

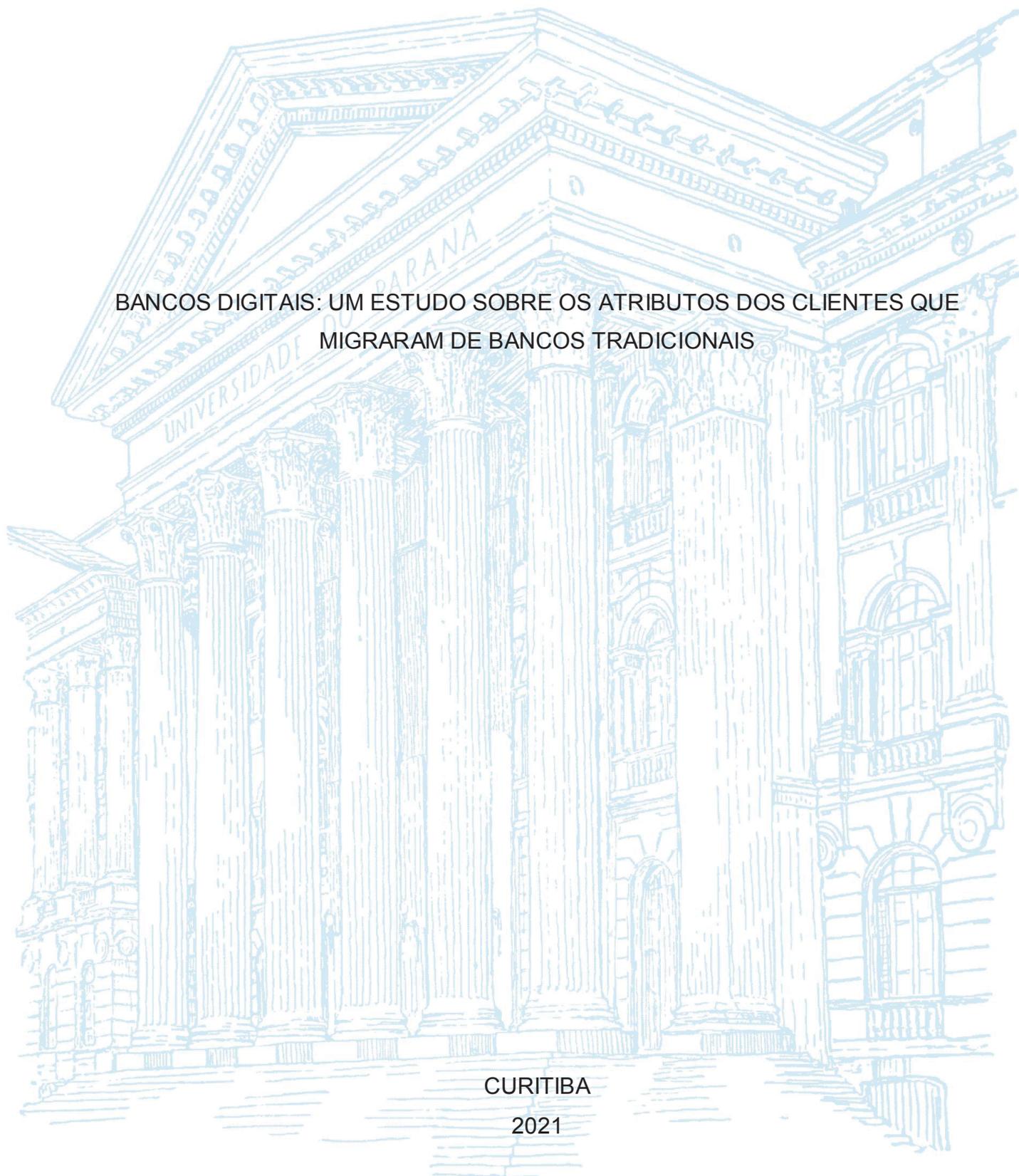
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CRISTIANO GILBERTO HARTRAMPF

BANCOS DIGITAIS: UM ESTUDO SOBRE OS ATRIBUTOS DOS CLIENTES QUE
MIGRARAM DE BANCOS TRADICIONAIS

CURITIBA

2021



CRISTIANO GILBERTO HARTRAMPF

BANCOS DIGITAIS: UM ESTUDO SOBRE OS ATRIBUTOS DOS CLIENTES QUE
MIGRARAM DE BANCOS TRADICIONAIS

Dissertação apresentada ao Programa profissional de Pós-Graduação em Economia, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Rodolfo Coelho Prates

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Hartrampf, Cristiano Gilberto

Bancos digitais: um estudo sobre os atributos dos clientes que migraram de bancos tradicionais / Cristiano Gilberto Hartrampf. – 2021.
86 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Economia, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientador: Rodolfo Coelha Prates.

Defesa: Curitiba, 2021.

1. Economia. 2. Bancos - Automação. 3. Comportamento do consumidor. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Economia. II. Prates, Rodolfo Coelho. III. Título.

CDD 332.175



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ECONOMIA -
40001018051P7

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ECONOMIA da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **CRISTIANO GILBERTO HARTRAMPF** intitulada: **BANCOS DIGITAIS: UM ESTUDO SOBRE OS ATRIBUTOS DOS CLIENTES QUE MIGRARAM DE BANCOS TRADICIONAIS**, sob orientação do Prof. Dr. RODOLFO COELHO PRATES, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 30 de Julho de 2021.

Assinatura Eletrônica

02/08/2021 11:53:45.0

RODOLFO COELHO PRATES

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

02/08/2021 13:38:36.0

MARCOS WAGNER DA FONSECA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

02/08/2021 15:42:55.0

ADALTO ACIR ALTHAUS JUNIOR

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

AGRADECIMENTOS

Gratidão a Deus, por estar me iluminando durante toda a minha vida e, em especial, neste mestrado;

Ao Banco do Brasil pelo incentivo, e aos colegas João Manoel, Ricardo Zanoni e Carlos Pena os quais foram muito importantes na conclusão deste curso;

A Universidade Federal do Paraná que através de seus professores, tutores, em especial ao meu orientador Prof. Rodolfo Coelho Prates e ao Prof. Fernando Barros Jr, que mesmos distantes foram importantes por suas sábias ponderações e orientações, as quais proporcionaram o aprimoramento na construção deste trabalho;

Aos amigos, Nelson Kashima, Joao Francisco e Antônio Reis, sem os quais não seria possível a conclusão deste trabalho, pois auxiliaram por busca de soluções nas dificuldades encontradas;

A toda a minha família pela paciência e discernimento pelos momentos ausentes do convívio familiar.

E, tudo quanto fizerdes, fazei-o de todo o coração, como ao Senhor e não aos homens, sabendo que recebereis do Senhor o galardão da herança, porque a Cristo, o Senhor, servis.
(Colossenses 3:23-24, 60 d.C.)

RESUMO

Na última década o sucesso conquistado pelas *fintechs* e bancos digitais avançaram sobre o mercado financeiro. Nesse contexto, o surgimento dessas novas tecnologias digitais vem afetando a forma de se relacionar e interagir com o público consumidor do mercado financeiro. Portanto, o propósito deste trabalho visa analisar e compreender os atributos destes consumidores e como eles vêm se comportando atualmente diante da possibilidade de ter uma conta bancária digital. A população do estudo teve como base apenas funcionários públicos do estado com maior população brasileira. A amostra foi extraída por meio de dados estáticos em fevereiro de 2020 totalizando mais de sessenta e cinco mil unidades de observação. O presente estudo é de natureza descritiva, positivista e procurou estabelecer uma relação causal dos atributos determinantes que atuam sobre a decisão de clientes de bancos tradicionais efetuarem a portabilidade do salário para bancos digitais. A metodologia utilizada foi o modelo de regressão multinomial *logit* com o objetivo de compreender os atributos dos clientes que buscam a *fintech* ou banco digital. Com base nos resultados analisados consideramos que o estudo correspondeu às expectativas empíricas, confirmando-se algumas hipóteses como: a) quanto maior a idade menor as chances de migrarem para bancos digitais; b) quanto menor a renda maiores as chances de migração; c) os homens possuem maior tendência de migrar para os bancos digitais. Contudo, a quantidade de consumidores que preferiram os bancos digitais ainda é pequena para compreender toda a dinâmica envolvendo as decisões dos consumidores.

Palavras-chave: Automação Bancária. *Fintechs*. Bancos Digitais. Canais Digitais. Comportamento do Consumidor.

ABSTRACT

In the last decade, the success achieved by fintechs and digital banks advanced over the financial market. In this context, the emergence of these new digital technologies has been affecting the way of relating and interacting with the consumer public in the financial market. Therefore, the purpose of this work is to analyze and understand the attributes of these consumers and how they are currently behaving in face of the possibility of having a digital bank account. The study population was based only on civil servants from the state with the largest Brazilian population. The sample was extracted using static data in February 2020, totaling more than sixty-five thousand observation units. The present study is descriptive, positivist and sought to establish a causal relationship of the determining attributes that act on the decision of traditional bank customers to carry out salary portability to digital banks. The methodology used was the logit multinomial regression model in order to understand the attributes of customers who seek fintech or digital bank. Based on the analyzed results, we consider that the study corresponded to empirical expectations, confirming some hypotheses such as: a) the older the age, the lower the chances of migrating to digital banks; b) the lower the income, the greater the chances of migration; c) men are more likely to migrate to digital banks. However, the number of consumers who preferred digital banks is still too small to understand all the dynamics involved in consumer decisions.

Keywords: Banking Automation. Fintechs. Digital Banks. Digital Channels. Consumer behavior.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Histograma da Idade.....	59
FIGURA 2 – Histograma da Renda.....	60
FIGURA 3 – Histograma de Transferência do Salário.....	61
FIGURA 4 – Idade x Sem Transferência do salário.....	68
FIGURA 5 – Idade x Transferência do salário para outros Bancos.....	68
FIGURA 6 – Idade x Transferência do salário para um Banco Digital.....	69
FIGURA 7 – Renda x Sem Transferência do salário.....	70
FIGURA 8 – Renda x Transferência do salário para outros Bancos.....	70
FIGURA 9 – Renda x Transferência do salário para Bancos Digitais.....	71

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Variáveis utilizadas no estudo.....	54
--	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Opções de Transferências do Salário	57
TABELA 2 – Transferências do Salário por Banco	58
TABELA 3 – Características Demográfica da Base	59
TABELA 4 – Produtos Financeiros	62
TABELA 5 – Situação Cadastral dos Clientes	63
TABELA 6 – Segmentação dos Clientes	63
TABELA 7 – Estado Civil dos Clientes	64
TABELA 8 – Perfil da Escolaridade dos Clientes	64
TABELA 9 – Classificação da Ocupação Profissional	65
TABELA 10 – Estimativa de Transferência Outros Bancos x Bancos Digitais	66

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ATM	– Caixa Eletrônico
BACEN	– Banco Central do Brasil
CRM	– <i>Customer Relationship Management</i>
FEBRABAN	– Federação Brasileira de Bancos
LOB	– Livre Opção Bancária
POS	– Ponto de Venda
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas –
SCD	– Sociedade de Crédito Direto
SEP	– Sociedade de Empréstimo entre pessoas
SFN	– Sistema Financeiro de Habitação
TI	– Tecnologia da Informação
TAM	– Modelo de Aceitação de Tecnologia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 JUSTIFICATIVA	18
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 METODOLOGIA.....	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	21
2.1 EVOLUÇÃO DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA	21
2.2 CANAIS DE ATENDIMENTO BANCÁRIO.....	24
2.2.1 Canais Presenciais	25
2.2.1.1 Agências Bancárias.....	25
2.2.1.2 Caixas Eletrônicos – ATMs.....	25
2.2.1.3 Correspondente Bancário	25
2.2.2 Canais Digitais.....	26
2.2.2.1 <i>Internet Banking</i>	26
2.2.2.2 <i>Mobile Banking</i>	26
2.2.2.3 Redes Sociais.....	27
2.2.3 Conceito de <i>Omnichannel</i>	28
2.3 <i>FINTECHS</i> E BANCOS DIGITAIS	29
2.3.1 Regulamentação das <i>Fintechs</i>	33
2.3.2 Bancos Digitais.....	35
2.4 CONSUMIDOR DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS	36
2.4.1 Teoria do Modelo de Aceitação de Tecnologia	37
2.4.2 Comportamento do Consumidor	39
2.4.3 Experiência do Cliente	44
2.4.4 Gestão do Relacionamento com Clientes	47
2.4.4.1 Satisfação dos Clientes	49
2.4.4.2 Fidelização dos Clientes	50
3 METODOLOGIA	52
3.1 PROCEDIMENTO DE ESTIMAÇÃO.....	52
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	53

3.3 VARIÁVEIS	54
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	75
REFERÊNCIAS	76

1 INTRODUÇÃO

O setor bancário no Brasil vem se atualizando por meio da tecnologia de forma crescente há mais de quatro décadas (CERNEV et al., 2009). O início da automação bancária foi na década de setenta com a implementação dos primeiros mainframes para processamento das transações financeiras com objetivo de evitar falhas e erros humanos (TIGRE e NORONHA, 2013). Desde então, essa evolução tecnológica no sistema financeiro não parou mais e, atualmente, passa por uma verdadeira revolução digital na forma e no *modus operandi* de interagir com o consumidor de serviços financeiros (MEIRELLES et al., 2010).

Entretanto, se antes tínhamos apenas os *players* tradicionais, os chamados bancos de tijolos, hoje temos uma ampla gama de *startups* que prestam quase todos os principais serviços financeiros – os chamados Bancos Digitais e *Fintechs*, e se classificam como *startups* financeiras. Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, (2019, não p.), “*Startup* é uma ideia de empresa ou uma empresa nascente voltada à tecnologia e inovação que tenha como objetivo desenvolver e aprimorar um modelo de negócio”.

Nesse sentido, a pesquisa do Fórum Econômico Mundial (2017), cita que os bancos digitais e *fintechs* modificaram a estrutura na entrega e consumo de serviços financeiros em âmbito mundial. Todavia, as alterações na estrutura clássica desse mercado, promovidas pela tecnologia, têm sido cada dia mais imponente e significativa (FINTECHLAB, 2017).

Nesse cenário, esse novo entrante no segmento de prestadores de serviços financeiros – *fintechs* ou bancos digitais – vem se inserindo e ganhando gosto pelo consumidor, como aponta os estudos da consultoria EY (2020). Segundo esse estudo, “os consumidores não estão apenas em busca de determinado produto, mas de um suporte para alcançar seus objetivos de forma prática, personalizada, segura e com o menor custo possível” (CONSULTORIA EY, 2020, não p.).

Segundo Azevedo (2020, não p.), “a principal vantagem das *fintechs* está no fato delas oferecerem serviços com preços, taxas e cobranças mais baixos do que as instituições financeiras tradicionais”. Além destas características existem ainda os outros benefícios oferecidos pelas *fintechs* e bancos digitais, como a facilidade de uso, rapidez dos serviços e a experiência positiva do usuário (LARSSON e VIITAOJA, 2017). Contudo, assim como em outros setores econômicos, a pandemia gerada pelo

Covid19 parece ter acelerado e encurtado em alguns anos a digitalização dos serviços digitais oferecidos aos consumidores (BARBOSA, 2020).

Segundo Lasco (2020), a bancarização junto ao consumidor, sobretudo, de baixa renda que já acontecia naturalmente se intensificou com a restrição à circulação imposta pela pandemia do *Covid19*. Se antes havia um apelo dos bancos tradicionais para o uso dos aplicativos financeiros para realizar transações financeiras, como o pagamento de contas, empréstimos financeiros ou a realização de uma simples transação de consulta saldo, mais recentemente, a necessidade do isolamento social imposta pelo novo corona-vírus fez com que os próprios clientes intensificassem a utilização dos canais digitais (DOS SANTOS et al., 2020).

Esse avanço dos bancos digitais ocorreu por meio da disseminação de duas tecnologias. A primeira é o acesso à internet, e a segunda foi por conta do desenvolvimento do *smartphone*. Entretanto, com essas mudanças aceleradas, a forma de se relacionar e interagir com o cliente também se alteraram (SHEN et. al., 2018). A popularização da *internet* e *smatphones* resultou em mudanças de hábitos e em novos ambientes de relacionamento com os consumidores financeiros, como por exemplo, as redes sociais (POUSTTCHI e DEHNERT, 2018). Esse novo modelo de relacionamento demonstra que as formas de consumo se modificaram e estão forçando as instituições financeiras a se transformarem (CUESTA et al., 2015).

Assim, os consumidores digitais atuais buscam não só obter uma melhor experiência com seu agente financeiro, mas também conveniência, uma melhor satisfação com os serviços financeiros prestados (ROHDEN e RODE, 2020). E justamente a presença das *fintechs* e bancos digitais que trouxeram maior dinamismo ao setor financeiro, aproximando a tecnologia bancária dos demais agentes econômicos (VIVES, 2019). No entanto, as *fintechs* representam uma inovação significativa do setor, mas como toda inovação, ela não é igualmente percebida e aceita pelos consumidores de forma igualitária (LOPES et al., 2018).

Desta forma, a etapa empírica consistiu na análise de uma base de dados estáticos extraída em fevereiro de 2020. Ela foi disponibilizada por um grande banco público e é constituída somente de funcionários públicos do estado com a maior população brasileira. Para o estudo foi extraída uma amostra com mais de sessenta mil clientes do banco, na qual foi possível identificar várias informações pessoais e financeiras dos clientes, bem como se eles optaram por migrar o seu salário para uma conta em um banco digital.

1.1 JUSTIFICATIVA

A digitalização no segmento bancário evoluiu significativamente por meio das tecnologias inovadoras das *fintechs* e bancos digitais (CUESTA et al., 2015). Nesse sentido, o surgimento dessas novas tecnologias digitais, bem como as facilidades oferecidas pelo mundo tecnológico, está afetando a forma de se relacionar com o consumidor do mercado financeiro (LARSSON e VIITAOJA, 2017).

Algumas organizações, mesmo assentadas em tecnologias digitais, apresentam alguma dificuldade em acompanhar o ritmo da revolução tecnológica gerando em função disso insatisfação ao consumidor atual de serviços financeiros (HO et al., 2017). Contudo, para os bancos a digitalização não é uma escolha, mas uma necessidade demandada por clientes cada vez mais tecnológicos (SANTOS, 2020).

De acordo com a Distrito *Fintech Report* (2020), foram contabilizadas 742 *fintechs* em 2019, um crescimento de 34,1% quando comparado a 2018. O *Fintech Mining Report* (2019), já apontava o setor como a ponta de lança do ecossistema de *startups* no Brasil, quando foram mapeadas 553 *fintechs*. A pesquisa de tecnologia bancária Febraban (2020, p. 13), concluiu que as operações via *mobile banking* cresceram 41% e “podem representar em breve a metade das transações bancárias”. Ainda segundo a pesquisa, de cada dez transações financeiras “mais de seis acontecem pelos meios digitais” (FEBRABAN, 2020, p. 13).

Segundo Morais (2018), os dados alimentados pelos consumidores por meio da interação nos canais digitais constituem importante ativo estratégico e cada vez mais fonte de inovação e de criação de valor sobre o comportamento do consumidor.

Nesse cenário de transformações é fundamental compreender como elas se operacionalizam e quais impactos geram sobre o sistema e o mercado financeiro, sobre os trabalhadores e sobre os consumidores, por exemplo.

A contribuição teórica do presente trabalho está assentada em compreender uma dinâmica recente, que são as características que fazem com que o consumidor bancário migre o seu salário para os bancos digitais. E a contribuição prática se relaciona a dois fatores: o primeiro é relacionado a estratégia dos bancos, que, conhecendo melhor o comportamento dos consumidores, podem traçar planos de ação para melhor aproveitar esse movimento; e o segundo se refere aos próprios

consumidores, que podem ter maior clareza sobre a decisão de migrar ou não de um banco tradicional para um banco digital.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os atributos dos consumidores de serviços financeiros que efetuaram a migração do salário de suas contas nos bancos tradicionais para os bancos digitais.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Construir um modelo econométrico levando em consideração as características dos consumidores bancários;
- b. Analisar os atributos dos clientes que optaram por transferir o salário para os bancos digitais;

1.3 METODOLOGIA

Efetuamos um estudo por meio de uma base de dados, constituída por funcionários públicos do estado com maior população brasileira, disponibilizada por um grande banco público. A amostra foi extraída por meio de dados estáticos em fevereiro de 2020 e totalizou mais de sessenta e cinco mil observações. Com base nesses dados, além de compreender, por meio da estatística descritiva, determinadas características do consumidor, foi construído um modelo econométrico *logit* multinomial relacionando variáveis sócio demográficas dos clientes como idade, sexo, estado civil, escolaridade, ocupação profissional, renda, segmentação (com base na renda) e tipo da livre opção bancária – LOB, por exemplo, com a finalidade de analisar a propensão de migrar o salário para Bancos Digitais – *Fintechs*.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação foi produzida em cinco capítulos. O primeiro capítulo descreve a introdução ao tema, a motivação, justificativa, objetivo geral e objetivos específicos

com um breve relato da problemática que os grandes bancos devem enfrentar em termos de concorrência com o surgimento das *fintechs* e bancos digitais.

