

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CASSIO AUGUSTO PERUSSI

**SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES E ATENDIMENTO PÓS CRIAÇÃO DE MODELOS
DIGITAIS: ESTUDO DO REPOSIONAMENTO DO BANCO “X”**

CURITIBA

2024

CASSIO AUGUSTO PERUSSI

**SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES E ATENDIMENTO PÓS CRIAÇÃO DE MODELOS
DIGITAIS: ESTUDO DO REPOSIONAMENTO DO BANCO “X”**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Profa. Dra. Andréa Paula Segatto

CURITIBA

2024

REPOSICIONAMENTO BANCO X: SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES E ATENDIMENTO PÓS CRIAÇÃO DE MODELOS DIGITAIS

Cassio Augusto Perussi

RESUMO

O setor bancário é caracterizado pelo dinamismo e busca de inovações que possam gerar valor agregado a seus serviços prestados e a redução dos custos operacionais. Com a regulamentação dos bancos digitais em 2016 e a aceleração da transformação digital devido à pandemia de COVID-19, as instituições financeiras tradicionais buscam se adaptar ao novo momento em que o mercado financeiro se encontra, onde surgem novos participantes com um modelo em que seus clientes são auto atendidos, buscando a fatia do mercado anteriormente estabelecida pelos bancos tradicionais. Este trabalho examina a instituição financeira que, pela Lei Geral de Proteção de Dados, será chamada de X, aprofundando nos novos modelos de atendimento, chamados digitais, com o objetivo de analisar o cenário, pós expansão dos modelos digitais do Banco X, e propor possibilidades de rearranjo dos clientes permanentes no modelo de atendimento físico. O estudo permitiu identificar novos rearranjos de clientes que conduziram a alteração do quadro de profissionais pós expansão dos modelos digitais, a uma reformulação estratégica na gestão das contas (reativação de clientes com contas inativas, rentabilização de clientes poucos trabalhados e recuperação de clientes com saldos devedores) e à criação de um novo segmento focado em clientes com faturamento entre R\$ 3 milhões e R\$ 5 milhões.

Palavras-chave: Segmentação de clientes. Bancos Digitais. Bancos Tradicionais. Carteira de Clientes, Atendimento Pessoa Jurídica

ABSTRACT

The banking sector is characterized by dynamism and the search for innovations that can generate added value to the services provided and reduce operational costs. With the regulation of digital banks in 2016 and the acceleration of digital transformation due to the COVID-19 pandemic, traditional financial institutions seek to adapt to the new moment in which the financial market finds itself, where new participants emerge with a model based on self-served, seeking the market share previously established by traditional banks. This paper examines a financial institution that, according to the General Data Protection Law, will be called X, detailing the new service model, called digital, to analyze the scenario, post expansion of Banco X's digital models, and proposing possibilities for rearranging customers remaining in the physical model. The study made it possible to identify new rearrangements of clients that would lead to changes in the number of professionals followed by the expansion of the digital model, strategic reformulation in account management (reactivation of clients with inactive accounts, profitability of clients who have been underserved and recovery of customers with unpaid debts), and the creation of a new segment focused on customers with revenues between R\$3 million and R\$5 million.

Keywords: Customer Segmentation, Digital Bank, Traditional Bank, Customer Management, Companies Bank Service

1 INTRODUÇÃO

O setor bancário é caracterizado pelo seu dinamismo e busca de inovações que possam, não apenas, gerar valor agregado aos serviços prestados aos seus clientes, mas também reduzir o custo operacional de manutenção deste público – chamado no setor de custo de servir.

Esta característica é decorrente do crescente nível de competitividade deste setor gerada ao longo das últimas décadas em que o sistema bancário brasileiro passou por processos de fusões, aquisições, absorções de instituições financeiras; e entrada e saída de bancos internacionais, o que promoveu uma maior concentração no setor e fortalecimento as instituições de maiores portes.

Em 2016 houve a regulamentação do Conselho Monetário Nacional (CMN) dos chamados Bancos Digitais, originalmente criadas como *fintechs*, que era a designação adotada para *startups* voltadas à implementação de novas tecnologias e produtos financeiros. Essa regulamentação possibilitou um novo modelo de atendimento, visando atingir clientes insatisfeitos com o modelo tradicional de atendimento físico ou que visualizavam uma maior eficiência no autoatendimento de suas necessidades.

Apesar do crescente mercado do atendimento digital, algumas instituições mostraram-se receosas na implementação deste modelo, tanto pela adesão do público devido: diferentes níveis de digitalização de seus clientes, personas até então utilizadas para caracterização de sua base de clientes, resistência aos chamados “modelos plataformados” – em que a prestação de serviços foca no atendimento de gerentes remotos - e posicionamento tecnológico e inovativo da instituição financeira, podendo assumir - conforme Coutinho (2004) – quatro perfis: Pioneiro, Seguidor Proativo, Seguidor Reativo, Imitador.

Porém, em Março de 2020 o mundo enfrentou uma nova realidade devido à pandemia de COVID-19 no qual o público se viu obrigado a adaptar-se e buscar atender suas necessidades financeiras por meio de serviços digitalizados devido à medidas restritivas de circulação – *lockdowns* -, fortalecendo as empresas que apresentavam um modelo de atendimento digital mais consolidado e impondo aos bancos tradicionais a alternativa – já então não mais inovadora – em seu leque de canais de atendimento, visto a quebra da barreira, antes visualizadas por estas instituições, da resistência de clientes com baixo grau de digitalização.

