédito pessoal, cartão de crédito e adiantamento à depositante) e uma unificação dos limites desses produtos (limite flex).

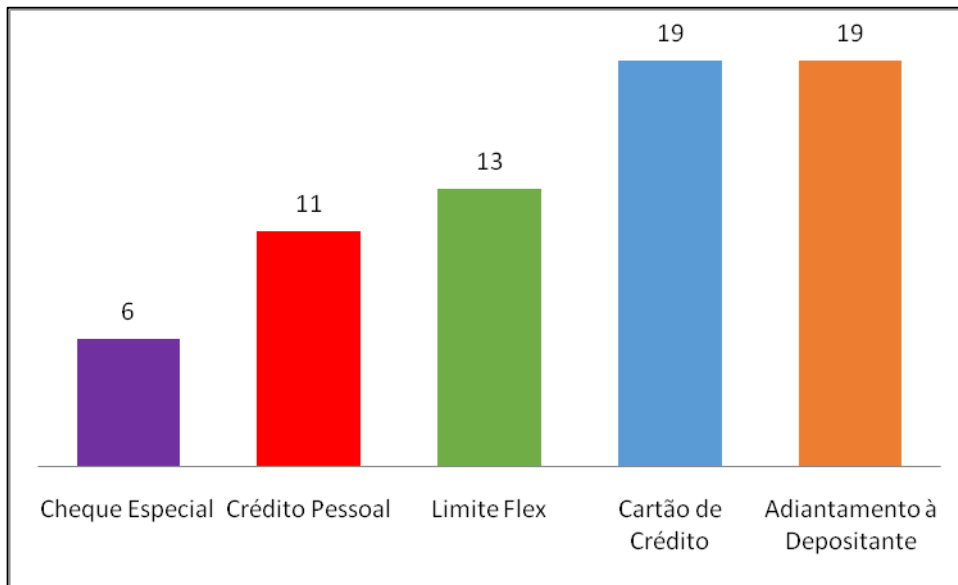


Figura 21 - Produtos solicitados pelos clientes das contas abertas (Bradesco, 2017)

É percebido grande interesse pelos clientes das 24 contas abertas nos produtos Cartão de Crédito e Adiantamento à Depositante, 19 clientes. Os limites de Crédito Pessoal e de Cheque Especial chamaram menos atenção dos clientes, 11 e 6 respectivamente. E por fim, a unificação dos limites conhecido como Limite Flex possuiu um interesse mediano de 13 pessoas.

Os clientes terão o interesse por esses produtos avaliados pela análise de crédito da Instituição Financeira e suas respectivas contratações e distribuição de limites serão realizadas conforme estratégia organizacional.

4. CONCLUSÕES

Após as três semanas de piloto, algumas lições puderam ser tiradas sobre como é possível alcançar o cliente que vai utilizar um *smartphone* para abrir uma conta corrente. Uma vez que por este canal não há qualquer interação humana, a comunicação com o cliente, seja para orientações no preenchimento do processo, seja por campanhas de Marketing que visam trazer mais clientes, deverão ser bem claras e objetivas, visto que, conforme demonstrado nos dados acima, esse tipo de cliente pouca atenção dá a textos longos ou com fonte muito pequena, normalmente agindo com impulso.

O alto número de reenvios das imagens do documento de identificação (50%) e do comprovante de residência (48%), bem como no reenvio das vídeos-selfie (76%), principalmente no que diz respeito ao enquadramento ou à frase que deve ser dita, demonstra que a orientação dada durante o processo não foi suficiente para consumidores acostumado a receber informações em uma velocidade alta. Igualmente foi o fato do alto nível de requisições não concluídas, consequência da maior atenção dada ao botão “Abra sua conta” como se fosse a opção padrão de resposta na Home Page. É importante avaliar o que se deve de fato chamar atenção.