No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico que fundamentam a presente dissertação. Primeiro se buscou mostrar um pouco da automação bancária que ocorreu ao longo do tempo no Brasil descrevendo as principais evoluções. Posteriormente conceituou-se os principais canais de atendimento bancário com ênfase nos canais digitais e de que forma tem acontecido as interações com os consumidores atualmente. Na terceira parte do referencial teórico contextualizamos as *Fintechs* e Bancos Digitais com suas regulamentações. Por fim, tratamos do consumidor de serviços bancários e da teoria do modelo de aceitação de tecnologia com destaque para o comportamento do consumidor e suas novas formas de se relacionar.

No terceiro capítulo a metodologia, visou estabelecer uma relação causal dos atributos determinantes que levam clientes a realizar a portabilidade do salário para os bancos digitais. O modelo econométrico escolhido para este estudo foi o *logit* multinomial, por ser o mais indicado para modelos baseados em escolhas qualitativas por probabilidades. A população do estudo possuía mais de um milhão de unidades de observação, com trinta e quatro variáveis, contudo utilizamos uma amostra com mais de 65 mil unidades de observação para garantir a confiabilidade nos resultados.

No quarto capítulo, além de detalharmos a estatística descritiva dos dados, apresentamos os resultados gerados pela análise dos dados da base. Aprofundamos o estudo com diversas simulações econométricas visando extrair o máximo de informações, tendo como objetivo tentar traçar o perfil de cliente que efetua a migração do salário para *fintechs* ou banco digital.

No quinto e último capítulo, tecemos as considerações finais e conclusões a que chegamos com o estudo do trabalho, além de propormos, pelas limitações da base de dados, sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, trataremos de fundamentar a teoria de base do tema estudado. Inicia-se com a evolução da automação bancária no Brasil, percorrendo desde o seu início até estágio atual com as *fintechs* e bancos digitais que se desenvolveram baseado na tecnologia digital. Abordamos brevemente os principais canais de atendimento disponibilizados pelas instituições financeiras. Na sequência contextualizamos as *fintechs* e bancos digitais como um ecossistema que surgiu em paralelo ao sistema financeiro instituído, e que vem transformando a dinâmica de oferta dos serviços financeiros. E por fim, tratamos das mudanças ocorridas no comportamento do consumidor com suas necessidades, demandas por serviços mais ágeis, descomplicados e as novas formas de interação.

2.1 EVOLUÇÃO DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA

Os bancos compõem o Sistema Financeiro Nacional – SFN e desempenham funções importantes na economia. A principal função consiste na transformação de maturidade e provisão de liquidez, captação de depósitos bancários e de empréstimos ao consumidor final (VIVES, 2019).

Nesse sentido, o sistema bancário brasileiro vem passando por relevantes transformações ao longo das últimas décadas, sobretudo após o Plano Real criado em 1994 (BARBOSA, 2017). A implementação do plano real praticamente eliminou a inflação que era uma das principais fontes de receitas dos bancos (PEREIRA e PAULI, 2008). E é nesse ambiente de baixa inflação que se acentuou a automação bancária.

Segundo a Febraban (2018, não p.), a automação bancária impulsionou a transformação digital no setor financeiro, sobretudo com foco na “experiência do usuário, *analytics*, inteligência artificial e *open banking*”. Para Diniz (2004), com o fim dos elevados índices de inflação os bancos se obrigaram a focar em projetos de automação bancária, visando a eficiência operacional e reduzir despesas com processamento de operações.

O conceito de automação bancária pode ser definido como a implementação de métodos e processos para informatizar o processamento de operações e serviços financeiros (MEIRELLES et al., 2010). Para Kumar e Balaramachandran (2018), a

automação nada mais é que a configuração de *software* de computador para capturar, interpretar e manipular dados e informações com outros sistemas digitais.

No entanto, a automação bancária aumentou potencialmente a produtividade dos bancos, elevando a capacidade na prestação de serviços financeiros (FRISCHTAK, 1992). A automação bancária no Brasil se divide em fases, as chamadas cinco ondas, as quais não necessariamente se desenvolveu em fases sequenciais, no entanto complementares (CERNEV et al., 2009). No início dos anos sessenta, os primeiros aplicativos a serem utilizados pelos bancos foi por meio da adoção dos grandes *mainframes* (TAIWO e AGWU, 2017).

Nesse sentido, em função do crescimento da quantidade de clientes houve consequentemente um aumento no volume de transações processadas em *back-office*, iniciando desta forma a primeira onda (CERNEV et al., 2009). Contudo, os *mainframes* da época processavam dados das contas de clientes, sendo utilizados como ferramenta de apoio às operações bancárias e não diretamente pelos clientes (TAIWO e AGWU, 2017). A principal preocupação naquela época era com a utilização eficiente dos *mainframes*, o qual tinha como objetivo processar operações sem erros humanos, portanto, não possuía interação com o consumidor final (TIGRE e NORONHA, 2013).

Para Diniz (2004, p. 56), o início dos investimentos em tecnologia bancária tinha como objetivo “automatizar as operações de suporte, o back-office” e, foi impulsionado pela forte concentração bancária após as reformas no sistema financeiro implementadas a partir de 1965 pelo governo. O segmento bancário sempre procurou estar à frente da inovação tecnológica, quando iniciou a adoção comercial de *mainframes* na década de 1960 (KELLY, 2014).

A chamada segunda onda teve como consequência a necessidade de responder rapidamente às demandas dos clientes, e foi solucionada pela instalação de “subcentros regionais” para processamento de dados (DINIZ, 2004, p. 56). Nesse contexto, houve investimento em minicomputadores para processamento no nível de agência com a implantação de sistemas online (TIGRE e NORONHA, 2013). Foi mais uma inovação que facilitou o avanço tecnológico considerando que o cliente poderia saber de forma *online* o seu saldo de sua conta corrente (MEIRELLES et al., 2010).

Segundo Cernev et al. (2009), na terceira onda a automação bancária chegou ao consumidor final por meio da automação dos caixas nas agências com microcomputadores e terminais de autoatendimento (*ATMs - automated teller*

machines) que eram interligados aos sistemas de processamento. Nesse sentido, a automação bancária já era uma realidade no atendimento *online* ao cliente, pois havia uma maior integração com os sistemas dos bancos impelindo o conceito de banco eletrônico (DINIZ, 2004).

Com o advento dos *ATMs*, a automação bancária entra em uma nova fase com os cartões magnéticos, mudando totalmente a forma de interação com os clientes (BÁTIZ-LAZO e REID, 2010). Para Meirelles et al. (2010), as áreas de tecnologias das instituições financeiras passaram a interagir com as áreas negociais, propondo soluções inovadoras no processamento dos cartões.

Nesse sentido, dentro desta nova evolução da tecnologia começa a se propagar também novas formas de interação com os meios de pagamentos como os terminais de ponto de venda - *POS* (DINIZ, 2004). Para Koivunen e Tuorila (2015), nesse período os cartões magnéticos era é o meio mais eficiente e conveniente do consumidor realizar pagamentos substituindo o dinheiro e cheques. Contudo, a tecnologia de cartão de tarja magnética, embora tenha iniciado a mais de seis décadas, ainda é a forma de pagamento mais utilizada no mundo (NAIR et al., 2017).

A quarta onda da automação bancária veio com o *home* ou *office banking*, o cliente por meio da *internet* poderia interagir com o seu banco sem sair de sua casa ou empresa (CERNEV et al., 2009). Contudo, o *internet banking* só teve adesão convincente a partir do momento da popularização da *internet* nos anos 90 com a liberação para uso comercial (DINIZ, 2004).

A ascensão comercial da *internet* desencadeou o desenvolvimento de novos modelos de negócios virtuais devido à capacidade de comunicação que a disseminação da *internet* permitiu (TIGRE e NORONHA, 2013). Nesse sentido, o que se viu nas últimas décadas foi uma verdadeira transformação da indústria financeira nos bancos, com automação bancária atingindo todos os níveis do sistema bancário com a padronização de sistemas e processos (MEIRELLES et al., 2010).

Para Cernev et al. (2009, p. 1), a “quinta onda de inovação bancária” se apresentou com outro viés. Se antes o objetivo era redução de custos e aprimoramento de processos, o foco agora era a mobilidade, maior convergência digital propiciado pela inovação tecnológica, porém com o objetivo de incrementar a base de clientes (CERNEV et al., 2009). Essa nova fase do ambiente virtual uniu o conceito de *internet banking* com novas plataformas de acesso às informações, como telefones celulares e correspondentes bancários (DINIZ, 2004).

Nesse contexto de automação bancária e inovação, o conceito de mobilidade já previa um banco personalizado, com atendimento realizado por meio dos *smartphones*, tendo a percepção do seu próprio banco na palma da mão (MEIRELLES et al., 2010). Contudo, com a consolidação da *internet* com tecnologias disruptivas e complementares, como *wi-fi*, *smartphones* e *tablets*, por exemplo, resultou em uma nova revolução no setor bancário (TIGRE e NORONHA, 2013). Atualmente os clientes demandam atendimento e entrega de serviços financeiros em qualquer hora ou lugar, e com uma diversidade maior de serviços e produtos financeiros (BALARAMACHANDRAN e KUMAR, 2018).

Assim, o aprimoramento da tecnologia bancária propiciou a migração dos serviços financeiros para outros setores da economia, gerando uma nova fase da automação bancária, intitulada como “*Fintech*: a sexta onda de inovações no sistema financeiro” (DINIZ e CERNEV, 2019, p. 1). As mudanças anteriores na tecnologia bancária em grande parte foram implementadas pelos bancos, no entanto a atual transformação digital sugere-se que é orientada pelo cliente (KELLY, 2014).

Nesse contexto, os bancos de varejo tradicionais necessitam aprimorar ainda mais seus serviços financeiro nesse processo de automação bancária para enfrentar, de forma competitiva, as *fintechs* e bancos digitais (KUMAR e BALARAMACHANDRAN, 2018). As *fintechs* atuam de forma eficiente oferecendo serviços financeiros ao consumidor por meio do “uso intensivo de plataformas tecnológicas, os quais visam oferecer serviços financeiros por meio de modelos de negócio inovadores” (CERNEV, 2017, p. 44).

2.2 CANAIS DE ATENDIMENTO BANCÁRIO

Este capítulo visa compreender de que forma as instituições financeiras têm interagido com os clientes por meio dos canais de atendimento bancário disponibilizados (FEBRABAN, 2017). Entres eles, podemos citar agências físicas, caixas eletrônicos, correspondentes bancários, *internet banking* e *mobile banking* (GOMBER, et. al., 2018). Ao prover diversos canais de atendimento, o objetivo das instituições financeiras é de que o cliente possa realizar transações financeiras com toda comodidade e segurança, e de acordo com a sua conveniência (BUCKLEY e WEBSTER, 2016).

2.2.1 Canais Presenciais

2.2.1.1 Agências Bancárias

Apesar de estar havendo uma migração das transações financeiras do físico para o digital, os canais tradicionais ainda deverão permanecer por muito tempo, é o que revelam os números do relatório de tecnologia bancária (FEBRABAN, 2020). Em que pese a evolução dos canais digitais, o atendimento nas agências físicas ainda continuará sendo um importante meio de interação e atendimento aos clientes menos adaptados ao uso da tecnologia (DE MOURA ROSA et al., 2019).

Nesse sentido, nas agências físicas, podem ser realizadas todas as operações bancárias, como “depósitos, abertura de conta corrente ou poupança, transferência de dinheiro para outras pessoas ou empresas, pagamentos entre outras operações bancárias” (FEBRABAN, 2018, p. 8). Todavia, o atendimento aos clientes no modo presencial permite criar uma relação de proximidade com o cliente, gerando a possibilidade de capturar novos negócios imperceptíveis sem a interação humana (VIVES, 2019).

2.2.1.2 Caixas Eletrônicos – ATMs

Dentre os canais presenciais disponibilizados pelos bancos, em complemento às agências físicas, os caixas eletrônicos (*ATMs*) é um dos principais canais de atendimento presencial, mas sem interferência de um atendente (MWATSIKA, 2016).

O Caixa Eletrônico é onde o cliente pode “realizar operações bancárias mesmo quando a agência física está fechada”, em todos os dias da semana (FEBRABAN, 2018, p. 7). Fora das agências bancárias, há caixas eletrônicos localizados estrategicamente em lugares com maior fluxo de pessoas, como “supermercados, shoppings e lojas de conveniência”, por exemplo (FEBRABAN, 2020, não p.).

2.2.1.3 Correspondente Bancário

Criados para serem uma extensão da rede bancária, os correspondentes bancários atuam de forma complementar às agências, pois prestam todos os serviços ofertados pelos bancos, não se limitando aos horários das agências (DIAS, 2017).

Segundo Loureiro et al. (2016, p. 4), “os correspondentes bancários são estabelecimentos comerciais, como lotéricas, correios ou farmácias que, além de sua atividade principal, oferecem serviços de alguma instituição financeira”. Entre as operações que podem ser realizadas nos correspondentes estão pagamentos de contas, saques de conta corrente e poupança, além do recebimento dos benefícios de programas sociais (FEBRABAN, 2017).

2.2.2 Canais Digitais

2.2.2.1 *Internet Banking*

Com o surgimento da *internet*, na década de 1990, os bancos ampliaram ainda mais seus canais de atendimento aos clientes, oferecendo aplicações bancárias baseadas na *web* (HOEHLE et al., 2012). Nesse contexto, podemos atribuir ao *internet banking* a associação de tecnologia da informação, finanças, marketing, e gestão de serviços (HANAFIZADEH, et al., 2014).

Em regra geral, todos os bancos permitem acesso às transações financeiras por meio da *internet*, por oferecer uma melhor interação e conveniência ao cliente (VIVES, 2019). Por meio da página do banco na *internet* “é possível realizar operações como pagamentos de faturas, contas e tributos, consultas a saldo e extratos, aplicação e resgate de investimentos, recarga de celular, entre outros serviços” (FEBRABAN, 2017, p. 7).

Nesse sentido, com a intensa utilização da tecnologia, é muito provável que futuramente a estrutura atual de atendimento físico do banco de varejo migrará para a *internet*, configurando-se como uma das principais plataformas de relacionamento com os clientes (CHAU e NGAI, 2010).

2.2.2.2 *Mobile Banking*

O *mobile banking* é um serviço financeiro inovador, onde, por meio dos aplicativos para *smartphone*, permite um banco mais interativo com o cliente (HO et al., 2020). Por meio desses aplicativos é possível “realizar operações como consultas a saldos e extratos, pagamentos de contas, transferências, entre outros” (FEBRABAN, 2017, p. 7).

Segundo pesquisa divulgada pela Febraban de tecnologia bancária em 2020, “as operações via *mobile banking* podem representar em breve metade das transações bancárias”, que hoje são realizadas nos canais tradicionais (FEBRABAN, 2020, p. 13). Nesse sentido, o atendimento por meio dos *smartphone* surgiu como um novo canal de atendimento, permitindo aos bancos tradicionais reagir decisivamente às transformações do mundo digital (CUESTA et al., 2015).

Nesse contexto, o *smartphone* aumentou a conveniência para o cliente, oferecendo um valor agregado aos serviços financeiros (HO et al., 2020). Segundo Baabdullah et al. (2019), a lealdade e a satisfação do cliente se elevaram entre os clientes que usaram intensamente e adotaram o *mobile banking* como um efetivo canal de atendimento bancário para realizar operações financeiras.

2.2.2.3 Redes Sociais

As redes sociais estão cada vez mais inerentes ao cotidiano das pessoas e os bancos estão aproveitando estas ferramentas como uma forma de se relacionar com os clientes (KLAUS e NGUYEN, 2013).

Atualmente, por meio das mídias digitais, o consumidor financeiro acessa informações *online* sobre qualquer produto ou serviços, permitindo verificar o que seus amigos, empresas ou concorrentes argumentam (ONOBRAKPEYA e MAC-ATTAMA, 2017).

Nesse sentido, *Facebook*, *Linkedin*, *Twitter* e *Instagram* são alguns exemplos das mídias usadas para levar informação e manter o cliente conectado com a instituição (KING e NESBITT, 2019). Atualmente as mídias sociais funcionam como um canal de relacionamento para os bancos, realizando esclarecimento de dúvidas ou envio de sugestões, e em alguns bancos também atendem reclamações (SHEN et al., 2018).

Nesse contexto, atender os clientes por meio das mídias sociais é fundamental para melhorar a experiência e satisfação dos clientes (LARSSON e VIITAOJA, 2017). Desta forma, é provável que os bancos ao se conectarem com clientes por meio das mídias sociais, alimentem sua base de dados com informações dos consumidores, obtendo uma visão global dos clientes, resultando futuramente em uma oferta mais assertiva aos clientes (KLAUS e NGUYEN, 2013).

2.2.3 Conceito de *Omnichannel*

Segundo documento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021), há uma tendência para a integração de diversos serviços, no qual se destaca o conceito de *omnichannel*. *Omnichannel* é a integração de diversos canais de atendimento e informações ao cliente, para que este se utilize naturalmente de vários caminhos antes, durante e depois da sua jornada de compra (TURCHI, 2019). É um método de relacionamento com o cliente, em que se procura interagir e acompanhá-lo durante toda a sua jornada, em todos os pontos de contato entre ele e a empresa (SHEN et. al., 2018).

O conceito de *omnichannel* de interação com os clientes permite aos bancos aumentar a eficiência de seus próprios negócios, reduzindo seus custos e melhorando a experiência do serviço prestado ao cliente (TAM e OLIVEIRA, 2017). Para o Sebrae (2014, não p.), “*omnichannel* é uma tendência do varejo que se baseia na convergência de todos os canais utilizados por uma empresa”. A ideia é possibilitar ao consumidor não sentir diferença entre o atendimento *online* e o *off-line* (DE MOURA ROSA et al., 2019). Ao integrar diferentes canais, o atendimento *omnichannel* oferece aos clientes uma compra de forma integrada, contínua e consistente, afetando positivamente a experiência do cliente com o provedor do produto ou serviço (SHEN et. al., 2018).

Particularmente no segmento bancário, De Moura Rosa et. al. (2019), sugerem que a lealdade do consumidor bancário tende a aumentar quando os canais de atendimento fornecem uma interação integrada de qualidade. Nesse sentido, uma fluência nas transações permite uma experiência de consumo eficiente (BAABDULLAH et al., 2019).

Nesse contexto, o momento exige que as instituições financeiras não realizem apenas pequenas melhorias, mas que se faça uma completa transformação digital, tornando rapidamente processos e estruturas de decisões tradicionais em obsoletos (VIVES, 2019). Essa mudança de relacionamento tem um caráter absolutamente amplo, pois representa uma mudança cultural tanto para quem fornece quanto para quem consome produtos e serviços financeiros (SHAREEF et al., 2018).

Tais alterações na forma do relacionamento entre a instituição financeira e o cliente vêm causando uma redução no número de agências físicas e funcionários dos grandes bancos tradicionais (FEBRABAN, 2020). Por outro lado, houve uma explosão

no número de *fintechs* – *startups* ou empresas que oferecem soluções digitais e inovação em serviços financeiros (VIVES, 2019).

De acordo com a pesquisa tecnologia bancária da Febraban (2020) houve uma diminuição nos números de agências bancárias físicas no Brasil. Na pesquisa realizada em 2016, havia 23,4 mil agências no país, enquanto que em 2019, apresentou 20,5 mil agências, uma redução de 2,9 mil agências em números absolutos e 12,39 em termos percentuais.

Contudo, a automação bancária ao longo dos últimos anos tem proporcionado e facilitado a utilização de serviços bancários, principalmente por meio da disponibilização de canais de autoatendimento potentes e eficazes (PIRES et. al., 2020). Nesse sentido, as instituições financeiras têm investido cada vez mais, na consolidação dos canais *online* e móveis como principais meios de interação com seus clientes (TAM e OLIVEIRA, 2017).

2.3 FINTECHS E BANCOS DIGITAIS

Associado ao ambiente de crise, o desenvolvimento tecnológico favoreceu o surgimento dos bancos digitais, “tomando o mercado bancário mais competitivo, com foco nos usuários e em novas experiências” (BARBOSA, 2020, não p.). Para Choi (2020), as *fintechs* cresceram com a queda de confiança no setor bancário tradicional após a crise financeira global de 2008. Nesse sentido, avanços em tecnologia, aumento na demanda dos clientes por custos mais baixos, serviços financeiros mais convenientes e amigável para o cliente, impulsionaram as *fintechs* (LEE e SHIN, 2018).

Resumidamente, a palavra *fintech* é a junção de *financial technology*, tecnologia financeira, em português (GOMBER et al., 2018). Para Carbellido (2020), a palavra *fintech* é usada para nomear as empresas que oferecem produtos, serviços financeiros por meio de tecnologias de informação e comunicação, como sites, redes sociais e aplicativos para celulares.

Nesse sentido, as *fintechs* são empresas de tecnologia que fornecem soluções financeiras através da tecnologia (BRANDL e HORNUF, 2017). Podemos dizer que essas soluções abrangem a democratização no acesso dos serviços financeiros com a criação de novos produtos, a facilitação de intermediações ou a construção de novas relações financeiras das empresas com os clientes (PHILIPPON,

2016). Portanto, as *fintechs* têm como objetivo criar soluções financeiras inovadoras usando a tecnologia (ALT et al., 2018).

Para o Bacen (2018, não p.), “*fintechs* são empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar novos modelos de negócios”. Elas atuam por meio de plataformas digitais e oferecem serviços inovadores relacionados ao setor bancário (OMARINI, 2017).

Contudo, a tecnologia evolui rapidamente e, nesse sentido, houve “uma conquista rápida do mercado por parte das empresas que usaram a tecnologia para democratizar o acesso a serviços financeiros, atentando para as novas necessidades das pessoas” (Congo, 2018, não p.).

Para Vives (2019), o setor bancário está passando por uma transformação, deixando de ser baseado em agências físicas para usar tecnologia da informação (TI) e *big data*, aliado ao capital humano altamente especializado. No entanto, a intensificação do uso de tecnologia na realização de negócios está permitindo a entrada de novos *players* no mercado financeiro (HERCK e BORTOLUZZO, 2020). É um fenômeno muito amplo e está mudando rapidamente, porque cada vez mais as empresas de tecnologia entram no setor (MILIAN et al., 2019). Essas empresas, estão identificando as necessidades dos consumidores e preenchendo as lacunas deixadas pelos atores tradicionais (BUCKLEY e WEBSTER, 2016).

Segundo Jones (2020, p. 64), ocorreram dois fenômenos que popularizaram as *fintechs* a partir de 2008: primeiro, o sistema financeiro tradicional, que “havia crescido demais e estava concentrado, começou a demitir”; e segundo, “muitos desses desempregados conheciam por dentro as ineficiências do sistema” bancário tradicional. Nesse sentido, “como eram pessoas da era da *internet*, sabiam que as coisas poderiam ser feitas de maneira mais eficiente”, com modelos tecnológicos diferentes, agregando valor aos clientes (JONES, 2020, p. 64).

As *fintechs* surgiram para oferecer serviços financeiros através da tecnologia, a baixo custo e de maneira mais flexível (LEE e SHIN, 2018). Além disso, adicionaram uma expertise importante: “muitas destas pessoas que passaram a trabalhar e impulsionar o crescimento das *fintechs* eram funcionários demitidos destes grandes bancos durante a crise” de 2008 (FINTECH, 2019, não p.).

Para King e Nesbitt (2019, p. 19) “as instituições financeiras que terão sucesso na próxima década estarão focadas nas necessidades dos clientes, pois entendem

que a indústria financeira existe para atendê-los”, com serviços descomplicados, menos burocráticos e mais baratos. O uso de novas tecnologias tem implicações importantes para os consumidores de serviços financeiros, pois podem ter acesso a custos menores de intermediação financeira em: empréstimos, sistemas de pagamento, assessoria financeira e seguros, juntamente com melhores produtos (VIVES, 2019).

No entanto, não foi somente o mercado financeiro que se aproveitou desta nova transformação da indústria financeira, mas toda a cadeia de produção do varejo (CARDOZO et al., 2019). Nesse sentido, “as mudanças trazidas pela revolução das *fintechs* estão se consolidando no mercado financeiro e se expandindo para outras áreas” (PRADO, 2019, não p.). Grandes e pequenos varejistas perceberam as oportunidades geradas pela utilização dos serviços financeiros oferecidos por essas *startups* financeiras (LANGLEY e LEYSHON, 2020).

Segundo o Ipea (2019, não p.) “o Brasil possui cerca de 67% da sua população conectada”, ou seja, cerca de 139 milhões de pessoas. Nesse sentido, a venda de computadores em anos anteriores teve um grande crescimento. Desse montante, “estima-se que praticamente a metade tenha sido destinada às classes de baixa renda, um público que vem aderindo à tecnologia rapidamente e que busca soluções mais simples”, levando a indústria de varejo há uma readequação na produção de produtos e serviços viabilizando o seu acesso (TURCHI, 2019, não p.).

Embora a grande transformação tenha começado na indústria de serviços financeiros foram surgindo outros segmentos de *startups* que atuam no Brasil (SILVA, 2020). A Distrito *Fintech Report* (2020), agrupou essas novas *startups* em várias categorias de *fintechs*: de crédito, pagamentos, gestão financeira, empréstimos, investimentos, financiamentos, seguros, negociação de dívidas, câmbio e de multisserviços.

Segundo o *Inside Fintechs* (2020), o crescimento das *fintechs* ocorreu principalmente nos últimos dez anos e junto com o aumento deste mercado houve um crescimento gigantesco em termos de investimento: saindo de US\$ 2 bilhões em 2010 para mais de US\$ 40 bilhões em 2018.

Conforme o estudo da *Inside Fintech*, publicado pelo portal Distrito *Report* em setembro de 2020, que considerou seus próprios parâmetros para definir o segmento da *fintech*, já existem no Brasil em torno de 830 *fintechs* dos mais variados segmentos e categorias. Em números absolutos houve um número elevado de *fintechs* no

mercado financeiro principalmente entre 2016 e 2018, mas o surgimento mais acelerado abrange os anos de 2014 e 2018, com mais de 500 novas empresas no acumulado, que pode ter sido influenciado positivamente pelas novas regulamentações editadas pelo Bacen em 2018, as quais deram mais segurança jurídica ao segmento (*INSIDE FINTECH*, 2020).

As mudanças em relação ao comportamento de consumo foram notáveis no público de varejo, pois antes utilizava seu *mobile banking* apenas para consultar saldo de conta corrente, comandar transações simples como uma transferência entre contas (SHAREEF et al., 2018). A partir desse início de transações simples houve uma ampliação da complexidade das transações permitindo a contratação de crédito, pagamento de contas, aquisição de bens de consumo e contratação de serviços (LICERE, 2020).

De acordo com Distrito *Fintech Report* (2020), nas análises realizadas em abril de 2020, as *startups* que mais se destacaram no setor, por ordem de acesso ao site: *Nubank*, *Creditas*, *Ebanx*, *Conta Azul*, *PicPay*, *Neon*, *Stone*, *C6 Bank* e *Weel*. Destas 10 empresas, 4 pertencem ao segmento de meios de pagamentos, 3 de serviços digitais, 2 de crédito e 1 do *BackOffice*.

Segundo Fonseca (2019), em estudo realizado e publicado pela KMPG (relatório *Fintech100*, 2019, não p.), o Nubank, o Banco Inter e a Creditas apareceram em destaque pela *Fintech100*, pesquisa que “percorreu 29 países para selecionar companhias mais inovadoras na união das finanças com a tecnologia”.

Entre os principais segmentos das *fintechs*, surge, em primeiro lugar com 16,3% os Meios de Pagamentos, que usam a tecnologia para facilitar e processar os pagamentos; em segundo lugar, com 15,5%, o *Backoffice*, que utilizam *software* e serviços para gerenciar diferentes áreas da vida financeira das empresas; e por fim, empresas de Crédito, com 15%, as quais operam crédito por meio da oferta via sistemas com base tecnológica (DISTRITO *FINTECH REPORT*, 2020). Mas existem ainda outros 11 segmentos: Risco e *Compliance*, Serviços Digitais, Investimentos, *Criptomoedas*, Tecnologia, Fidelização, *CrowdFunding*, Finanças Pessoais, Dívidas, Câmbio e Cartões.

Segundo Burr (2019, não p.), “quatro tendências marcam o próximo estágio das *fintechs* no Brasil: diversificação de negócios, padronização de pagamentos, novas fronteiras de consumo e a continuidade de uma forte participação dos incumbentes”. Para Vives (2019, p. 2), “os bancos enfrentam maior competição de

outros intermediários, cada vez mais digitais, em seus negócios principais, como pagamento e consultoria Serviços”.

Nesse sentido Burr (2019, não p.) argumenta que “nossas *fintechs* começam a aparecer no cenário mundial de forma relevante, e estas quatro características que impulsionarão o crescimento do mercado interno, são as mesmas que estão alavancando o ecossistema *fintech* no mundo inteiro”.

Em tempos de inovação e disrupção dos bancos tradicionais, as *fintechs* definitivamente modificaram o mundo dos negócios bancários e devem continuar a gerar grande impacto positivo nas finanças das pessoas, com novas soluções bancárias por meio da tecnologia (ALT et al., 2018).

2.3.1 Regulamentação das *Fintechs*

A crise nos mercados financeiros mundiais em 2008 enfatizou a necessidade de proteção adequada do consumidor e de educação financeira para dar solidez e segurança ao setor financeiro (BUSQUETS, 2017).

Desta forma, a crise evidenciou problemas de conduta na indústria financeira, prejudicando não só consumidores finais, mas “os efeitos da crise financeira foram sentidos em muitas partes do mundo” (AKINBAMI, 2011, p. 18). Para Vives (2019), a iniciativa de regulamentar os serviços financeiros tem o objetivo de tornar o uso dos serviços de pagamento pela *internet* mais seguro e conveniente, protegendo os clientes contra fraudes, abusos e problemas de pagamento.

Nesse sentido, na função de supervisão, o Bacen “acompanha o ritmo da evolução do mercado financeiro, adaptando seus processos de trabalho às melhores práticas recomendadas e adotadas internacionalmente”. No entanto, o próprio Bacen se posicionou apto para promover alterações legais e regulatórias, enquanto identificava benefícios para a sociedade no sentido de incentivar e acelerar o processo de inovação (FINTECHLAB, 2017).

Assim, o surgimento e a proliferação dessas novas empresas, atuando no antigo segmento bancário, modificando as soluções financeiras oferecidas aos clientes, chamaram a atenção dos órgãos fiscalizadores e reguladores (GOMBER et al., 2018). Eles acompanharam as novas tendências e visaram o fomento dessas empresas, sem se descuidar da proteção ao usuário e da própria *fintech*, cumprindo assim, as normas legais relativas a esta nova interação globalizada (CANESIN, 2019).

Por conta da tecnologia e de reformas institucionais houve uma evolução no mercado financeiro, sobretudo para as *fintechs* que definitivamente vieram para ficar (BUCKLEY e WEBSTER, 2016). Contudo, os bancos que tiveram que lidar com diversas crises financeiras ao longo de décadas, agora buscam oportunidades para uma maior eficiência e inovações tecnológicas no segmento financeiro (OMARINI, 2017).

Em 2018 foi o grande marco para as *fintechs*, pois o Banco Central aprovou três resoluções (nº 4.656, nº 4.657 e nº 4.658), criando duas modalidades de *fintechs*, regras fundamentais para que elas conseguissem competir com os grandes bancos (VIVES, 2019). Além disso, “a regulamentação permitiu que as *startups* financeiras pudessem ofertar produtos e serviços cada vez mais baratos, sem abrir mão do lucro” (FINTECH, 2019, não p.).

A resolução nº 4.656, de 26 de abril de 2018, “dispõe sobre as Sociedade de Crédito Direto – SCD e a Sociedade de Empréstimo entre Pessoas – SEP, que disciplina a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas por meio de plataforma eletrônica”, determinando também as condições e a forma de solicitar autorização de funcionamento, para transferência de controle societário, reorganização societária e de cancelamento da autorização dessas instituições (BACEN, 2018, p. 1). No entanto, nas duas modalidades, “a SCD e a SEP devem ser constituídas sob a forma de sociedade anônima”, e integralizar tanto em capital social, como patrimônio líquido o valor mínimo de R\$ 1 milhão, devendo ainda solicitar autorização para constituição e início de operação ao Banco Central do Brasil (BACEN, 2018, p. 7).

Segundo o Bacen, a resolução nº 4.657, alterou a resolução nº 4.606, de 19 de outubro de 2017, permitindo as *fintechs*, desde que autorizadas a operar pelo Bacen, realizar operações de custódia, venda de direitos creditórios e securitização sem a obrigação de intermediação de um banco ou financeira. Antes desta resolução, as *fintechs* não poderiam se registrar junto a Bacen, só podiam operar no mercado através da intermediação de um banco para poder ofertar crédito, ou seja, eram apenas correspondentes bancários.

Para Dotta (2018, não p.) “entre as principais vantagens da recente regulamentação estão a competitividade que as *fintechs* agregam ao mercado, contribuindo para menores taxas de juros elevando a concorrência no setor financeiro”, atuando com maior celeridade e interação mais assertiva com o cliente.

A regulamentação produz maior confiabilidade e segurança para o mercado, porque agora tem a figura de uma organização reguladora (DOTTA, 2018.). Para o portal *Fintech* (2019, não p.), as presentes resoluções são importantes porque “permitem que empresas deste setor sejam controladas por fundos de investimentos, brasileiros ou estrangeiros”, pois possuem uma “parte importante de seu capital controlado por fundos de investimento de *private equity*”. Segundo a *ABFintech* (2018), as *fintechs* agora contam com regras específicas e supervisionadas pelo Banco Central, agregando segurança para o consumidor, já que fomenta uma competição saudável no mercado.

Junto com as *fintechs* se multiplicaram também a utilização dos meios digitais para a realização dos serviços financeiros (DISTRITO *FINTECH REPORT*, 2020). A ampla maioria das *fintechs* que fazem uso da tecnologia por meio de plataformas eletrônicas como principal ferramenta, recebeu a implementação de regras para uma melhor regulamentação e proteção dos dados (GAI et al., 2018). Nesse contexto, o Bacen viu a necessidade de implementar regras para utilização dos dados na política de segurança, visando dar maior segurança ao consumidor e também as *fintechs* (MACIEL, 2018).

Nesse sentido, o Bacen (2018, p. 1) editou a resolução nº 4.658 que “dispõe sobre a política de segurança cibernética”, que não só as *fintechs*, mas todos os bancos devem seguir. A presente resolução versa ainda sobre a política de segurança e sobre “os requisitos para a contratação de serviços de processamento e armazenamento de dados e de computação em nuvem a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições” (BACEN, 2018, p. 1).

2.3.2 Bancos Digitais

Com o sucesso alcançado pelas *fintechs*, especialmente os bancos digitais vêm conquistando espaço no mercado financeiro. Clientes têm experimentado serviços financeiros eficientes, com soluções bancárias inovadoras e menores despesas (ALT et al., 2018). Particularmente, os bancos digitais têm crescido à medida que as tecnologias digitais transformam os serviços financeiros em todo o mundo (CHOI, 2020).

Para o Bacen (2020, p. 7), “os bancos digitais chegaram para disputar um lugar no mercado de serviços bancários, com forte apelo mercadológico baseado em

promessa de baixos custos de tarifas e serviços e acesso simplificado”. Para o portal *Fintech* (2019, não p.), os bancos digitais vão “muito além de oferecer serviços por *internet banking* ou aplicativos – se caracteriza por apresentar uma proposta de valor onde a maioria dos seus produtos e serviços sejam oferecidos de forma digital”.

Nesse sentido, podemos caracterizar como banco digital o acesso às contas correntes digitais (BUCKLEY e WEBSTER, 2016). A partir de um *smartphone* ou computador com acesso à *internet*, é possível abrir uma conta corrente com a maioria dos serviços oferecidos pelos bancos tradicionais que atuam fisicamente (LEE e SHIN, 2018). Para o Bacen (2019, p. 1) os bancos digitais surgiram “da necessidade de desburocratização dos processos dos grandes bancos, o que resultou no aprimoramento da experiência do cliente, que teve acesso a mais segurança, transparência e agilidade em suas operações”.

Entretanto, o uso de tecnologias disruptivas associado à crescente concorrência e ao comportamento do consumidor, demanda novos hábitos, busca mais comodidade e praticidade, sobretudo um atendimento mais digitalizado (VIVES, 2019). Essas tecnologias possibilitam novas formas de ofertar serviços financeiros, “ao gerar soluções inovadoras para seguros, produtos de crédito e serviços de transações financeiras” (REIS e BASTOS, 2020, p. 1).

Segundo o Bacen (2019, p. 1), “não existe, atualmente, regime de autorização e funcionamento específico para bancos digitais, que devem se enquadrar às normas aplicáveis aos demais bancos para fins de autorização”. Contudo, algumas instituições financeiras vêm implementando modelos de negócio exclusivamente digitais.

2.4 CONSUMIDOR DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS

A competitividade entre as empresas do mercado financeiro está cada vez mais acirrada, onde “clientes estão se tornando mais exigentes na aquisição de suporte de serviço a bens e estão pressionando por serviços avulsos” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 388).

Nesse sentido, “novas fronteiras tecnológicas, como a inteligência artificial, são exploradas pelas instituições financeiras, com foco na conveniência para o cliente e na oferta de novos modelos de atendimento” (FEBRABAN, 2020, p. 3).

Atualmente, com a consolidação da *internet*, principalmente pelos *smartphones*, e com as facilidades oferecidas pelas instituições financeiras, o cliente pode trocar de banco pelo celular (MWATSIKA, 2016; CVIJOVIC et al. 2017).

Entretanto, “o acesso aos aplicativos bancários móveis é um fato que mudou completamente o canal de interação e engajamento entre bancos e clientes” (DE OLIVEIRA et al., 2020, p. 1). Com o aprimoramento das tecnologias e dispositivos móveis, os consumidores financeiros podem realizar operações bancárias vinte quatro horas por dia e sete dias da semana (GU et al., 2009).

Nesse sentido, os bancos, por meio da tecnologia, têm concentrado ações para aprimorar a experiência do cliente (SAMPAIO et al., 2017). Portanto, é fundamental que o cliente tenha uma excelente experiência em todos os pontos de atendimento, seja pessoal, eletrônico ou por meio do autoatendimento (MBAMA e EZEPUE, 2018).

Para Reis e Bastos (2020, p. 1) “a satisfação dos clientes digitais em bancos comerciais brasileiros tende a ser influenciada positivamente pela experiência digital, percepção de confiança e inovação nos canais digitais que as instituições financeiras mantêm”.

2.4.1 Teoria do Modelo de Aceitação de Tecnologia

O Modelo de Aceitação de Tecnologia - TAM foi desenvolvido por Davis (1986). Esse modelo tem três temas principais: a) principais variáveis motivacionais e suas características no uso em computador em sistemas por usuários finais em organizações; b) como essas variáveis se relacionavam com as características do sistema e o comportamento do usuário; c) medir a motivação do usuário antes de sua implementação a fim de avaliar a probabilidade de aceitação do usuário para novo sistema.

Segundo o modelo de aceitação de tecnologia de Davis (1986), a atitude geral de um usuário em potencial em relação ao uso de um determinado sistema é considerada o principal determinante de que se ele realmente o usa ou não o sistema.

Davis (1986, p. 24) e Lopes et al. (2018, p. 198), sugerem que a atitude em relação ao uso, por sua vez, é função de duas crenças principais: “utilidade percebida e facilidade de uso percebida”, onde a facilidade de uso percebida tem um efeito causal na utilidade percebida. Nesse sentido, a aceitação e o uso de tecnologias de

informação “trabalham na perspectiva de que um sistema bem desenvolvido será utilizado, pois partem do pressuposto que boas soluções em software podem trazer vantagens competitivas às empresas e/ou aos indivíduos”. (SILVA e DIAS, 2007, p. 69).

Para Da Silva e Bastos, (2020, p. 1), “a atitude” é atribuído preponderante e pode influenciar positivamente a intenção da adoção de serviços de *fintechs*, assim como a “confiança, facilidade de uso percebida, utilidade percebida e risco percebido têm impactos positivos nas atitudes dos usuários em relação ao uso de serviços de *fintechs*”.

Nesse contexto, para os usuários que já possuem experiência em aplicativos móveis (bancário ou não) há uma redução da insegurança em adotar o uso do aplicativo, o que melhora sua percepção na intenção de utilizar o *mobile banking* (MUNOZ-LEIVA et al., 2016). No entanto, o conceito no modelo de aceitação de tecnologia poderá ser afetada se não houver campanhas de comunicação que busquem enaltecer as vantagens alcançadas com a utilização do *mobile banking*, de forma que estes consumidores percebam a utilidade na intenção de uso (HO et al., 2020).

Contudo, entender quais atributos contribuem para a intenção dos usuários em usar o *mobile banking* é uma questão importante e deve ser levado em conta, principalmente para a geração Y¹ (SUHAIMI e HASSAN, 2018). Sugerem ainda que os bancos, desenvolvam uma interface amigável do sistema, fornecendo orientações e instruções sobre a utilização do aplicativo.

Nesse sentido, para a geração Y, os atributos que induzem a aceitar usar o banco digital pode ser a facilidade de uso e quantidade de informações disponibilizadas (KING e NESBITT, 2019). Para estes usuários, se há informações suficientes para utilização do aplicativo digital, eles são facilmente convencidos a aceitar a nova tecnologia (SUHAIMI e HASSAN, 2018).

Há de se considerar ainda variáveis demográficas, como sexo, idade, qualificação, experiência, ocupação, renda e estado civil, que se adicionadas a teoria

¹ Geração Y refere-se a uma corte de pessoas nascidas entre a década de 1980 e meados de início de 1990, que possuem como característica significativa o conhecimento de tecnologia (SUHAIMI e HASSAN, 2018).

do modelo de aceitação de tecnologia, poderá fornecer os atributos que influenciam a atitude dos consumidores para adotar o *mobile banking* (CHAWLA e JOSHI, 2018).

Com maior compreensão no grau das influências dos fatores demográficos para adoção do *mobile banking*, os aplicativos poderão ser melhor aprimorados (MALAQUIAS e HWANG, 2019). Portanto, compreender a adoção ou aceitação do *mobile banking* pode ser um importante método para despertar interesse em novos usuários (BRITO e RAMOS, 2019).

2.4.2 Comportamento do Consumidor

A disponibilização de novas tecnologias no mercado traz a necessidade de compreender e analisar os atributos comportamentais dos consumidores de serviços financeiros (CARDOZO et al., 2019).

Essa disrupção no sistema bancário e a variedade de produtos e serviços financeiros disponibilizados no mercado bancário brasileiro têm feito com que o consumidor se sinta muito à vontade para escolher novos serviços (REIS e BASTOS, 2020). As mudanças de hábitos dos consumidores exigem novas formas de utilizar os serviços financeiros (SUHAIMI e HASSAN, 2018). É nesse cenário competitivo em que bancos digitais e *fintechs* avançaram, obrigando os bancos a enfrentarem a digitalização com urgência, para não serem deixado para trás (CUESTA et al., 2015).