É possível concluir com essas situações que, se é desejado repassar alguma informação ou orientação a esse tipo de cliente, é necessário ser direto na mensagem e avaliar no que vai se dar uma atenção maior, pois pode acabar trazendo pessoas que não são o público desejado.

Na análise dos clientes com contas abertas percebe-se que grande parte do público que se interessou nesse processo faz parte da faixa etária de 18 a 29 anos (71%) com renda entre R\$1.000,00 e R\$3.999,99 (62%). O cartão de crédito foi alvo de interesse de quase 80% das pessoas que abriram a conta, assim como o adiantamento à depositante. Todavia o primeiro possuiu um grau de rentabilidade e de oferta de mais produtos e serviços que poderão ser agregados a ele que o segundo.

Sabendo que esse público possui grande interesse em adquirir um cartão de crédito, um produto com alta rentabilidade para uma Instituição Financeira, seria viável criar estratégias de Desenvolvimento de Produtos e de Marketing voltado a esse público para ofertar um tipo de cartão de crédito adequado a esse perfil de cliente e, assim, tirar daí uma vantagem competitiva.

5. BIBLIOGRAFIA

ALBERTIN, A. Comércio Eletrônico: um Estudo no Setor Bancário. **RAC**, v. 3, n. 1, Jan./Abr. 1999

BANCO CENTRAL DO BRASIL dispõe sobre a abertura e o encerramento de contas de depósitos por meio eletrônico e dá outras providências. Resolução nº 4480, de 25 de Abril de 2016. **Lex**: Diário Oficial da União, 26 de Abril 2016, Seção 1, p. 15/16. Legislação Nacional e marginalia.

BANCO CENTRAL DO BRASIL altera e consolida as normas relativas à abertura, manutenção e movimentação de contas de depósitos. Resolução nº 2025, de 24 de novembro de 1993. **Lex**: Diário Oficial da União, 26 de Novembro de 1993, Seção 1, p. 17.910. Legislação Nacional e marginalia.

BARTH, C. **O comportamento do consumidor na compra do varejo eletrônico**. Trabalho de Pós-Graduação (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

BLOG PORTA 23. **Cliente abandona marca que não atender em 3 segundos no celular, diz Google**. Não Paginado. Disponível em:
<<https://porta23.blogosfera.uol.com.br/2017/05/31/clientes-abandonam-marca-que-nao-atender-rapido-no-celular-diz-google/?cmpid=copiaecola>>. Acesso em 02 mai, 2017.

CÂNDIDO, G; LIRA, W. **Fatores determinantes do uso dos Serviços Bancários via Internet segundo Método de Avaliação Servqual**. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

CAMERON, D. Electronic commerce: the new business platform of the internet. **Charleston:Computer Technology Research**, 1997.

DELOITTE, **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2015**, 24ª ed., 2016. Disponível em <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Relatorio%20-%20Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202015.pdf>>
Acesso em 20 de junho de 2017.

DELOITTE, **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2016**, 25ª ed., 2017. Disponível em https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202017_final.pdf> Acesso em 26 de agosto de 2017.

FARIAS, S.; KOYACS, M.; SILVA, J. Comportamento do Consumidor Online: a perspectiva da teoria de fluxo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, Jan-Mar, pp.27-44, 2008.

LEAL, F. **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através do mapeamento do processo e simulação computacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2003.

KOTLER, P., **Administração de Marketing: análise, planejamento, administração e controle**, Editora Atlas, 5ª edição, São Paulo, 1998.

SOARES, R. O.; HOPPEN, N. Aspectos do uso da Internet pelas grandes empresas no Brasil: um estudo exploratório baseado em sites web. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD 1998, Foz do Iguaçu. **Anais Eletrônicos** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

SOLOMON, M., **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. Editora Bookman, 5ª edição, São Paulo, 2002.

RAMOS, A; COSTA, F., Serviços Bancários pela Internet: um Estudo de Caso Integrando a Visão de Competidores e Clientes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 133-154, Set./Dez. 2000.