Nesse contexto, os bancos tradicionais que desejarem acompanhar os bancos digitais devem se adequar aos novos hábitos digitais exigido pelo consumidor bancário (ARCAND et al., 2017). Os serviços financeiros devem ser cada vez mais integrados aos recursos digitais, visando atender de forma personalizada e com respostas rápidas às demandas dos consumidores (POUSTTCHI e DEHNERT, 2018).

A popularização da *internet* e de telefones celulares produziram uma profunda transformação nos hábitos e preferências dos consumidores (CHAU e NGAI, 2010). Nesse sentido, os consumidores cada vez mais, interagem na mídia digital, onde compartilham informações sobre si mesmos, realizam negociações, compram *online* ou acessam novos serviços (CUESTA et al., 2015).

Nesse sentido, não há dúvida de que a *internet* remodelou o comportamento das pessoas em relação a comunicação na maneira de interagir, na forma de se relacionar e consumir produtos e serviços, inclusive domesticamente, não somente nas organizações (SHAREEF et al., 2018). Atualmente, a *internet* representa uma

grande vitrine para os consumidores onde eles podem comparar os serviços e produtos compartilhando suas experiências com outros clientes (CUESTA et al., 2015).

Para Larsson e Viitaoja (2017, p. 8), os consumidores “podem adquirir informações facilmente e prontamente por meio do uso da *internet* e sites, que podem, por sua vez, agilizar o processo de tomada de decisão do cliente”. Por meio da *internet* “podem acessar enciclopédias, dicionários, informações médicas, avaliações de filmes, relatórios de consumo, jornais e outras fontes de informação em várias línguas, a partir de qualquer lugar do mundo” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 12).

Nesse sentido, estudar o comportamento do consumidor é explorar como ele reage mediante as diversas ações que as empresas fazem para impactar e chamar a sua atenção (MBAMA e EZEPUE, 2018). Com o estudo do seu comportamento do consumidor pode-se descobrir quais são as suas reais necessidades, individualmente ou em grupo, permitindo com que as empresas planejem ações que vão ao encontro do que os consumidores estão buscando no seu estabelecimento (CVIJOVIC et al., 2017). “Clientes satisfeitos proporcionam à empresa uma imagem de marca aceita e bem-sucedida” (LUZZI e GARCIA, 2007, p. 156).

Todavia, as empresas não deixam de se transformar apenas por opção, mas procuram compreender melhor quais são os experimentos a serem realizados (CUESTA et al., 2015). Nesse sentido, é necessário realizar um eficiente monitoramento do ambiente externo, incluindo aspectos econômicos, tecnológicos, sociais e de comportamento do consumidor (LEMON, 2016).

De forma geral, a empresa pode reagir e se adaptar às novas situações (VIVES, 2019). No entanto, há empresas que não conseguiram se adaptar aos novos tempos (SCHERER e CARLOMAGNO, 2016). Nesse contexto, “a velocidade da mudança e do crescimento é tão exagerada que fica difícil falar sobre o assunto com base em dados em razão da rápida desatualização dos mesmos” (LAS CASAS e LUZZI, 2019, p. 229).

Agora, os clientes dizem às empresas quais bens e/ou serviços desejam consumir, e mais, “os consumidores do setor financeiro escolhem o produto, canal e características organizacionais para interações com a instituição” (AKINCI et al., 2004, p. 214). Clientes conversam entre si, trocam informações, “eles relatam cada vez mais a outros consumidores o que pensam de empresas e produtos específicos – usando

e-mails, blogs, podcasts e outras mídias digitais para isso” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 20).

Atualmente, para obter sucesso em vendas sejam elas de bens ou serviços, as empresas precisam estar atentas ao que o consumidor está buscando (LORENZON, 2018). A geração mais jovem está em busca de serviços que reflitam sua percepção de vida moderna (SUHAIMI e HASSAN, 2018). As decisões deste consumidor digital se baseiam cada vez mais em tecnologias (POUSTTCHI e DEHNERT, 2018).

Segundo Ramos (2017, não p.), “o comportamento de compra do consumidor é um fenômeno complexo porque é influenciado por uma multiplicidade de fatores de natureza cultural, social e emocional envolvidos no processo de compra”. O comportamento do consumidor na escolha de um banco digital pode ser representado por uma construção global sobre três variáveis: pesquisa, credibilidade e experiência (BABAKUS et al., 2004).

Nesse contexto, é possível afirmar que o comportamento do consumidor está cada vez mais complexo e multidimensional (LEMON, 2016). Contudo, as decisões do consumidor em geral envolvem várias etapas e são influenciadas por uma série de condições que inclui fatores demográficos, estilo de vida e valores culturais (HONKA et al., 2017). No entanto, as decisões dos consumidores se tornam ainda mais complexas quando as necessidades e vontades de diversos indivíduos ou grupos são consideradas como por exemplo, quando famílias tomam decisões sobre o que jantar ou onde passar as férias (MOTHERSBAUGH e HAWKINS, 2019).

O comportamento do consumidor transcende muito o estudo do ato de comprar – os fatores ter e ser são tão importantes quanto comprar (LEMON, 2016). Nesse sentido, o estudo do comportamento do consumidor não se resume ao ato de comprar coisas, ele abrange também a investigação sobre como possuir (ou não possuir) determinadas coisas afeta nossa vida (SOLOMON, 2016).

Nesse contexto, a motivação do consumidor se baseia no fato de que suas decisões precisam atender suas necessidades (ARCAND et al., 2017). Todavia, nem sempre a organização inovadora consegue atender ao mercado, acaba estimulando indiretamente o consumidor procurar um produto similar caracterizando-se assim a necessidade de negócios similares (CARRETEIRO, 2009). O conhecimento dessas influências é extremamente importante para que a organização possa identificar e

adequar as características e atributos dos seus produtos ou serviços às necessidades e desejos dos consumidores (POUSTTCHI e DEHNERT, 2018).

O Sebrae (2014) exalta que alguns fatores de influência podem ter um papel fundamental para empreender o sucesso da uma empresa. Deve-se considerar ainda que a cultura, classe social, pessoais e psicológicos como sendo alguns dos atributos de influência que podem determinar o comportamento do consumidor (SAMPAIO e TAVARES, 2017). Entretanto, com o passar dos anos, “as pessoas acabam adquirindo um conjunto de valores, percepções, preferências e comportamentos por meio da vida em sociedade (grupos sociais), que interferem em seus hábitos de consumo”. (SEBRAE, 2014, não p.).

Nesse sentido, o fator classe social se agrupa naturalmente de forma homogênea, onde seus participantes compartilham pensamentos e sentimentos semelhantes (SEBRAE, 2020). Contudo, há ainda grupos de pessoas que se aglutinam em função da idade e condição econômica, que se associam ao estilo de vida influenciando diretamente na sua personalidade nas escolhas de consumo (MIRZAGOLI e MEMARIAN, 2015).

Todavia, “o conhecimento sobre as características do consumidor tem um papel extremamente importante em várias aplicações de marketing” (SOLOMON, 2016, p. 5). E não há dúvidas de que o consumidor aprende com os grupos a consumir, pois os componentes do grupo compartilham o mesmo momento, status, ideologia, crenças, valores e hábitos de consumo (BANOV, 2017).

Nessa jornada de decisão do consumidor a cultura é um dos atributos que pode influenciar o comportamento do consumidor (SAMPAIO e TAVARES, 2017). Por meio da cultura as pessoas adquirem valores, crenças, costumes e preferências que determinam os seus comportamentos de consumo (HO et al., 2020). Contudo, em uma sociedade cada vez mais complexa os demais grupos não devem ser renegados, pois são também fatores importantes no processo de decisão e podem determinar o comportamento de compra dos consumidores (RAMOS, 2017).

Nesse aspecto, Kotler e Keller (2012, p. 11) afirma “com alguma convicção que o mercado não é mais o que costumava ser”, pelo contrário, ele está drasticamente diferente do que era no passado. Segundo Sampaio e Tavares (2017, p.1) “as redes sociais têm poder de influenciar na decisão de compra dos consumidores por meio da divulgação de seus produtos no meio digital, utilizada também para obter informações e manter comunicação”. Ademais, ao comunicar aos

consumidores sobre a existência de bancos digitais os consumidores se tornam cientes de mais opções e, desta forma, procuram mais possibilidades do que fariam de outra forma (HONKA et al., 2017).

Para Menezes (2010, não p.), “é de extrema relevância conhecer, estudar e monitorar constantemente o comportamento dos consumidores, pois, podem detectar oportunidades e ameaças aos seus negócios com a possível insatisfação ou recusa de seus clientes”.

Nesse sentido, os membros de um segmento de mercado, por definição, podem ter traços comuns que determinam as suas decisões de compra (ARCAND et al., 2017). As variáveis mais utilizadas para a segmentação do mercado podem ser classificadas por quatro critérios: “segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 228). A segmentação pode ter inúmeras vantagens, por apresentar uma análise mais aprofundada dos consumidores (CVIJOVIC et al., 2017). Por meio da análise da concorrência por segmentação por exemplo, poderá ter uma resposta rápida às alterações das necessidades do mercado de forma que haja uma alocação mais efetiva dos recursos, personalizando as relações com os clientes (AKINCI et al., 2004).

Para nosso estudo, a informação ao consumidor, talvez tenha maior relevância (HANDRO, 2018). Por meio da globalização, popularização dos *smartphone* e com pacote de dados cada vez mais acessíveis ao consumidor de baixa renda, o cliente tem a possibilidade de acessar muitas informações que estão interferindo no seu comportamento (POUSTTCHI e DEHNERT, 2018). Nesse sentido, “o crescimento da *web* criou milhares de comunidades de consumo *online*, nas quais os participantes compartilham pontos de vista e recomendações de produtos variados” (SOLOMON, 2016, p. 5).

As pesquisas mais recentes apontam que os consumidores estão deixando seus pontos tradicionais como canais presenciais de compra e aderindo cada vez mais às compras virtuais (HONKA et al., 2017). Nesse sentido, procuram informações em sites, *blogues*, redes sociais, analisam depoimentos de clientes, número de curtidas, comparam preços e avaliam o atendimento (BANOV, 2017).

Todavia, as instituições financeiras que realizam ações de marketing abordando o atributo satisfação que o consumidor sente ao utilizar seus serviços financeiros remete a uma melhor percepção do custo-benefício em relação a outros serviços financeiros semelhantes disponibilizados por concorrentes (SAMPAIO et al.,

2017). Nesse contexto, as disponibilidades em condições facilitadoras tendem a causar uma melhor aceitação das contas digitais e passam a promovê-los, impactando positivamente o comportamento de uso no boca a boca (CARDOZO et al., 2019).

Nesse sentido, “as mudanças tecnológicas e de comportamento de consumo passam a exigir desde já a adoção de técnicas avançadas de pesquisa e projeção para novos e inusitados hábitos de consumo” (COBRA, 2015, p. 21). É relevante “estimular pesquisas adicionais sobre os fatores que afetam a qualidade do relacionamento com o cliente de serviços bancários móveis especialmente à luz da mudança atual em direção às plataformas móveis” (ARCAND, 2017, p. 17).

2.4.3 Experiência do Cliente

Como salientado anteriormente, a concorrência no setor bancário está crescendo continuamente e os clientes estão se tornando cada vez mais exigentes (KOMULAINEN e SARANIEMI, 2019). Nesse contexto, com o empoderamento do cliente as instituições financeiras começaram a acrescentar o fator experiência na elaboração das estratégias para o consumo de produtos financeiros (LEMON, 2016).

Nesse sentido, “compreender a experiência do cliente e a jornada do cliente ao longo do tempo é fundamental para as empresas” como uma forma de obter vantagem competitiva a longo prazo (LEMON, 2016, p. 2). Parte-se do pressuposto de que não basta oferecer aos clientes apenas bons serviços, mas deve-se encantar os clientes (ONOBRAKPEYA e MAC-ATTAMA, 2017). Nesse sentido, todos os departamentos envolvidos na oferta comercial devem fazer parte da criação de experiência positiva para o cliente, tais como o ambiente da empresa, funcionários, atendimento, propaganda entre outros (LAS CASAS e LUZZI, 2019).

Lemon (2016, p. 6.), define “a experiência do cliente em um contexto de varejo como uma construção multidimensional”. O cliente é um ser cognitivo, emocional, comportamental que produz respostas sensoriais e sociais às ofertas de uma empresa dentro de sua jornada de compra (TAKATALO et al., 2008).

Nesse sentido, experiências bem-sucedidas aumentam a percepção do cliente em relação ao atendimento elevando positivamente a experiência do cliente com a empresa (GAO et al., 2019). No entanto, as avaliações dos clientes sobre suas experiências com a empresa não são controladas por ela (CUESTA et al., 2015).

Todavia, se a experiência sobre a qualidade dos serviços financeiros prestados foi positiva e compartilhada com outras pessoas geram resultados altamente positivos para as empresas (LEMON, 2016).

Neste contexto, as instituições financeiras devem criar uma nova estratégia de atendimento totalmente focada no cliente (HANDRO, 2018). O cliente deve ser a base central para o desenvolvimento de seus serviços financeiros agregando desta forma uma vantagem competitiva (CVIJOVIC et al., 2017). Nesse sentido, aumentar a personalização dos serviços financeiros, pode criar relacionamentos duradouros com os clientes (LEMON, 2016). Essas experiências acontecem em diferentes fases e contextos da vida do cliente, e não apenas durante as interações diretas entre cliente e provedor de serviços financeiros (KOMULAINEN e SARANIEMI, 2019).

Nesse sentido, “a propaganda de massa já não é tão eficiente quanto antes e, por isso, as organizações passaram a explorar novas formas de comunicação, como o marketing de experiência (KLOTTER e KELLER, 2012, p. 20). Entretanto, as empresas podem desenvolver atividades de marketing direcionadas a estes clientes de forma que recebam informações de seus produtos e serviços personalizadas (SHARMA et al., 2016). A personalização pode auxiliar os clientes a avaliar melhor sua experiência com o banco, mitigando o efeito negativo da influência das mídias sociais (LARSSON e VIITAOJA, 2017).

Nesse contexto, é fundamental entender a vida cotidiana dos clientes, integrando os serviços financeiros aos processos de criação de valor aos clientes (BECKER, 2018). Quando o serviço é parte integrante da vida cotidiana dos clientes ele é usado com maior frequência (LEMON, 2016). Nesse sentido, “a compreensão da formação da experiência do cliente facilita a empresa ao diferenciar seus produtos e serviços para a criação de valor para o cliente (KOMULAINEN e SARANIEMI, 2019, p. 4).

Os clientes interagem por meio de múltiplos canais, portanto “alcançar a integração de informações e serviços de vários canais disponíveis está se tornando prioridade para as empresas” (SHEN et al., 2018, p. 1). Além destas formas tradicionais, há ainda o método “boca a boca” (*word-of-mouth*), que é uma forma eficaz de comunicar a respeito de um produto ou de uma organização (HANDRO, 2018). Um produto considerado bom ou uma experiência positiva relativa tende a ser comentado com outros potenciais consumidores (ONOBRAKPEYA e MAC-ATTAMA, 2017).

Segundo Las Casas e Luzzi (2019), para melhorar a experiência do consumidor em sua jornada a empresa deve observar, repensar e reorientar sua equipe. Nesse sentido, todos os pontos em que o cliente tem contato tem o dever de proporcionar experiências de excelência aos consumidores ao longo de sua jornada (HANDRO, 2018). Desta forma, compreender a experiência do cliente por meio de sua jornada ao longo do tempo é extremamente relevante para as empresas (LEMON, 2016).

Dessa forma, ao percorrer uma jornada do cliente desde o início até a finalização de sua compra, denota-se que os clientes são expostos a vários pontos de contato (SHARMA et al., 2016). Cada uma das interações possui efeitos diretos e indiretos na compra que pode influenciar o comportamento do cliente (LEMON, 2016). Nesse sentido, quando a experiência do consumidor com o atendimento local é positiva, a probabilidade de ele voltar a comprar se eleva (HANDRO, 2018).

Uma economia competitiva “exigem que as empresas integrem várias funções de negócios, e até mesmo de parceiros externos na criação e entrega experiências positivas do cliente” (LEMON, 2016, p. 2). Nesse sentido, as instituições financeiras estão cada vez mais interessadas em como melhorar a qualidade dos serviços financeiros prestados aos clientes (GAO et al., 2019).

Nesse contexto, a justificativa para o procedimento se fundamenta na orientação da comercialização ao consumidor, com a aplicação da filosofia do conceito de marketing (CUESTA et al., 2015). Mesmo em determinado grupo, as pessoas têm conceitos diferentes de valor (KOMULAINEN e SARANIEMI, 2019). Os consumidores de um segmento de mercado ou nicho tendem a reconhecer aspectos diferentes de um produto em detrimento de outro (LAS CASAS e LUZZI, 2019).

De acordo com Zeithmal (2014, p. 16), para o cliente, valor é a “avaliação geral da utilidade de um produto com base em percepções do que é recebido e do que é dado”. Esse conceito pode ajudar a explicar como empresas com forte reputação em serviços costumam conseguir praticar preços mais altos do que seus concorrentes (LEMON, 2016). Nesse sentido, clientes podem estar bastantes dispostos a assumir um custo monetário maior para reduzir o custo não monetário de obter um serviço melhor (HONKA et al., 2017).

Para Kotler e Keller (2012, p. 405), as melhores instituições de serviços possuem as seguintes características: “concepção estratégica, histórico de compromisso da alta gerência com a qualidade, padrões rigorosos, tecnologias de

autoatendimento, sistemas de monitoramento do desempenho do serviço e de atendimento às reclamações do cliente”.

Dessa forma, criar uma experiência positiva para o cliente pode levar a uma maior fidelidade e reconhecimento da marca, na forma de logotipos, entre outros (LAS CASAS e LUZZI, 2019). Nesse sentido, as instituições estão imbuídas em realizar um bom atendimento com soluções ágeis, de forma que, o cliente tenha satisfação em toda sua interação, gerando uma experiência de consumo mais agradável (PINTO et al., 2017).

A satisfação do cliente pode ser um dos componentes da experiência do cliente com foco no conhecimento cognitivo do cliente e na avaliação da experiência (LEMON, 2016). Isto implica que os responsáveis de marketing devem fazer mais do que simplesmente adaptar-se às necessidades dos clientes alvo (ONOBRAKPEYA e MAC-ATTAMA, 2017). Devem também ganhar vantagem estratégica, posicionando os seus produtos mais fortemente na mente dos clientes frente aos concorrentes (RAMOS, 2017).

2.4.4 Gestão do Relacionamento com Clientes

O estudo do consumidor parte da premissa que cada indivíduo é um mundo à parte, ou seja, tem características e experiências únicas (GAO et al., 2019). Nesse sentido, se a empresa quiser realmente conquistar um cliente ela deve estabelecer uma relação de troca valiosa e duradoura (THAKUR, 2014). É necessário entendê-lo, procurar estratégias que mantenham esse relacionamento por muito tempo, e de modo compensador para ambas as partes (LIMEIRA, 2016).

A literatura aponta a necessidade de as instituições financeiras tratarem os clientes como importantes parceiros comerciais, não somente como consumidores financeiros, sobretudo na construção e condução dos negócios (CVIJOVIC et al., 2017).

Nesse sentido, gerir melhor o relacionamento com o cliente pode resultar em melhores lucros (MBAMA e EZEPUE, 2018). A manutenção do relacionamento o torna mais dependente de novas tecnologias de marketing e informação, como o *e-business* e o *e-commerce*, bases de dados e ferramentas de comunicação eletrônica (ARCAND et al., 2017).

No entanto, estudos atuais demonstram que o CRM - *customer relation management* do passado levou a conclusão de que estava centrada na empresa (CVIJOVIC et al., 2017). Desse modo, está havendo um novo olhar para o CRM, com uma visão focada no cliente onde o próprio cliente está auxiliando na construção deste novo CRM (LEMON, 2016).

Nesse sentido, uma das marcas registradas na estratégia de marketing atualmente é a ênfase na construção do relacionamento com clientes por meio dos canais digitais (SUHAIMI e HASSAN, 2018). Segundo Solomon (2016, p. 15) “a natureza desses relacionamentos pode variar, mas esses laços nos ajudam a compreender alguns dos possíveis significados que os produtos têm” para os consumidores. Para Ramos (2017, não p.) “a gestão da relação com o cliente e o marketing digital, requerem uma nova filosofia de gestão que coloca novos problemas às organizações, tornando-as mais dependentes das novas tecnologias de marketing e de informação”.

Contudo, a tecnologia sozinha não gera relacionamento, mas quando se alia tecnologia e atendimento pessoal combinados há um ganho significativo no relacionamento (CVIJOVIC et al., 2017). A sinergia entre tecnologia e pessoas tem um impacto positivo e cria uma relação humanizada no atendimento para o cliente (ZEITHAML, 2014).

As instituições financeiras têm investido no atendimento *on-line* entre o cliente e o seu gerente (TAM e OLIVEIRA, 2017). Por meio da interface do aplicativo “no ambiente de serviços bancários móveis, a conexão permite que os usuários conversem *online* com um representante de atendimento ao cliente sempre que perceber a necessidade de fazê-lo” valorizando o relacionamento *via mobile banking* (ARCAND et al., 2017, p. 9).

Nesse sentido, por meio do atendimento digital as pessoas estão buscando relacionamento (KLAUS e NGUYEN, 2013). E quando as marcas não trazem esse relacionamento para o dia a dia do cliente abrem espaço para que a concorrência o traga – e esse pode ser um fator extremamente importante para ganhar o mercado (MORAIS, 2018). Nesse sentido formular uma estratégia eficaz de engajamento para o cliente através da mídia social é fundamental para fornecer uma resposta relevante e adequada ao cliente agregando valor ao relacionamento (LEMON, 2016).

Nesse sentido, o desafio da administração é cultivar um bom relacionamento entre os diversos públicos que interagem (LARSSON e VIITAOJA, 2017). Desta

forma, é importante investir na interação com o cliente, identificando meios criativos e eficientes para aprimorar esse processo de relacionamento (ONOBRAKPEYA e MAC-ATTAMA, 2017).

2.4.4.1 Satisfação dos Clientes

O crescente uso de aplicativos bancários é um dos fatores que tem auxiliado a aumentar a satisfação do cliente (LEMON, 2016). A entrega eficiente dos serviços financeiros que esta tecnologia oferece, pode melhorar a percepção e o relacionamento com cliente (SAMPAIO et al., 2017).

Para contribuir de forma mais adequada às necessidades, desejos, gostos dos atuais e potenciais clientes, a organização deve ter conhecimento aprofundado do cliente para mantê-los satisfeitos (MBAMA e EZEPUE, 2018). Nesse sentido, quando o cliente está satisfeito com o uso do *mobile banking* tende a externar a amigos e outros clientes essa satisfação, levando a uma maior propensão de consumir o serviço digital (SAMPAIO et al., 2017). Nesse contexto, será necessária uma nova filosofia na gestão de clientes adicionando novos problemas às organizações (CVIJOVIC et al., 2017).

Nesse sentido, para conseguir resultados satisfatórios as empresas devem procurar conhecer bem as expectativas dos clientes (CVIJOVIC et al., 2017). “Muitas vezes esse conhecimento é obtido de modo informal, com experiência dos profissionais no dia a dia ou mesmo por meio de pesquisas exploratórias e de avaliação da qualidade” (LAS CASAS e LUZZI, 2019, p. 94). Estudos têm confirmado que há uma relação positiva entre a satisfação, facilidade de uso e conveniência através do *mobile banking* (ARCAND et al., 2017).

Nesse sentido, o marketing tradicional tem se preocupado com transações comerciais dirigidas à satisfação dos clientes e, evidentemente, à manutenção dessa satisfação (LAS CASAS E LUZZI, 2019). O marketing relacional tem como premissa criar valor a longo prazo para os clientes, sendo a medida do sucesso de marketing o grau de satisfação dos clientes (SAMPAIO et al., 2017). Contudo, o marketing relacional exige que todos os departamentos da organização trabalhem em conjunto para o mesmo objetivo, que é servir o cliente e criar um clima de satisfação e lealdade do cliente (RAMOS, 2017).

De acordo com o modelo de desconfirmação de expectativa, formamos crenças sobre o desempenho de um produto com base em experiências prévias com esse produto ou informações a respeito dele (HO et al., 2017). Nesse sentido, “a satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação as suas expectativas. Se o desempenho não atinge as expectativas, o cliente fica decepcionado” (KLOTTER e KELLER, 2012, p. 9).

Para Cobra (2015, p. 26), “a satisfação do cliente é construída por meio da qualidade e do valor de um bem ou serviço, ou seja, a habilidade de um produto ou serviço de satisfazer as necessidades e superar as expectativas do cliente”.

2.4.4.2 Fidelização dos Clientes

O bom relacionamento consiste em obter uma continuidade nas compras feitas pelo cliente (COBRA, 2015). Para Mothersbaugh e Hawkins (2019), o marketing de relacionamento se constitui em cinco elementos: desenvolvimento, personalização, benefícios, fidelidade e bom desempenho em relação aos clientes.

O ponto-chave na questão do relacionamento com cliente é manter este cliente fiel a marca, onde a empresa tem a chance de aumentar sua retenção e gerar lealdade (MBAMA e EZEPUÉ, 2018).

O conceito de fidelidade remete a clientes que continuam comprando de uma empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos ou serviços (POUSTTCHI e DEHNERT, 2018). No entanto, a fidelidade deve ser total, pois além da fidelidade dos clientes ela deve incluir os funcionários da empresa, bem como também os acionistas (LAS CASAS E LUZZI, 2019). Nesse sentido, a fidelização do consumidor ocorre quando ele verdadeiramente usa benefícios e vantagens que o produto ou serviço possui sem deixar de perceber a importância deste produto para a sua vida (MORAIS, 2018).

Dessa forma, conquistar um cliente é um processo longo e trabalhoso e a sua retenção acontece desde o início da compra até o pós-venda (HASAN et al., 2013). Todavia, os produtos e serviços prestados devem demonstrar se atendem às necessidades do cliente desenvolvendo um senso de dependência, afetividade e, finalmente, lealdade à marca e a seus produtos (COBRA, 2015).

Nesse sentido, um comprador só pode ser chamado de cliente fidelizado, conforme a frequência com que ele repete a compra (CHAU e NGAI, 2010). Uma única

compra não necessariamente caracteriza o comprador como cliente satisfeito e fidelizado (HO et al., 2017).

Podemos considerar como fidelizado há uma instituição, aquele cliente que mantém atitudes favoráveis em relação a instituição de sua escolha, manifestada por meio de intenções e comportamentos de compras repetidas (LARSSON e VIITAOJA, 2017).

Nesse sentido, a organização que oferecer o maior número de experiências positivas aos seus clientes ganhará na negociação como um todo, conseqüente na venda e no desenvolvimento de um relacionamento que favoreça a fidelização (SILVA e ZAMBON, 2015). Dessa forma, o grande desafio passa a ser o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento e fidelização (LEMON, 2016).

Uma das estratégias mais utilizadas pelas empresas para fidelizar os consumidores são os programas de fidelidade, que na maioria deles é baseada em pontos acumulados por compras repetidas (ARCAND et al., 2017). Parte-se do pressuposto de que quem compra indica o produto para outras pessoas, daí a necessidade de as empresas manterem programas de fidelidade a seus consumidores (BANOV, 2017).

Nesse contexto, quando um cliente compra um produto ou serviço de uma empresa haverá uma tendência de ter uma experiência – boa, má ou indiferente (COBRA, 2015). Dessa forma, “a gestão dos clientes permitirá à empresa direcionar investimentos em marketing, visando tornar lucrativo o relacionamento com eles, gerando fidelização” (KLOTTER e KELLER, 2012, p. 317).

Nesse sentido, ao criar laços efetivos com os clientes os concorrentes terão dificuldades para cortar esses laços, pois a gestão de experiências pode agregar valor e gerar fidelização (ARCAND et al., 2017). Contudo, a fidelidade do cliente depende de o produto ser competitivamente superior, e dos consumidores valorizarem essa superioridade (RAMOS, 2017).

Quando os consumidores não estão extremamente satisfeitos, estão mais propensos a abandonar a empresa (ONOBRAKPEYA e MAC-ATTAMA, 2017). Para reter o cliente, não basta que o cliente esteja satisfeito, é necessário que ele esteja extremamente satisfeito (CVIJOVIC et al., 2017). Nesse sentido, uma atuação permanente na “atração, desenvolvimento e manutenção de relacionamento com o cliente, certamente resultará em aumento da lucratividade devido à repetição da compra, refletido pelo marketing do boca a boca” (CVIJOVIC et al., 2017, p. 5).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho se apoia em uma abordagem empírica. Como estratégia de execução há a construção de um modelo econométrico e a respectiva análise dos seus resultados.

3.1 PROCEDIMENTO DE ESTIMAÇÃO

Parte-se do princípio de que o agente tem uma relação de consumo com a instituição bancária, além disso, ele tem a decisão de manter a relação ou mudar para uma outra instituição. Supondo que Ω representa toda a população de consumidores bancários, é possível identificar aqueles que permanecem como consumidores dos serviços de bancos tradicionais, Ω_0 , aqueles que transferem o salário para outras instituições bancárias tradicionais, Ω_1 , e aqueles que migram o salário para bancos digitais ou *fintechs*, Ω_2 .

Supondo que a decisão do consumidor seja: manter o salário em sua conta no banco original; opte por realizar a portabilidade para um outro banco tradicional; ou deseje enviar o salário para um banco digital é orientada pela maximização de sua utilidade, e supondo também que x_1 seja um vetor das características do consumidor i , a função utilidade pode ser expressa das seguintes formas:

U_0 representa a utilidade de manter o salário na conta do banco original:

$$U_0 = f_0(x_i)$$

U_1 representa a utilidade de migrar o salário para um outro banco tradicional:

$$U_1 = f_1(x_i)$$

E U_2 representa a utilidade de transferir o salário para um banco digital:

$$U_2 = f_2(x_i)$$

Dessa forma, há uma situação de escolha não ordenada e que pode ser analisada dentro de uma perspectiva de utilidade aleatória. Conforme ressalta Greene

(2003), para o i -ésimo consumidor que se defronta com J escolhas, pode-se supor que a utilidade de escolha j é dada por:

$$U_{ij} = x'_{ij}\beta + \epsilon_{ij}$$

Em que β é o conjunto de coeficientes desconhecidos a serem estimados e ϵ é o erro independente e identicamente distribuído (i.i.d). Quando o consumidor escolhe a opção j dentre as demais, pode-se assumir que U_{ij} é a maior utilidade entre todas as J possíveis. Então, o modelo estatístico é dado pelas probabilidades de escolha, sendo:

$$\text{Prob}(U_{ij} > U_{ik}), \text{ para todo } k \neq j.$$

Considerando as opções de escolha bancária como:

$$Y = \begin{cases} 0 & - \text{consumidor mantém conta no banco tradicional} \\ 1 & - \text{consumidor migra para outro banco tradicional} \\ 2 & - \text{consumidor migra para banco digital} \end{cases}$$

O modelo de escolha bancária é:

$$\text{Prob}(Y_i = j) = \frac{e^{\beta'_j X_i}}{\sum_{j=0}^2 e^{\beta'_k X_i}}$$

Que se configura como sendo um modelo *logit* multinomial. As equações estimadas geram as probabilidades para as 3 escolhas que o consumidor se defronta.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra do estudo é constituída por clientes de um grande banco público brasileiro. Ressalta-se ainda que a base estudada envolveu um público específico de clientes, ou seja, apenas funcionários públicos do estado com maior população brasileira. Essa base foi extraída por meio de dados estáticos em fevereiro de 2020 e consiste em mais de 1 milhão de unidades de observação. Para garantir as

propriedades estatísticas, foi retirada uma amostra com mais de 65 mil unidades de observação, que garantem grau de confiança de 99% e margem de erro com 1%.

3.3 VARIÁVEIS

Em função do sigilo bancário os clientes não podem ser identificados, portanto, seus nomes ou qualquer outro elemento que possibilite suas identificações foram retiradas. Ressalta-se ainda que o objetivo do estudo é analisar os dados de forma agregada e não individualizada.

O quadro 1 apresenta as variáveis utilizadas no estudo. Nota-se que as variáveis estão organizadas em categorias: pessoais, profissionais, endereço, operações ativas, perfil e livre opção bancária. Essa categorização já é dada pela própria instituição financeira que disponibilizou a base de dados.

Algumas das variáveis são diretas, principalmente aquelas sobre dados pessoais e endereço, e outras necessitam de esclarecimentos adicionais. Em relação às operações ativas, elas mensuram se o cliente tem produtos bancários ou não, e quais tipos de produtos bancários, como conta corrente, consórcio, poupança, cartão de crédito e investimentos, por exemplo. As variáveis estão listadas no Quadro 1 a seguir:

QUADRO 1 – Variáveis utilizadas no estudo

(continua)

Categorias	Dados	Descrição
Dados Pessoais	Código Cliente	Identificador
	Dt. Nascimento	Numérico: Dia/Mês/Ano
	Idade	Escalar
	Sexo	M = masculino; F = feminino
	Naturalidade	Cidade onde nasceu
	Estado Civil	Casado Parcial ou Universal, Viúvo, Solteiro
	Capacidade Civil	Capaz ou Interditado
	Formação	Ensino médio, Graduação, Pós, etc.
	Estado da Formação	Situação da Formação
Dados Profissionais	Natureza da Ocupação	Serv. Público, Temporário, Aposentado, etc
	Cargo Profissional	Nominal
	Nível Cargo	Sem Nível Hierárquico, Execução, etc
	Renda	Escalar

QUADRO 1 – Variáveis utilizadas no estudo (conclusão)

Endereço	Cep	Nominal
	Município	Nominal
	UF	Nominal
Operações Ativas	Pacote de Serviço	Binária: Sim ou Não
	Conta Corrente	Binária: Sim ou Não
	Poupança	Binária: Sim ou Não
	Produtos de Seguridade	Binária: Sim ou Não
	Consórcio	Binária: Sim ou Não
	Cartão de Crédito	Binária: Sim ou Não
	Investimentos	Binária: Sim ou Não
Perfil de Clientes	Perfil de Segmentação	Ordinal
	Restrição Cadastral	Ordinal
	Endividamento SFN	Escalar
	Endividamento Banco	Escalar
	Cliente Desde	Numérico: Dia/Mês/Ano
LOB - Livre Opção Bancária	Tipo Opção Bancária	Conta Corrente, Poupança, etc
	Código Banco	Código do Banco Enviado
Variável de Interesse	Tipo de Conta	Código de Livre Opção Bancária
	Banco	Nome do Banco Enviado

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Em relação à categoria perfil do cliente, observa-se que a primeira variável se refere ao perfil de segmentação, que está assim organizada:

A = clientes com investimentos iguais ou maiores que R\$ 3 milhões;

B = clientes com renda igual ou maior que R\$ 10 mil; ou saldo em investimentos igual ou maior que R\$ 150 mil e menor que R\$ 3 milhões;

C = clientes com renda igual ou maior que R\$ 4 mil e menor que R\$ 10 mil; ou saldo em investimentos igual ou maior que R\$ 80 mil e menor que R\$ 150 mil;

D = clientes com renda igual ou maior que R\$ 2 mil e menor que R\$ 4 mil; ou saldo em investimentos igual ou maior que R\$ 5 mil e menor que R\$ 80 mil;

E = clientes com renda menor que R\$ 2 mil; ou saldo em investimentos menor que R\$ 5 mil;

F = clientes novos, que ainda não passaram pelo processo de segmentação;

Em relação à variável restrição cadastral, há as seguintes categorias:

0 = SEM RESTRICAO;

1 = FRACA: possui restrição junto aos órgãos de proteção de crédito, mas que devido o valor baixo ainda permite contratar empréstimos;

3 = RELATIVA: são consideradas impeditivas relativas, porém podem ser flexibilizadas e, conseqüentemente, possibilita contratação de operações, observados os normativos vigentes;

4 = ABSOLUTA: são impeditivas absolutas por apresentarem situações que, por disposições legais, estatutárias, determinações ou regulamentações do Conselho Monetário Nacional ou do Banco Central do Brasil, ou da Política de Crédito do Banco, não admitem operar com o cliente.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesse primeiro momento, e por meio dos dados obtidos, há a apresentação, da estatística descritiva dos dados. Conforme descrito em partes anteriores, o objetivo do estudo é analisar os atributos dos consumidores de serviços financeiros que realizaram a portabilidade do salário recebido em sua conta no banco original para os bancos digitais. Portanto, a informação fundamental é detectar os consumidores que optaram por migrar o salário para bancos digitais. No entanto, e como disponibilizado pela base de dados, contamos também com uma parcela de consumidores que transferem para outros bancos tradicionais.

A tabela 1 apresenta os dados dos consumidores e suas opções de transferência. Inicialmente, a grande maioria, mais de 84%, não realiza nenhuma transferência. Pouco mais de 15% dos consumidores transferem para outros bancos tradicionais e apenas 0,52% transferem o salário para bancos digitais.

TABELA 1 – Opções de Transferências do Salário

Opções de Transferências	Frequência Absoluta	Frequência Percentual	Frequência Cumulativa
Sem Transferência	55.146	84,15	84,15
Transferência Outros Bancos Tradicionais	10.048	15,33	99,48
Transferência Bancos Digitais	341	0,52	100,00
Total	65.535	100,00	

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Ainda com base nos dados da tabela 1, constata-se que a quantidade de consumidores que transferem o salário para bancos digitais é muito pequena. Isso se deve a inúmeros fatores, mas principalmente pelo fato dos bancos digitais serem uma novidade do mercado, e também por envolver o uso intensivo de tecnologia.

Já na tabela 2 detalhamos a frequência de transferência do salário por bancos, ou seja, clientes que mantem o salário no banco original, bem como o percentual dos clientes que preferem a transferência para Bancos tradicionais ou Bancos digitais. Entre os bancos tradicionais o maior percentual concentra-se no Banco do Brasil com 84%, em segundo com 8% transferem para o Banco Santander e 3% preferem a Caixa Econômica. A imensa maioria ainda prefere os Bancos tradicionais concentrando

99,4% das opções de transferência corroborando com tendência da idade média dos clientes da base estudada que apresentou média de 54 anos.

TABELA 2 – Transferências do Salário por Banco

Banco	Frequência Sem Transferência	Frequência Outros Bancos	Frequência Bancos Digitais	Frequência Cumulativa	Percentual
Banco do Brasil	55.146	0	0	55.146	84,147
Banco Santander	0	5.557	0	5.557	8,479
Caixa Econômica	0	2.196	0	2.196	3,351
Banco Bradesco	0	911	0	911	1,390
Itaú Unibanco	0	881	0	881	1,344
Banco Sicoob	0	417	0	417	0,636
Banco Crefisa	0	55	0	55	0,084
Sicredi	0	18	0	18	0,027
Unicred	0	5	0	5	0,008
Banco Mercantil	0	3	0	3	0,005
Banco Safra	0	2	0	2	0,003
Banco de Brasília	0	1	0	1	0,002
Uniprime Norte Pr	0	1	0	1	0,002
Kirton Bank	0	1	0	1	0,002
Banco Agibank	0	0	119	119	0,182
Banco Inter	0	0	105	105	0,160
Nu Bank	0	0	95	95	0,145
Banco Original	0	0	14	14	0,021
Banco BMG	0	0	5	5	0,008
Banco C6	0	0	2	2	0,003
Pag Seguro	0	0	1	1	0,002
Total	55.146	10.048	341	65.535	100

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

De acordo com a tabela 2 ainda, o banco digital preferido pelos clientes é o Banco Agibank com 0,18%, em segundo lugar vem o Banco Inter com 0,16% e o terceiro na ordem de preferência pelos clientes é o Nu Bank com 0,14%. Ainda que pequena a preferência por bancos digitais é presumível uma normalidade para a população se acostumar com as novidades dos bancos digitais, ou seja, se acostumar com uma nova forma de banco e igualmente com o uso da tecnologia.

Conforme pode se observar na tabela 3, a idade média dos clientes é de 54,4 anos. Nota-se também uma amplitude bastante grande, pois o valor mínimo é de 13 anos enquanto o máximo é de 107. No caso das pessoas de menor idade, há a possibilidade, como consta no enquadramento do banco, de ser um estagiário ou um

bolsista. E no caso oposto, é altamente provável que seja um aposentado ou pensionista. Em relação ao tempo que a pessoa é cliente do banco, pode-se constatar que a média é de 14,18 anos, atingindo um máximo de 76,42 anos.

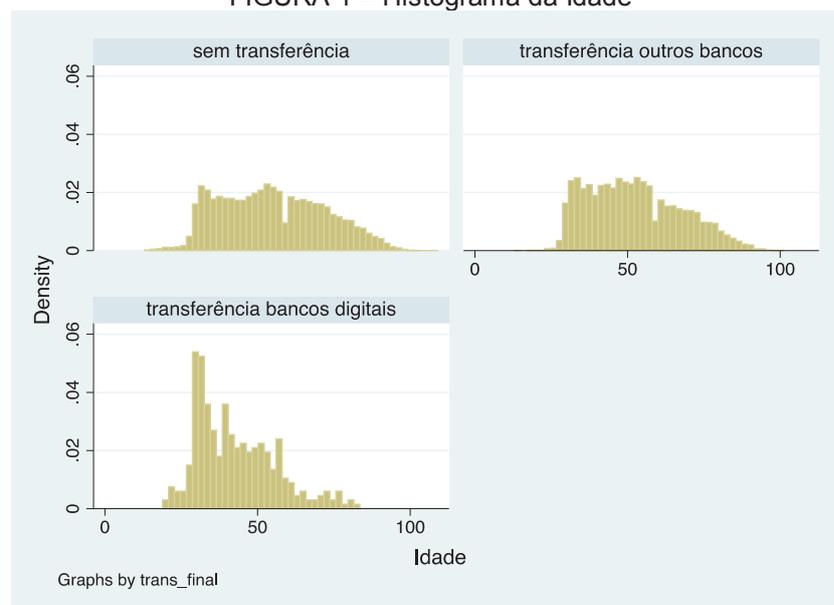
TABELA 3 – Características Demográfica da Base

Variável	Obs.	Média	Desvio Padrão	Min.	Max.
Idade	65.535	54,44	16,77	13	107
Tempo de Cliente	65.535	14,19	7,46	0	76,43
Renda	65.429	4.350,90	4.625,96	0	179.576,40
Endividamento SFN	65.535	34.912,38	73.515,56	0	53.771,86
Endividamento Banco	65.535	22.024,35	66.344,26	0	91.027,29

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

A figura 1 exibe a distribuição de idade dos clientes para cada grupo de transferência do salário. Sobre cada um desses grupos, há diferentes médias. Para o grupo que não realiza transferência (sem transferência) a média de idade é de 54,9 anos. Já o grupo que realiza transferência para outros bancos apresenta média de 52,3 anos. E finalmente o grupo que realiza transferência para bancos digitais tem média de 42,8 anos.

FIGURA 1 – Histograma da Idade

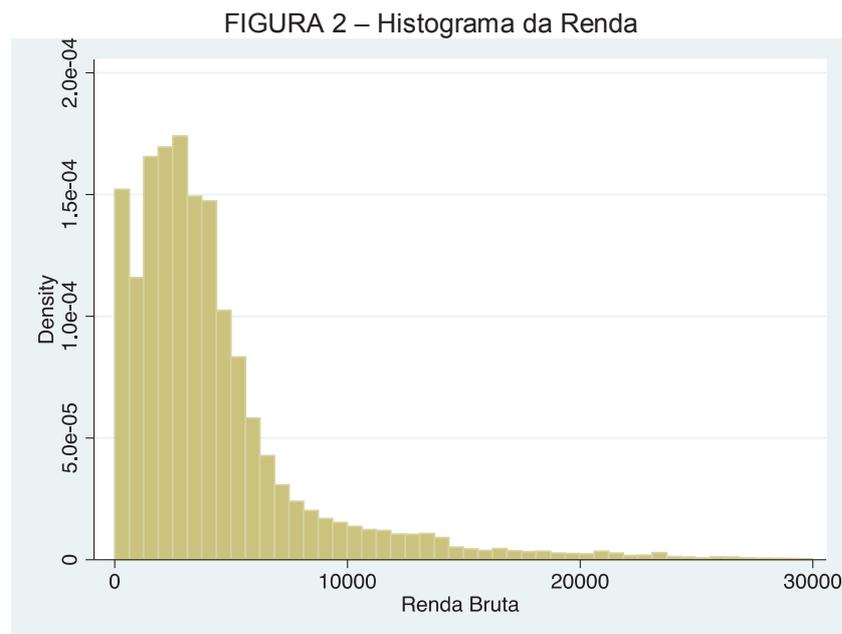


FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Mas como aponta no painel três da figura 1, a moda entre as pessoas que transferem para bancos digitais é de 32 anos, mostrando que é justamente um perfil mais novo que aderiram de forma mais rápida para os bancos digitais.

Ainda pela tabela 1 é possível constatar que a renda média é de R\$ 4350,90, no entanto, pode-se inferir que há uma concentração bastante elevada em estratos de renda inferior a esse valor médio. Há casos, como se pode observar, de que a renda se aproxima de duas centenas de milhares de reais.

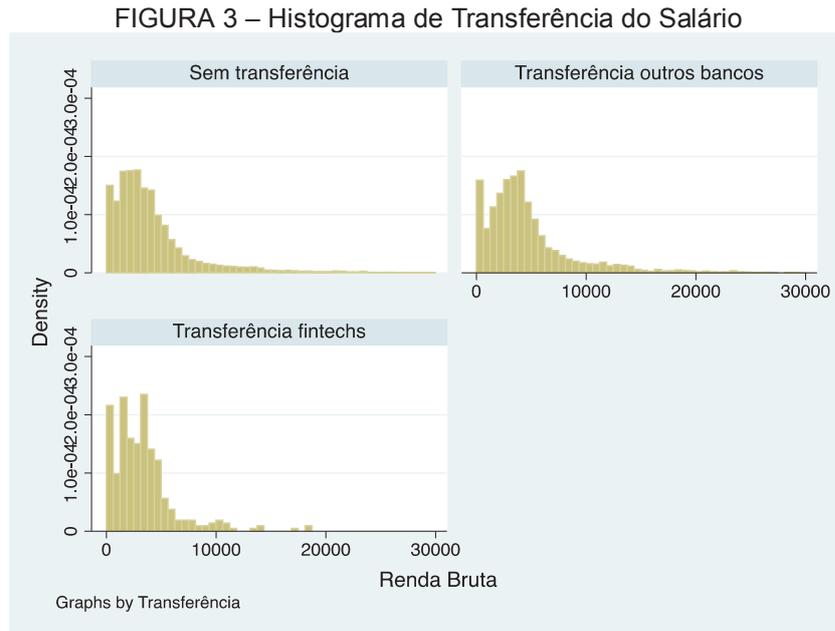
No histograma abaixo, figura 2, é possível verificar a distribuição de renda da amostra. Vale ressaltar que 10% possuem uma renda de até R\$750,00 reais e 25% possuem renda menor que R\$1.783,37. Por lado temos que 50% possuem uma renda abaixo de R\$3.248,02 e 75% de até R\$5.199,20, ao passo que apenas 1% possui renda acima de R\$22.779,62.



FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Em relação ao endividamento, há dados de duas categorias, endividamento no próprio banco e endividamento em outros bancos. Para a primeira, a média é de R\$ 22.024,35, e para a segunda é de R\$ 34,912,38. Embora a média em outros bancos seja maior, o maior valor é juntamente no próprio banco.

A figura 3 mostra o gráfico da renda dos clientes levando em consideração a transferência de salários tanto para demais bancos tradicionais como para os bancos digitais.



FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Entre os clientes que optam por não realizar a transferência do salário para nenhum banco, a média salarial é de R\$4.276,75. Já para os que realizam transferências para outros bancos comerciais, constatou-se uma média salarial de R\$4.794,05. E para aqueles clientes que transferem o salário para os bancos digitais, a média de salário é de R\$3.296,51.

Nota-se que esse valor médio é cerca de 23% inferior à média salarial de quem não realiza transferência. No entanto, pela figura não é possível visualizar nenhum comportamento específico para qualquer uma das categorias analisadas das opções que o consumidor se defronta.

Ainda explorando os dados da amostra, constata-se, como se pode observar na tabela 4, que a maior parte é formada pelo gênero feminino, constituindo 57,53% do total. A ampla maioria, 94,27% não possui pacote de serviços junto ao banco. Por outro lado, constata-se que a maior parte tem o produto financeiro poupança, 54,52%.

Produtos de seguridade se mostra como algo de baixa aceitação relativa, pois cerca de 25% têm algum tipo de seguro. Por sua vez, consórcio é o produto de menor aceitação, com apenas 4,15%. Já cerca de um quinto apresenta algum investimento financeiro além da poupança. E por fim, a imensa maioria, 99,96%, apresenta conta corrente.

TABELA 4 – Produtos Financeiros

Variável		Frequência	Percentual	Frequência Cumulativa
Gênero	Masculino	27.832	42,47	42,47
	Feminino	37.703	57,53	100,00
Pacote de Serviços	Não	61.779	94,27	94,27
	Sim	3.756	5,73	100,00
Poupança	Não	29.804	45,48	45,48
	Sim	35.731	54,52	100,00
Produtos de Seguridade	Não	49.629	75,73	75,73
	Sim	15.906	24,27	100,00
Consórcio	Não	62.817	95,85	95,85
	Sim	2.718	4,15	100,00
Investimento	Não	50.391	76,89	76,89
	Sim	15.144	21,11	100,00
Conta Corrente	Não	29	0,04	0,04
	Sim	65.506	99,96	100,00

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

A tabela 5 apresenta um detalhamento sobre a situação cadastral do consumidor. É considerado sem restrição o consumidor que pode ter acesso a qualquer produto bancário, incluindo empréstimos; nessa categoria se encontra a maioria dos consumidores, cerca de 70%.

A restrição fraca, com 8,25%, implica uma restrição junto aos órgãos de proteção de crédito, mas que devido o valor baixo ainda permite contratar empréstimos.

A restrição relativa, que afeta aproximadamente 17%, se refere ao fato de que os consumidores são considerados impeditivos relativos, porém podem ser flexibilizadas e, conseqüentemente, possibilitar à contratação de operações, observados os normativos vigentes.

E finalmente a restrição absoluta, que abrange pouco mais de 5% se refere a situações que, por disposições legais, estatutárias, determinações ou regulamentações do Conselho Monetário Nacional ou do Banco Central do Brasil, ou da Política de Crédito do Banco, não admitem operar com o cliente em linhas de crédito.

TABELA 5 – Situação Cadastral dos Clientes

Restrição Cadastral	Frequência	Percentual	Cumulativa
Sem Restrição	45.576	69,54	69,54
Fraca	5.408	8,25	77,80
Relativa	11.124	16,97	94,77
Absoluta	3.427	5,23	100,00
Total	65.535	100,00	

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

A tabela 6 apresenta o segmento que o consumidor se enquadra. Conforme os próprios critérios do banco, há a seguinte classificação de perfil: a) perfil A, com 0,07%, corresponde à clientes com investimentos iguais ou maiores que R\$ 3 milhões; b) perfil B, com frequência de aproximadamente 18%, são os clientes com renda igual ou maior que R\$ 10 mil; ou saldo em investimentos igual ou maior que R\$ 150 mil e menor que R\$ 3 milhões; c) perfil C, a maior parcela com cerca de 45%, abrange os clientes com renda igual ou maior que R\$ 4 mil e menor que R\$ 10 mil; ou saldo em investimentos igual ou maior que R\$ 80 mil e menor que R\$ 150 mil; d) perfil D, com aproximadamente 27%, são os clientes com renda igual ou maior que R\$ 2 mil e menor que R\$ 4 mil; ou saldo em investimentos igual ou maior que R\$ 5 mil e menor que R\$ 80 mil; e) perfil E, com pouco mais de 10%, caracterizam os clientes com renda menor que R\$ 2 mil; ou saldo em investimentos menor que R\$ 5 mil; e f) perfil S, com número irrisório, trata dos clientes novos que ainda não passaram pelo processo de segmentação.

TABELA 6 – Segmentação dos Clientes

Segmento	Frequência	Percentual	Cumulativa
PF A	44	0,07	0,07
PF B	11.637	17,76	17,82
PF C	29.708	45,33	63,16
PF D	17.418	26,58	89,73
PF E	6.727	10,26	100,00
S PF	1	0,00	100,00
Total	65.535	100,00	

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Em relação ao estado civil do consumidor, a tabela 7 apresenta a classificação adotada pelo banco. Nota-se claramente que os solteiros são os que apresentam maior frequência, com cerca de 34%. Na sequência aparecem os casados no regime de comunhão parcial de bens, com pouco menos de 30%, seguido pelos casados com comunhão universal de bens, cerca de 15%.

TABELA 7 – Estado Civil dos Clientes

Estado Civil	Frequência	Percentual	Cumulativa
Casado (a) - Regime Misto ou Especial	12	0,02	0,02
Casado (a) - Regime Total	55	0,08	0,10
Casado (a) - Comunhão Parcial	19.014	29,04	29,14
Casado (a) - Comunhão Universal	9.551	14,59	43,73
Casado (a) - Part. Final Aquestos	6	0,01	43,74
Casado (a) - Separação de Bens	753	1,15	44,89
Divorciado (a)	4.704	7,18	52,07
Separado (a) - Judicial ou Extra Judicial	1.995	3,05	55,12
Solteiro (a)	22.110	33,77	88,89
Viúvo (a)	7.276	11,11	100,00
Total	65.476	100,00	

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Já a tabela 8 apresenta o nível de instrução do consumidor. A maioria, cerca de 49%, tem até o segundo grau completo. A graduação foi concluída por aproximadamente 47% dos consumidores. E 3,62% têm cursos de pós-graduação, que engloba especialização, mestrado ou doutorado.

TABELA 8 – Perfil da Escolaridade dos Clientes

Escolaridade	Frequência	Percentual	Cumulativa
Até Segundo Grau Completo	32.222	49,17	49,17
Graduação	30.943	47,22	96,38
Especialização	911	1,39	97,77
Mestrado	412	0,63	98,40
Doutorado	1.047	1,60	100,00
Total	65.535	100,00	

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

As ocupações dos consumidores são apresentadas na tabela 9. A grande maioria, com 59% aproximadamente, é formada por servidor público concursado. Na sequência há os aposentados ou pensionistas, com cerca de 25%. As presenças de outras ocupações são bastante baixas frente a essas duas primeiras.

TABELA 9 – Classificação da Ocupação Profissional

Natureza Ocupação Profissional	Frequência	Percentual	Cumulativa
Agente Politico	20	0,03	0,03
Aposentado ou Pensionista	16.296	24,91	24,94
Menor Aprendiz	9	0,01	24,95
Atividade sem Remuneração	826	1,26	26,22
Bolsista Mestrado/Doutorado	63	0,10	26,31
Bolsista Outros	163	0,25	26,56
Empregado de Pessoa Física	19	0,03	26,59
Empregado em Empresa do Setor Privado	1.685	2,58	29,17
Empregado/Ocupação Eventual/Temporário	1.387	2,12	31,29
Empregador Titular ou Proprietário de Empresa	98	0,15	31,44
Engajado das Forças Armadas	18	0,03	31,46
Estagiário	101	0,15	31,62
Func Empresa Pública/Econ. Mista	1.334	2,04	33,66
Func Empresa Pública/Econ. Mista Não Conc.	18	0,03	33,68
Profissional Liberal	222	0,34	34,02
Recruta das Forças Armadas	5	0,01	34,03
Sem Vínculo de Emprego	812	1,24	35,27
Servidor Não Concurado/Regime Especial	1.562	2,39	37,66
Servidor Público Concurado	38.581	58,97	96,63
Servidor Público de Autarquia e Fundação	2.183	3,34	99,97
Sócio/Dirigente de Empresa	21	0,03	100,00
Total	65.423	100,00	

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Como descrito na metodologia, foi estimado um modelo logístico multinomial para mensurar a probabilidade de o consumidor manter o salário no banco original, migrar para um outro banco comercial ou migrar para um banco digital. A tabela 10 apresenta as estimativas para o chamado risco relativo (rr). O risco relativo é uma medida que generaliza para várias categorias, mais de duas, a razão de chance ou razão de possibilidade quando é estimada uma regressão logística. A interpretação é

sempre sobre a categoria de base, que nesse caso foi considerada a manutenção da conta original. E como se pode observar na tabela 9, há dois blocos de estimativas de risco relativo, sendo que o primeiro se refere à chance de transferir o salário para outro banco comercial e o segundo à chance de transferir para um banco digital.

TABELA 10 – Estimativa de Transferência Outros Bancos x Bancos Digitais

Opções de Transferências	Risco Relativo	Erro Padrão	z	P > z	[95% Conf. Interval]	
Transferência Outros Bancos						
Idade	1,006243	0,001161	5,39	0,000	1,003968	1,008523
Valor Renda Bruta	1,000021	3,21e-06	6,43	0,000	1,000014	1,000027
Endividamento SFN	1,000005	1,89e-07	26,38	0,000	1,000005	1,000005
Investimentos	0,210346	0,010825	-30,29	0,000	0,190163	0,232670
Sexo	1,070196	0,035783	2,03	0,042	1,002311	1,142679
Escolaridade	0,889083	0,037648	-2,78	0,005	0,818272	0,966022
Tempo Cliente (anos)	0,994869	0,002267	-2,26	0,024	0,990436	0,999323
_cons	0,153798	0,017760	-16,21	0,000	0,122646	0,192863
Transferência Bancos Digitais						
Idade	0,942817	0,008237	-6,74	0,000	0,926810	0,959101
Valor Renda Bruta	0,999987	0,000025	-0,53	0,597	0,999940	1,000036
Endividamento SFN	1,000002	1,22e-06	1,77	0,077	0,999999	1,000005
Investimentos	0,289762	0,098391	-3,65	0,000	0,148939	0,563732
Sexo	1,755527	0,309478	3,19	0,001	1,242657	2,480069
Escolaridade	0,665172	0,196561	-1,38	0,168	0,372730	1,187046
Tempo Cliente (anos)	1,004239	0,018069	0,24	0,814	0,969441	1,040286
_cons	0,083277	0,062312	-3,32	0,001	0,019213	0,360945

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Analisando inicialmente os fatores que influenciam a migração do salário para outro banco tradicional, percebe-se que cada ano adicional de vida implica no aumento de 0,6% de chance.

Em relação à renda, nota-se que a cada unidade a mais de renda impacta em 0,002% a chance em migrar para um outro banco comercial. Chance um pouco menor ocorre com a variável de endividamento em outros bancos, cuja probabilidade é de 0,0005% para cada unidade monetária tomada como empréstimo. Por outro lado,

caso o consumidor tenha investimentos no banco de referência, há uma diminuição de chance de migrar o salário de 0,79%

No caso do gênero, devemos inicialmente lembrar que foi atribuído 0 para mulheres e 1 para homens. Nesse caso, observa-se que sendo homem há um aumento na probabilidade de transferir o salário para outro banco tradicional de aproximadamente 7%.

Por sua vez, quanto maior o nível de formação, menor é a chance de transferir o salário para outro banco tradicional. E o mesmo é válido para o tempo que o consumidor é cliente do banco.

Em relação aos consumidores que optaram por transferir o salário para um banco digital, podemos, inicialmente, observar que o aumento idade é um fator que inibe a probabilidade de migração. Nesse caso, há uma diminuição de chance de 5,72%. Essa mesma tendência seria verificada com o fator renda, pois quanto maior a renda menor é a chance de migrar para um banco digital. No entanto, a renda não se mostrou estatisticamente significativa, o que representa que essa variável não impacta na decisão do consumidor transferir o salário para um banco digital.

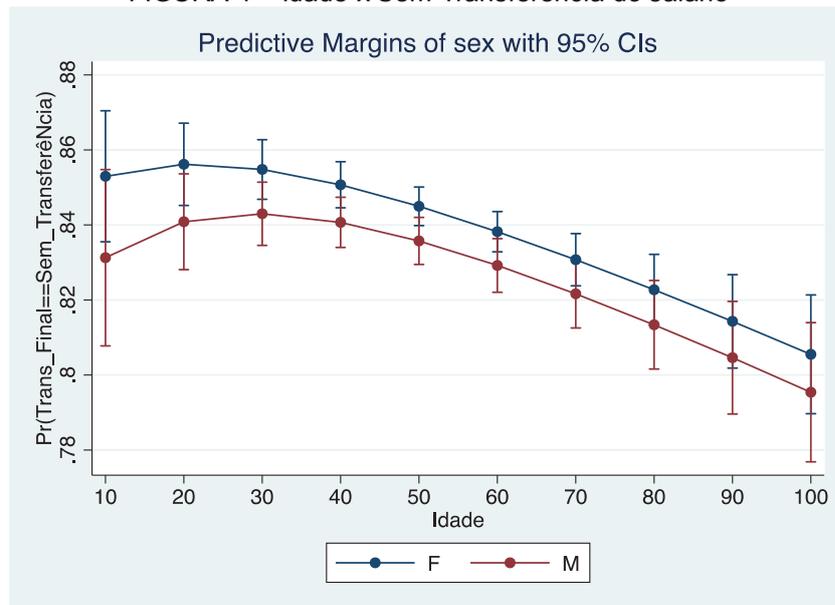
A variável endividamento em outros bancos também não é estatisticamente significativa. Além dessas duas, as variáveis nível de formação e tempo como cliente também não se mostraram estatisticamente significativas. Em relação ao fato do consumidor ter algum tipo de investimento, observa-se que há uma diminuição na chance de migrar o salário em cerca de 71%. E finalmente pode-se afirmar que os homens têm 75% mais chance de migrar do que as mulheres.

De forma a compreender melhor o comportamento de algumas das variáveis do modelo, há a seguir um conjunto de gráficos que apresentam as chances para duas variáveis selecionadas, sempre distinguindo entre o gênero masculino e feminino.

Na figura 4 é possível verificar as maiores chances para manter-se fidelizado ao banco original é com idades menores. À medida que a idade avança, nota-se uma diminuição das chances de não realizar transferência do salário para outro banco.

Esse comportamento é válido igualmente tanto para o gênero masculino quanto para o gênero feminino. Mas vale ressaltar que o gênero feminino apresenta uma maior chance de permanecer fiel, para os níveis de idade, quando comparado com o gênero masculino.

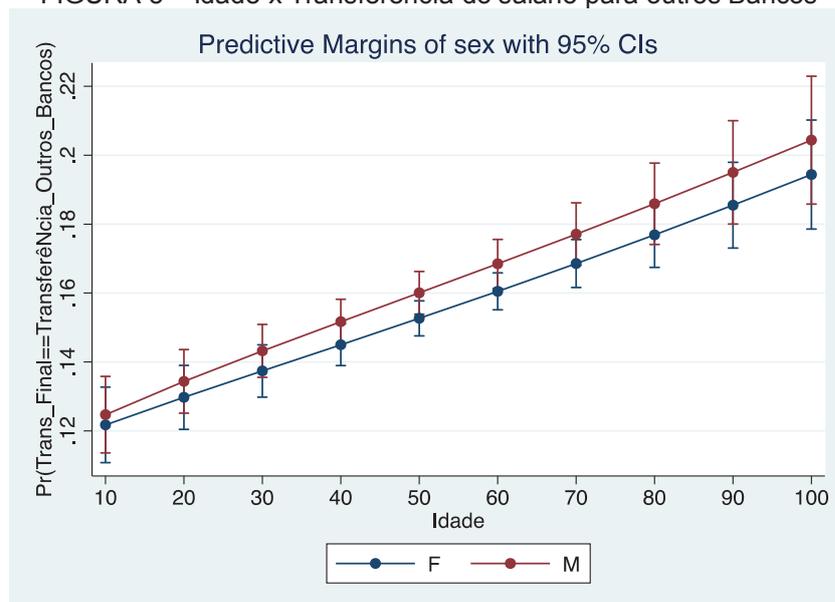
FIGURA 4 – Idade x Sem Transferência do salário



FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

A figura 5 apresenta as chances para migrarem o salário para um outro banco tradicional. De fato, pode-se perceber claramente que o aumento da idade implica no aumento das chances de migração. Ao contrário do comportamento descrito anteriormente, nota-se aqui que os homens têm maiores chances de migrar o salário para outros bancos tradicionais do que as mulheres, mas também convém ressaltar que a tendência é comum para ambos.

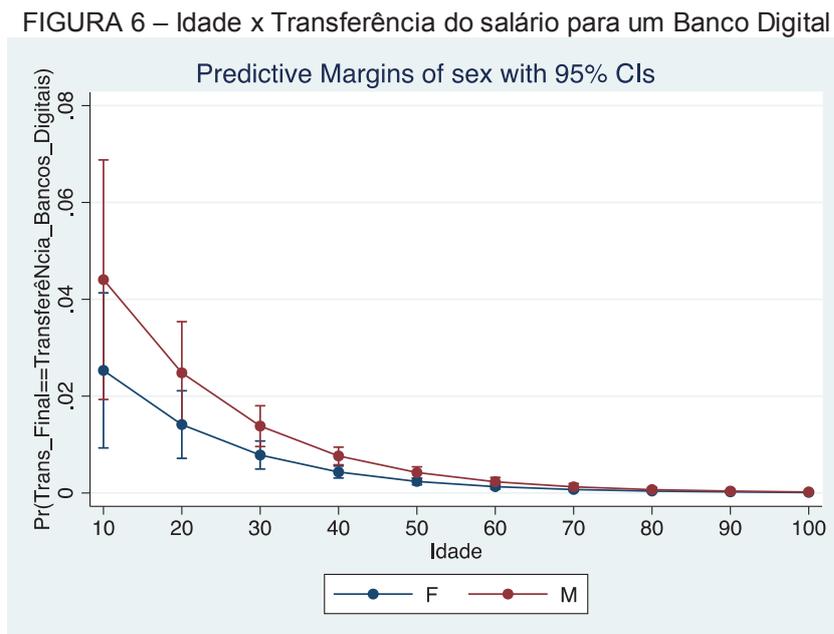
FIGURA 5 – Idade x Transferência do salário para outros Bancos



FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

A figura 6, por sua vez, descreve a chance, tanto de homens quanto de mulheres, de migrar o salário para um banco digital.

Nota-se que o fator idade inibe a migração do salário, pois tem um comportamento decrescente. Esse comportamento é válido para ambos os gêneros, mas se mostra mais propenso para os do gênero masculino.

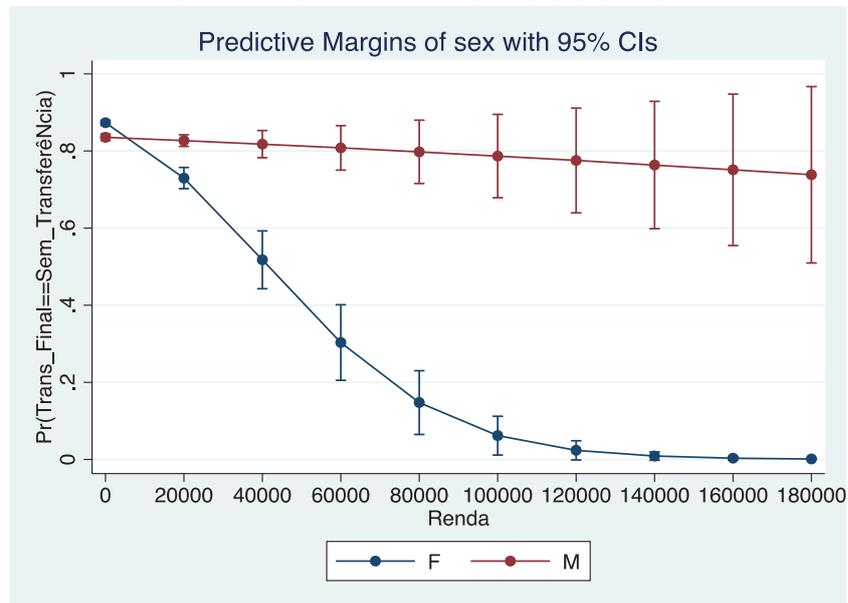


FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Já a figura 7 exibe as chances de transferência do salário ou não em relação à variável renda, discriminando também por sexo. Pode-se constatar que o gênero masculino apresenta maiores chances de manutenção do salário no banco original à medida que a renda cresce.

No entanto, o gênero feminino apresenta uma queda significativa de chances para permanecer com o salário conforme a renda se eleva. Pode-se constatar claramente um comportamento bastante distinto entre homens e mulheres nesse aspecto.

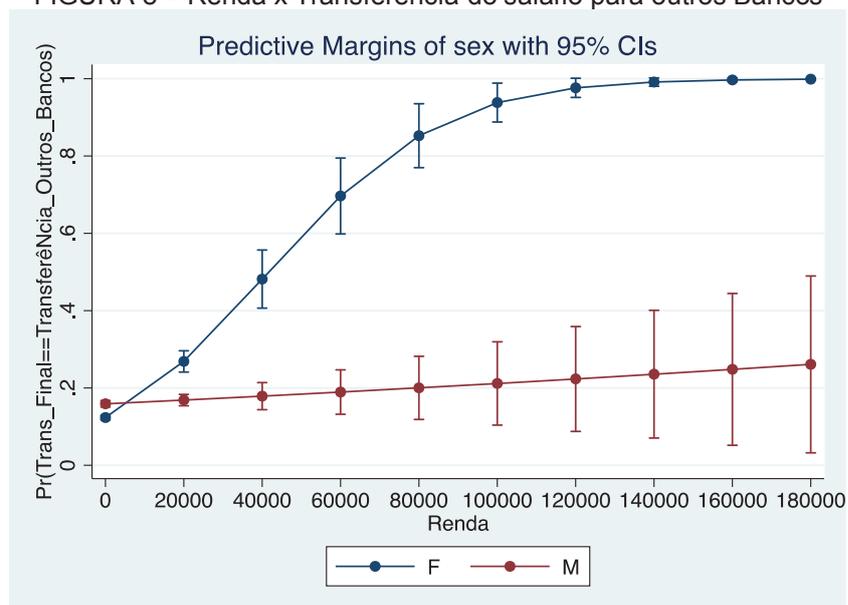
FIGURA 7 – Renda x Sem Transferência do salário



FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

A figura 8 complementa o comportamento descrito na figura 6. Se as mulheres têm menores chances de permanecer com o salário no banco original, elas apresentam maiores chances para migrar. Nesse caso, o gráfico exibe a chance de migrar o salário para um outro banco comercial. E esse comportamento é mantido para todas as faixas de renda.

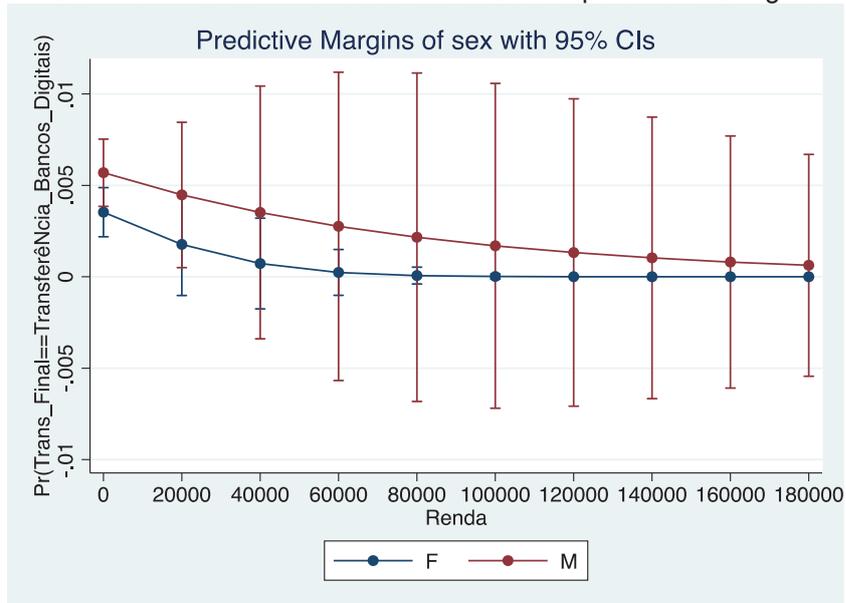
FIGURA 8 – Renda x Transferência do salário para outros Bancos



FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

E finalmente a figura 9 exibe as chances de migração do salário para um banco digital. Como apresentado na tabela 9, a renda não foi estatisticamente significativa, no entanto, podemos analisar o comportamento para cada faixa de renda. Além disso, podemos também inferir entre os gêneros.

FIGURA 9 – Renda x Transferência do salário para Bancos Digitais



FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

De certa forma, a figura nos mostra que o aumento da renda diminuiria a chance de migrar o salário para um banco digital, e esse comportamento é similar para ambos os gêneros. Mas vale ressaltar que os homens, principalmente com nível menor de renda, apresentam maiores chances de migração do salário para bancos digitais. E pelo fato do intervalo de confiança (a 95%) ser menor, pode-se inferir que há uma diferença estatisticamente significativa de que são comportamentos distintos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema financeiro brasileiro vem passando por transformações profundas e sofre uma verdadeira revolução digital na forma e no *modus operandi* de se relacionar e interagir com o consumidor de serviços financeiros atual.

Nesse contexto, a evolução tecnológica no sistema bancário e a globalização trouxe consigo mudanças de hábitos e novos ambientes de relacionamento com os consumidores financeiros. Esses avanços abriram espaço para o surgimento das *fintechs* e bancos digitais, que agregaram características como a facilidade de uso, a rapidez dos serviços e a experiência positiva do usuário.

O presente estudo teve como principal premissa buscar entender e analisar os atributos destes consumidores de serviços financeiros que migraram o seu salário das contas dos bancos tradicionais para os bancos digitais. Em razão disso tratamos da automação bancária e suas evoluções sobretudo para os canais digitais que hoje são disponibilizados aos consumidores.

A partir da estratificação dos dados da base verificou-se que 84% dos consumidores mantêm o seu salário no próprio banco. E apenas uma pequena parte, 0,52%, transfere o salário para os bancos digitais. É plausível afirmar que esse número, em parte inexpressível, está assentado em dois grandes fatores.

O primeiro fator é o efeito novidade. O surgimento dos bancos digitais é algo recente, então é de se esperar que nessa atual fase o número de clientes seja realmente baixo. O segundo fator se deve à necessidade de usar e ter um conhecimento mínimo sobre tecnologia.

Esse segundo fator limita bastante o número de consumidores que podem ter contas em bancos digitais, pois faixas etárias de maior idade têm dificuldades em manusear dispositivos tecnológicos, o que, naturalmente, limita o seu acesso. E de fato, o aumento da idade diminui sensivelmente a probabilidade de um cliente transferir o seu salário para um banco digital.

A afirmação anterior corrobora o dado que consta na tabela 2, onde apurou-se que a média de idade da base de dados é de 54 anos. Essa tendência possui relação com o modelo de aceitação de tecnologia estudado por Davis (1986), pois os nascidos anteriores a geração Y teriam maior dificuldades na utilização de novas tecnologias que são utilizadas pelos bancos digitais por meio dos *smartphones*.

Quando relacionada a renda dos clientes com a transferência do salário para os bancos digitais, nota-se que a média salarial é a menor dentre os que não transferem ou transferem o salário para outros bancos tradicionais. Esse resultado pode ter relação com o grande chamariz que os bancos digitais comunicam que seria uma conta corrente sem a cobrança de taxas de manutenção (tarifas).

De fato, uma forma de fidelizar o consumidor é por meio da cobrança de um valor menor ou da não cobrança por um serviço prestado. A própria teoria da demanda afirma que os consumidores são agentes avessos ao preço.

Dessa forma, o elemento de atração, pelo menos nesse momento em que os bancos digitais estão surgindo e se consolidando, é a não cobrança das tarifas bancárias. E por conta disso, pode-se inferir que consumidores de menor renda tenham uma maior propensão a ter contas de bancos digitais. No entanto, esse argumento não é válido para todo o grupo. Mas se torna importante para apenas um segmento de pessoas de menor renda.

Para se ter uma melhor aproximação, foi estimada, por meio do risco relativo (rr), a probabilidade de transferência do salário para outros bancos tradicionais e bancos digitais relacionando algumas variáveis da base de dados. A idade se mostrou um fator bastante importante para a migração ou não do salário, independentemente se para um outro banco tradicional ou um banco digital.

Com o aumento da idade, observa-se que há uma diminuição da probabilidade de a pessoa permanecer com o salário no banco original, um aumento da probabilidade da pessoa migrar o salário para outro banco tradicional e igualmente uma diminuição do consumidor migrar para um banco digital.

Nesse contexto, idades menores aumentam a chance de os clientes migrarem o salário para bancos digitais. E vale ressaltar que esse comportamento é muito similar entre homens e mulheres. Ou seja, independentemente da idade eles apresentam comportamentos semelhantes.

O risco relativo da renda não apresenta um efeito tão claro. Como um todo, a renda se mostrou uma variável importante para explicar a mudança para um outro banco tradicional, mas não para um banco digital. Porém, para faixas de renda específicas é possível identificar uma certa influência. E também sobre o efeito renda, é possível observar um efeito muito distinto entre homens e mulheres.

Conforme a renda aumenta, nota-se uma queda leve da probabilidade de os homens permanecerem com o salário no banco original (sem transferência), e nota-

se uma diminuição bastante acentuada das mulheres não migrarem para outros bancos. Por outro lado, o aumento da renda acarreta na elevação significativa da chance das mulheres migrarem o salário para outro banco; enquanto essa elevação é bastante tênue para os homens.

E em relação à migração do salário para bancos digitais, observa-se um comportamento similar entre homens e mulheres em relação ao crescimento da renda. Nesse aspecto, observa-se claramente que ambos apresentam maiores probabilidades de transferência do salário para bancos digitais quando o nível de renda é menor.

Investimento, mensurado por uma variável dicotômica, que o cliente tem no banco tradicional é um fator também relevante para migrar o salário para os bancos digitais. Nesse sentido, se o cliente tem algum tipo de investimento, menor é a probabilidade de migrar.

Finalmente, com base nos dados analisados consideramos que o estudo correspondeu às expectativas empíricas confirmando algumas hipóteses como: a) quanto maior a idade menor as chances de migrarem o salário para bancos digitais; b) quanto menor a renda, maiores são as chances de migração; c) os homens possuem maior tendência de migrar para os bancos digitais; d) investimentos diminuem a chance de migrar o salário.

De certa forma os consumidores de qualquer produto, incluindo os serviços bancários, são orientados para sua própria satisfação. Com base no conceito de preferência revelada (SAMUELSON e ZECKHAUSER, 1988), a qual salienta que se pode conhecer as preferências de um dado consumidor por meio de seus hábitos de consumo, pode-se intuir que os consumidores, dado que escolheram os bancos digitais frente aos tradicionais, têm preferências por aqueles.

No entanto, a quantidade de consumidores nos bancos digitais ainda é pequena para compreender toda a dinâmica envolvendo as decisões dos consumidores. Os bancos digitais partem de um novo princípio de gestão de relacionamento, que, por ser automatizado, possa transparecer um maior nível de envolvimento.

Mas é importante ressaltar que o verdadeiro relacionamento é quando o consumidor se depara com um problema específico, exigindo que o banco atenda tais especificidades.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como apresentado anteriormente, o presente trabalho está estruturado na base de dados disponibilizada por um banco e constitui-se de apenas funcionários públicos. Essas informações são atributos dos clientes cuja finalidade é atender as necessidades bancárias. Por conta desse fato, a base é um fator limitante de informações para conhecer, de forma mais abrangente, os fatores que determinam a migração do salário para bancos digitais. Nesse sentido, seria pertinente realizar uma pesquisa *survey*, de caráter mais abrangente, visando coletar informações sobre o presente tema.

A presente dissertação foi planejada e desenvolvida ao longo de um momento bastante complicado e complexo, a pandemia do Corona Vírus (Sars-cov-2), que impactou severamente muitos aspectos da sociedade, inclusive na forma de consumir, momento em que inúmeros aplicativos de serviços se consolidaram. Seria, nesse caso, bastante oportuno verificar qual foi o comportamento destes consumidores em relação aos bancos digitais ao longo desse período.

Por fim, sugere-se nessa nova pesquisa ouvir também as *fintechs* e bancos digitais visando confrontar as estratégias elencadas por elas averiguando, de acordo com a base de dados, com os resultados apresentados no estudo.

REFERÊNCIAS

ALT, R.; ROMAN, B.; MARTIN T. S. FinTech and the transformation of the financial industry. **Electronic Markets**, p. 235-243, ago. 2018.

AKINCI, S.; AKSOY, S.; ATILGAN, E. Adoption of internet banking among sophisticated consumer segments in an advanced developing country. **International Journal of Bank Marketing**, v. 22, n.3, p. 212-232, mai. 2004.

ARCAND, M.; PROMTEP, S.; BRUN, I.; RAJAABELINA, L. Mobile banking service quality and customer relationships. **International Journal of Bank Marketing**, v. 35, n. 7, p. 1068-1089, out. 2017.

AZEVEDO, E. O Impacto das Fintechs no Setor Bancário Nacional, 2020. Disponível em: <https://www.ligafeausp.com/single-post/2020/08/26/o-impacto-das-fintechs-no-setor-banc%c3%81rio-nacional>. Acesso em: 11 out. 2020.

BAABDULLAH, A. M.; ALALWAN, A. A.; RANA, N. P.; KIZGIN, H.; PATIL, P. Consumer use of mobile banking (M-Banking) in Saudi Arabia: Towards an integrated model. **International Journal of Information Management**, v. 44, p. 38-52, fev. 2019.

BABAKUS, E.; EROGLU, S.; YAVAS, U. Modeling consumers' choice behavior: an application in banking. **Journal of Services Marketing**, v. 18, n. 6, p. 462-470, out. 2004.

BACEN. **Fintechs**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs>. Acesso em: 03 nov. 2020.

BACEN. **Fintechs de crédito e bancos digitais**, 2020. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE089_Fintechs_de_credito_e_bancos_digitais.pdf. Acesso em: 03 nov. 2020.

BACEN. **Funções do Banco Central do Brasil**, 2016. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/Documents/publicacoes/serie_pmf/FAQ2011-FuncoesdoBancoCentral.pdf. Acesso em: 10 mai. 2021.

BACEN. Resolução nº 4.656, de 26 de abril de 2018. Dispõe sobre a sociedade de crédito direto e a sociedade de empréstimo entre pessoas. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 abr. 2018. Seção 1, p. 24.

BACEN. Resolução nº 4.657, de 26 de abril de 2018. Altera a Resolução nº 4.606. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 abr. 2018. Seção 1, p. 26.

BACEN. Resolução nº 4.658, de 26 de abril de 2018. Dispõe sobre a política de segurança cibernética. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 abr. 2018. Seção 1, p. 26.

BANOV, M. R. **Comportamento do Consumidor: Vencendo Desafios**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

BARBOSA, J. A. A aplicabilidade da tecnologia na pandemia do Novo coronavírus (Covid-19). **Revista da FAESF**, vol. 4. Número especial COVID 19, jun. 2020.

BARBOSA, F. F. As transformações do setor bancário sob a égide do plano real. **Revista Iniciativa Econômica**, 3.1. Edição v. 3 n. 1, 2017.

BÁTIZ-LAZO, B.; REID, R. The development of cash-dispensing technology in the UK. **IEEE Annals of the History of Computing**, v. 33. n. 3, p. 32-45, jan. 2010.

BECKER, L. Methodological proposals for the study of consumer experience. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 21, n. 4, p. 465-490, set. 2018.

BRANDL, B.; HORNUF, L. Where did FinTechs come from, and where do they go? The transformation of the financial industry in Germany after digitalization. **Frontiers in Artificial Intelligence**, v. 3, n. 8, mar. 2020.

BRITO, J. V. C. S.; RAMOS, A. S. M. Boundaries of Technology Acceptance Models: an essay from a critical perspective. **Revista Gest@o.Org**, v.17, Edição Especial, 2019.

BUCKLEY, R. P.; WEBSTER, S. FinTech in developing countries: charting new customer journeys. **Journal of Financial Transformation**, v. 44, jun. 2016.

BURR, E. Quatro Tendências Marcam o Próximo Estágio de Evolução das Fintechs no Brasil, 2019. Disponível em <https://fintechlab.com.br/index.php/2019/10/09/quatro-tendencias-marcam-o-proximo-estagio-de-evolucao-das-fintechs-no-brasil/>. Acesso em: 03 nov. 2020.

BUSQUETS A. C. Estudos Sobre a Regulação Financeira, 2017. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/outras_publicacoes/Estudos_sobre_Regula%C3%A7%C3%A3o_Financeira_Banco_Central_do_Brasil_2017.pdf. Acesso em: 28 out. 2020.

CANESIN, G. T. T. Desafio Regulatório das Fintechs. Disponível em <https://migalhas.uol.com.br/depeso/299254/o-desafio-regulatorio-das-fintechs>. Acesso em: 03 nov. 2020.

CARBELLIDO, O. A. The challenges of electronic banking in Mexico. **Revista IUS**, v.12, n. 41, p. 87-108, jun. 2018.

CARDOZO, E. A. A.; CHRISTINO, J. M. M.; CARVALHO, A. C. P. Fatores que Afetam a Intenção Comportamental dos Consumidores Brasileiros de Serviços Fintech. **XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**, 2019.

CARRETEIRO, R. P. **Inovação Tecnológica**: Como garantir a modernidade do negócio. Rio de Janeiro: Ltc, 2009.

CERNEV, A. K. O futuro do dinheiro eletrônico. **GV executivo**, v.16, n. 2, p. 42-45, mar/abr. 2017.

CERNEV, A.; DINIZ, E.; JAYO, M. Emergência Da Quinta Onda De Inovação Bancária (The Emergence of the Fifth Wave of Banking Innovation). In: **Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)**, 2009.

CHAU, V. S.; NGAI, L. W. The youth market for internet banking services: perceptions, attitude and behaviour. **Journal of Services Marketing**, v. 24, n. 1, p. 42-60, fev. 2010.

CHAWLA, D.; JOSHI, H. The moderating effect of demographic variables on mobile banking adoption: An empirical investigation. **Global Business Review**, v. 19, n. 3, p. 90-113, mar. 2018.

CHOI, Y. Digital Banks: Lessons from Korea. **Innovation and Technology note series**, n. 2. World Bank, Seoul, 2020.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CONGO, M. Como as fintechs estão mudando o mercado brasileiro, 2018. Disponível em <https://blog.magnetis.com.br/fintechs-no-brasil/>. Acesso em: 27 out. 2020.

CONSULTORIA EY. Transformação do Setor Bancário e de Pagamentos no Brasil. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/financial-services/transformação-do-setor-bancário. Acesso em: 11 out. 2020.

CUESTA, C.; RUESTA, M.; TUESTA, D.; URBIOLA, P. The digital transformation of the banking industry. **Digital Economy**, BBVA research, 1-10, jul. 2015.

CVIJOVIC, J.; KOSTIĆ-STANKOVIĆ, M.; RELJIĆ, M. Customer relationship management in banking industry: Modern approach. **Industrija**, v. 45, n. 3, out. 2017.

DA SILVA, C. M.; BASTOS, S. A. P. Fatores que afetam a intenção de uso de serviços de fintechs por clientes dos grandes bancos comerciais brasileiros. **XIV Congresso Anpcont**, Foz do Iguaçu, 2020.

DAVIS, F. D. **A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems**: Theory e Result. 291 f. (Of Ph. D. in management) Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 1986.

DE OLIVEIRA, C. L.; WATANABE, C. Y. V.; DA SILVA, R. M. P. Transformação em serviços financeiros: análise de determinantes na intenção de usar mobile banking. **International Journal of Development Research**, v. 10, n. 6, p. 36501-36508, jun. 2020.

DE MOURA ROSA, C. A.; MAINARDES, E. W. A Integração de Canais de Atendimento no Setor Bancário Brasileiro e a Lealdade dos Clientes. **XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**, São Paulo, out. 2019.

DIAS, L. C. D. O correspondente bancário como estratégia de reorganização de redes bancárias e financeiras no Brasil. **GEOUSP Espaço e Tempo (Online)**. v. 21, n. 2, p. 384-396, out. 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/geousp/article/view/137839>. Acesso em: 10 mai. 2021.

DINIZ, E. H. Cinco décadas de automação. **GV executivo**, v. 3, n.3, p. 55-60, ago/out. 2004.

DINIZ, E. H.; CERNEV, A. K. **Fintech: A sexta onda de inovações no sistema financeiro**. Capítulo do livro *Inovação em serviços na economia do compartilhamento*. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

DISTRITO. **Inside FinTech**. São Paulo: Distrito, set. 2020. Disponível em: <https://conteudo.distrito.me/inside-fintech>. Acesso em: 28 out. 2020.

DISTRITO. **FINTECH MINING REPORT 2019**. São Paulo: Distrito, abr. 2020. Disponível em: <http://conteudo.distrito.me/dataminer-fintech>. Acesso em: 26 out 2020.

DISTRITO. **FINTECH REPORT 2020**. São Paulo: Distrito, abr. 2020. Disponível em: <http://conteudo.distrito.me/dataminer-fintech>. Acesso em: 26 out 2020.

DOS SANTOS, A. C. A.; BORTOLOTO, G. T.; SOUZA, C. A.; VIANA, A. B. N. Como o Coronavírus Acelera a Transformação Digital. **Congresso Transformação Digital**, nov. 2020.

DOTTA, E. Entenda como a regulamentação das fintechs de crédito impactam o mercado. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/conhecimento/conjuntura-economica/regulamentacao-de-fintechs/>. Acesso em: 28 out. 2020.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020**. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202020%20VF.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2020.

FEBRABAN. **Agenda de Tecnologia dos Bancos para 2020**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/noticia/3392/pt-br/>. Acesso em: 04 nov. 2020.

FEBRABAN. **Canais de Atendimento dos Bancos**. Disponível em: https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Cartilha%20Canais%20de%20Atendimento_31_10_17_VF.pdf. Acesso em: 10 mai. 2021.

FEBRABAN. **Inovação e Competição: Novos Caminhos para Redução dos Spreads Bancários?** Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3141/26/pt-br/apresentacoes-setor-bancario>. Acesso em: 04 nov. 2020.

FEBRABAN. **Relatório de Ouvidorias 2018** Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3244/52/pt-br/relatorio-ouvidorias-geral>. Acesso em: 10 mai. 2021.

FINTECH. **Da origem ao crescimento das Fintechs**, 2019. Disponível em: <https://fintech.com.br/blog/fintech/crescimento-das-fintechs/>. Acesso em: 28 out. 2020.

FINTECHLAB. Regulação para Fintechs de Crédito pelo Banco Central pode acontecer ainda este ano, 2017. Disponível em: <https://fintechlab.com.br/index.php/2017/05/17/regulacao-para-fintechs-de-credito-pelo-banco-central-pode-acontecer-ainda-este-ano/>. Acesso em: 28 out. 2020.

FRISCHTAK, C. Banking automation and productivity change: the Brazilian experience. **World Development**, v. 20., n. 12, p. 1769-1784, dez. 1992.

FONSECA, M. Brasil tem 4 fintechs entre as mais inovadoras do mundo: Saiba quais são elas, 2019. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia /2019 /12/brasil-tem-4-fintechs-entre-mais-inovadoras-do-mundo-o-saiba-quais-sao-elas.html> . Acesso em: 03 nov. 2020.

GAO, L.; MELERO-POLO, I.; SESE, F. J. Customer equity drivers, customer experience quality, and customer profitability in banking services: The moderating role of social influence. **Journal of Service Research**, v. 23, n. 2, p. 174-193, jun. 2020.

GOMBER, P.; KAUFFMAN, R. J.; PARKER, C.; WEBER, B. W. On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. **Journal of Management Information Systems**, v. 35, n.1, p. 220-265, mar. 2018.

GREENE, W. H.; HENSHER, D. A. A latent class model for discrete choice analysis: contrasts with mixed logit. **Transportation Research Part B: Methodological**, v. 37, n. 8, p. 681-698, 2003.

GU, J.; LEE, S.; SUH, Y. Determinants of behavioral intention to mobile banking. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 9, p. 11605-11616, nov. 2009.

HANAFIZADEH, P.; KEATING, B. W.; KHEDMATGOZAR, H. R. A systematic review of Internet banking adoption. **Telematics and informatics**, v. 31, n. 3, p. 492-510, ago. 2014.

HANDRO, P. The Role of Customer Experience in Retail Banking and The Rise of Fintechs. **Constantin Brancusi University, Faculty of Economics**, v. 1, p. 175-185, fev. 2018.

HASAN, A.; ARIF, M. I.; KHAN, N. ATM service quality and its effect on customer retention: A case from Pakistani Banks. **Information Management and Business Review**, v. 5, n. 6, p. 300-305, jun. 2013.

HERCK, G. L.; BORTOLUZZO, A. B. Angel investors, seed-stage investors and founders influence on FinTech funding: an emerging market context. **Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies**, v. 13, n. 3, p. 276-294, mar. 2020.

HO, Y.; WU, J.; TAN, Y. Disconfirmation effect on online rating behavior: A structural model. **Information Systems Research**, v. 28, n. 3, p. 626-642, jul. 2017.

HO, J. C.; WU, C. G.; LEE, C. S.; PHAM, T. T. T. Factors affecting the behavioral intention to adopt mobile banking: An international comparison. **Technology in Society**, v. 63, nov. 2020.

HOEHLE, H.; SCORNAVACCA, E.; HUFF, S. Three decades of research on consumer adoption and utilization of electronic banking channels: A literature analysis. **Decision Support Systems**, v. 54, n. 1, p. 122-132, dez. 2012.

HONKA, E.; HORTAÇSU, A.; VITORINO, M. A. Advertising, consumer awareness, and choice: Evidence from the US banking industry. **The RAND Journal of Economics**, v. 48, n. 3, p.611-646, ago. 2017.

IPEA. Internet no Brasil reproduz desigualdades do mundo real, 2019. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34796&catid=10&Itemid=9. Acesso em: 25 mai. 2021.

JONES, F. A Onda das Fintechs. **Revista de Pesquisa FAPESP**, v. 1, n. 288, p. 62-66, fev. 2020.

KELLY, G. **The digital revolution in banking**. Group of Thirty, Ed. 89, 2014.

KING, M. R.; NESBITT, R. The Technological Revolution in Financial Services: Introduction. **The Technological Revolution in Financial Services**. Toronto: **University of Toronto Press**, Forthcoming, set. 2019.

KLAUS, P.; NGUYEN, B. Exploring the role of the online customer experience in firms' multi-channel strategy: An empirical analysis of the retail banking services sector. **Journal of Strategic Marketing**, v. 21, n. 5, p. 429-442, jun. 2013.

KOIVUNEN, T.; TUORILA, H. Consumer trust relations with payment cards and banks: an exploratory study. **International journal of consumer studies**, v.39. n. 2, p. 85-93, jan. 2015.

KOMULAINEN, H.; MAKKONEN, H. Customer experience in omni-channel banking services. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 23, n. 3, p. 190-199, out. 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. I. **Administração de marketing**. São Paulo: Ed. Pearson, 2012.

KUMAR, K. N.; BALARAMACHANDRAN, P. R. Robotic process automation-a study of the impact on customer experience in retail banking industry. **Journal of Internet Banking and Commerce**, v. 23, n.3, p. 1-27, dez. 2018.

LANGLEY, P.; LEYSHON, A. The platform political economy of fintech: Reintermediation, consolidation and capitalisation. **New Political Economy**, v. 26, n. 3, p. 376-388, 2021.

LARSSON, A.; VIITAOJA, Y. Building customer loyalty in digital banking: A study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty. **International Journal of Bank Marketing**, v. 35, n. 6, p. 858-877, set. 2017.

LAS CASAS, J. I.; LUZZI, A. L. C. **Marketing de Serviços: Como Criar Valores e Experiências aos Clientes**. São Paulo: Atlas, 2019.

LASCO, T. **Comportamento**: Auxílio emergencial e pandemia fazem serviços digitais financeiros crescerem 122% entre classe baixa, 2020. Disponível em: <https://einvestidor.estadao.com.br/comportamento/servicos-digitais-classe-baixa>. Acesso em: 19 out. 2020.

LEE, I.; SHIN, Y. J. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. **Business horizons**, v. 61, n. 1, p. 35-46, jan/fev. 2018.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, nov. 2016.

LIMEIRA, T. M. V. **Comportamento do Consumidor Brasileiro**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

LOPES, E. L.; CARACCILO, L. L.; HERRERO, E. A Aceitação do mobile banking no Brasil: uma Análise por meio do Modelo TAM Estendido. **Teoria e Prática em Administração**, v. 8, n.1, p. 190-221, jan/jun. 2018.

LORENZON, B. O comportamento do consumidor de serviços bancários na região noroeste do RS. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/5546> . Acesso em: 15 nov. 2020.

LOUREIRO, E.; MADEIRA, G.; BADER, Fi. Expansão dos correspondentes bancários no Brasil: uma análise empírica. **Texto para discussão**, mai. 2016.

LUZZI, A. L. C.; GARCIA, M. T. **Diferenciação e Inovação em Marketing**: estratégias diferenciadas de marketing aplicadas aos diversos segmentos de mercado. São Paulo: Saraiva, 2007.

MACIEL, R. L. T. B. Breve histórico da regulação dos bancos digitais no Brasil. **VIII Simpósio de Contabilidade e Finanças da UFGD**. nov. 2018.

MBAMA, C. I.; EZEPUE, P. O. Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. **International Journal of Bank Marketing**, v. 36, n. 2, p. 230-255, abr. 2018.

MALAQUIAS, R. F.; HWANG, Y. Mobile banking use: A comparative study with Brazilian and US participants. **International Journal of Information Management**, v. 44, p. 132-140, fev. 2019.

MEIRELLES, F. S.; FONSECA, C. E. C.; DINIZ, E. H. Tecnologia bancária no Brasil. São Paulo: **RAE—Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n.2, p. 420-442, 2010.

MENEZES, V. **Comportamento do consumidor: fatores que influenciam o comportamento de compra e suas variáveis.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/comportamento-do-consumidor-fatores-que-influenciam-o-comportamento-de-compra-e-suas-variaveis>. Acesso em: 15 nov. 2020.

MILIAN, E. Z.; SPINOLA, M. M.; DE CARVALHO, M. M. Fintechs: A literature review and research agenda. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 34, mar/abr. 2019.

MIRZAGOLI, M.; MEMARIAN, E. The effects of demographic factors on customer satisfaction from ATM (Case Study: mellat Bank in Mazandaran state). **Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi**, v. 36, n. 3, p. 2049-2056, mai. 2015.

MORAIS, F. **Planejamento Estratégico Digital**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MOTHERSBAUGH, D. L.; Hawkins, D. I. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. tradução Paula Santos Diniz. - 13. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

MUNOZ-LEIVA, F.; CLIMENT-CLIMENT, S.; LIÉBANA-CABANILLAS, F. Determinants of intention to use the mobile banking apps: An extension of the classic TAM model. **Spanish Journal of Marketing-ESIC**, v. 21, n. 1, p. 25-38, fev. 2017.

MWATSIKA, C. Impact of ATM banking performance on customer satisfaction with the bank in Malawi. **International Journal of Business and Economics Research**, v. 5, n. 1, p. 1-9, fev. 2016.

NAIR, K. K.; HELBERG, A.; VAN DER MERWE, J. J. An approach to authenticate magnetic stripe bank card transactions at POS terminals. Faculty of Engineering, Lebanese University, Beirut, Lebanon **Research Space**, abr. 2017.

OMARINI, A. The digital transformation in banking and the role of FinTechs in the new financial intermediation scenario. **International Journal of Finance, Economics and Trade (IJFET)**, v. 1, n. 1, p. 1-6, out. 2017.

ONOBRAKPEYA, A.; MAC-ATTAMA, A. Improving customer satisfaction through digital marketing in the Nigerian deposit money banks. **Open Access International Journal of Science and Engineering**, v. 2, n. 7, p. 15-24, 2017.

PEREIMA, J. B.; DE PAULI, R. C. O setor bancário no Brasil: transformações recentes, rentabilidade e contribuições à atividade econômica. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 4. n. 1, 2008.

PHILIPPON, T. **The Fintech Opportunity**. National bureau of economic research. Cambridge: Cambridge University, paper n. 22476, ago. 2016.

PINTO, G. L.; DELL'ERA, C.; VERGANTI, R.; BELLINI, E. Innovation strategies in retail services: solutions, experiences and meanings. **European Journal of Innovation Management**. v. 20, n. 2, p. 190-209, mai. 2017.

PIRES, L. C.; FONTES, S. V.; DA SILVA, N. H. Qualidade no atendimento bancário: ênfase sobre os efeitos de novas tecnologias nesse setor. **Simposio de Excelencia em Gestão e Tecnologia – XVII SEGeT**, 2020.

POUSTTCHI, K.; DEHNERT, M. Exploring the digitalization impact on consumer decision-making in retail banking. **Electronic Markets**, v. 28, n. 3, p. 265-286, jan. 2018.

PRADO, J. **CONEXÃO FINTECH**. Disponível em: <https://www.conexaofintech.com.br/fintech/como-o-varejo-tem-aproveitado-a-onda-das-fintechs/>. Acesso em: 10 mai. 2021.

RAMOS, M.M. A. **Marketing e Gestão da Relação com o Cliente** - Vol. VIII. Brasília: Grupo Almedina, 2017. Disponível em: <https://unibb.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942359/>. Acesso em: 15 nov. 2020.

REIS, T. M. C. B.; BASTOS, S. A. P. Fatores que Influenciam a Satisfação dos Clientes Digitais em Bancos Comerciais Brasileiros. **XIV Congresso Anpcont**, Foz do Iguaçu, 2020.

ROHDEN, S.; RODE, J. S. O impacto da experiência de consumo na percepção e no comportamento dos consumidores de bancos digitais. **13º Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo**, out. 2020.

SAMPAIO, C. H.; LADEIRA, W. J.; SANTINI, F. O. Apps for mobile banking and customer satisfaction: a cross-cultural study. **International Journal of Bank Marketing**, v.35, n. 7, p. 1133-1153, out. 2017.

SAMPAIO, V.; TAVARES, C. Marketing digital: O poder da influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de Juazeiro do Norte-CE. **Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza**, v. 104, p. 5-9, 2017.

SAMUELSON, W.; ZECKHAUSER, R. Status quo bias in decision making. **Journal of risk and uncertainty**, v. 1, n. 1, p. 7-59, mar. 1988.

SANTOS, R. O impacto da tecnologia nos bancos durante a pandemia do Covid-19, 2020. Disponível em: <https://inforchannel.com.br/o-impacto-da-tecnologia-nos-bancos-durante-a-pandemia-do-covid-19/>. Acesso em: 19 out. 2020.

SCHERER, F. O.; Carlomagno, M. S. **Gestão da inovação na prática: Como Aplicar Conceitos e Ferramentas para Alavancar a Inovação**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

SEBRAE. **O que é uma Startup?**, 2020 Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/O+que+%C3%A9+uma+empresa+startup.pdf>. Acesso em: 19 out. 2020.

SEBRAE. **Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel**, 2014 Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/Portal_Sebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD. Acesso em: 10 mai. 2021.

SEBRAE. **Como entender consumidores e planejar estratégias mais inteligentes**, 2014 Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/Mercado/entenda-o-comportamento-dos-consumidores,4c73ce6326c0a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 19 out. 2020.

SHAREEF, M. A.; BAABDULLAH, A.; DUTTA, S.; KUMAR, V.; DWIVEDI, Y. K. Consumer adoption of mobile banking services: An empirical examination of factors according to adoption stages. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 43, p. 54-67, jul. 2018.

SHARMA, M.; TIWARI, P.; CHAUBEY, D. S. Summarizing factors of customer experience and building a structural model using total interpretive structural modelling technology. **Global Business Review**, v. 17, n. 3, p. 730-741, abr. 2016.

SHEN, X.; LI, Y.; SUN, Y.; WANG, N. Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. **Decision Support Systems**, v. 109, p. 61-73, mai. 2018.

SILVA, L. C. L. Fintechs e Bem-Estar do Consumidor Bancário: O Valor Social da Regulação da Inovação Bancária pela Resolução CMN nº 4.656. **Percursos – Anais do IX Conbradec**, v. 2, n. 33, p. 258-266, 2020.

SILVA, P. M. D.; DIAS, G. A. Teorias sobre Aceitação de Tecnologia: por que os usuários aceitam ou rejeitam as tecnologias de informação?. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 1, n. 2, p. 69-91, jul/dez. 2007.

SILVA, F. G.; ZAMBOM, M. S. **Gestão do Relacionamento com o Cliente**. 3. ed. – São Paulo: Cengage, 2015.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do consumidor**: Comprando, Possuindo e Sendo. tradução: Beth Honorato. – 11. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2016.

SUHAIMI, A. I. H.; HASSAN, M. S. B. A. Determinants of branchless digital banking acceptance among generation Y in Malaysia. **IEEE Conference on e-Learning, e-Management and e-Services**. p. 103-108, nov. 2018.

TAIWO, J. N.; AGWU, M. E. The role of e-banking on operational efficiency of banks in Nigeria. **Basic Research Journal of Business Management and Accounts**, v. 6, n. 1, p. 01-10, mar. 2017.

TAKATALO, J.; NYMAN, G.; LAAKSONEN, L. Components of human experience in virtual environments. **Computers in Human Behavior**, v. 24, n. 1, p. 1-15, jan. 2008.

TAM, C.; OLIVEIRA, T. Literature review of mobile banking and individual performance. **International Journal of Bank Marketing**, v.35, n. 7, p. 1044-1067, out. 2017.

THAKUR, R. What keeps mobile banking customers loyal? **International Journal of Bank Marketing**, v. 32, n. 7, p. 628-646, set.2014.

TIGRE, P. B.; NORONHA, V. B. Do mainframe à nuvem: inovações, estrutura industrial e modelos de negócios nas tecnologias da informação e da comunicação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 114-127, jan/fev/mar. 2013.

TURCHI, S. R. **Estratégias de Marketing Digital e E-commerce**. 2 Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

VIVES, X. Digital disruption in banking. **Annual Review of Financial Economics**, v. 11, p. 243-272, dez. 2019.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment of Disruptive Potential in Financial Services**, 2017. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/Beyond_Fintech_A_Pragmatic_Assessment_of_Disruptive_Potential_in_Financial_Services.pdf. Acesso em: 11 out. 2020.

ZEITHAML, V. E. **A Excelência em Serviços**. 1. Ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2014.