Com a implementação destas alternativas nas instituições consideradas tradicionais, notou-se a necessidade de rearranjar sua segmentação de clientes, assim como o quadro de gestores da nova base de clientes, agora distinguidas entre perfis Digital e Físico.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Segmentação de Clientes e Estratégia Funcional

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Respeitando a Lei Geral de Proteção de Dados, direcionaremos os estudos na instituição financeira atuante no Brasil que chamaremos de Banco X no atendimento de Pessoa Jurídica, com faturamento anual até R\$ 50 Milhões; o objetivo central desse estudo foi identificar possibilidades de rearranjo dos clientes permanentes no modelo de atendimento físico frente ao cenário pós expansão dos modelos digitais do Banco X. Para isto, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- Avaliar a expansão do Modelo Digital PJ em andamento e seus impactos;
- Avaliar a expansão do Modelo MEI Digital em andamento e seus impactos;
- Mensurar impactos no quadro funcional;
- Identificar a nova fatia de clientes considerados Físicos;
- Verificar novas possibilidades de segmentação de clientes;
- Propor a quantificação de profissionais para gestão destes clientes.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

Com os modelos digitais na instituição financeira X em ponto de expansão, vê-se a necessidade de revisar a segmentação de clientes, bem como a quantidade atendida por carteira de gerente de conta, adequando-se ao praticado no mercado e resultando em possíveis alterações de quadro funcional. Estas alterações podem ser uma oportunidade de realocação de profissionais para os novos modelos propostos, tal como eficiência operacional.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 BANCOS TRADICIONAIS E NASCIMENTO DAS FINTECHS

O mercado bancário pode ser considerado como um dos principais pilares de sustentação de todos os modelos econômicos adotados pelo Brasil à longo dos anos. De acordo com Marques (2019):

O mercado bancário é um dos mais importantes para a atividade econômica brasileira. Ele é responsável pelo financiamento das produções agrícolas, da construção civil, da indústria e de todos os demais setores que fazem girar a roda da economia. Além do financiamento à produção, esse mercado é responsável por ser o elo entre os clientes poupadores e captadores de recursos, emprestando dinheiro para a aquisição de bens como carros, casas e outros bens de consumo, contribuindo assim de forma decisiva para o movimento da economia. (MARQUES, 2019).

No sistema financeiro brasileiro, as instituições financeiras desempenham um papel mais amplo que o da intermediação, pois por se tratar de firmas capitalistas com objetivo de obter lucros e com maior liquidez, suas expectativas ocasionam flutuações em ofertas de crédito e, conseqüentemente, em indicadores macroeconômicos, como níveis de investimento, produto e emprego (DE PAULA, 2009).

Além de sua relevância econômica, o setor financeiro é caracterizado pelo seu dinamismo e intensa busca por evolução tecnológica, buscando melhorar sua eficiência operacional, reduzir perdas, expandir negócios e melhorar o atendimento ao cliente (MASSMANN, 2018), buscando assim, atender as necessidades dos consumidores de forma mais ágil e completa, agregando valor e fidelizando seu público atendido (CASAGRANDE, 2017). Esta característica do mercado está atrelada a crescente competição bancária devido à processos de fusões, aquisições e absorções de instituições financeiras, conforme destacado por Casagrande (2017).

Anteriormente à 2016, as inovações tecnológicas voltadas ao sistema bancário tinham como características o desenvolvimento organizacional e modernização de processos. Nesse sentido, Silva (2019) identifica 5 principais ondas de avanço tecnológico:

- *Backoffice*: Pouco sensibilizada por parte dos clientes, o *backoffice* se caracterizou pela redução de custos operacionais e processuais, além de materiais arquivados em um cenário de aumento de número de clientes e crescimento de volume de transações, conforme elencado por Cernev et al.

(2009). Este movimento dispôs os bancos a investir em tecnologias digitais à fim de favorecer o controle de registros diários de suas contas correntes (SILVA, 2019) por meio de duas máquinas, conferindo os saldos existentes no dia seguinte em ambas para conferência e apuração de divergências no lançamento;

- Sistema Listão: Ocorrida na década de 70, este sistema visou substituir o conceito estabelecido pelo *Backoffice* de lançamentos em duas máquinas por um sistema de listagens, em que por meio da digitalização dos saldos existentes nas cartelas, foi possível emitir listas de saldos das contas bancárias dos clientes. Após receber depósitos ou efetuar pagamentos, o caixa pagador, buscava em outro relatório o dígito da conta de cada cliente e anotava o saldo de cada conta. Por fim, o processo de conferência era realizado pela máquina no momento da perfuração do cartão de lançamentos (AZEVEDO, 2010);
- Terminais de autoatendimento: Ocorrida na década de 80, onde o cenário econômico era de alta inflação e os bancos se viram obrigados a fornecer os dados de operações bancárias a seus clientes (SILVA, 2019), com a implementação de sistemas online:

Essa onda de inovação bancária tornava-se visível aos clientes, através de terminais de caixas interligados online aos sistemas de processamento. Além da automação dos caixas, aparecem também os primeiros terminais de auto-atendimento, instalados inicialmente dentro do ambiente das agências. A automação das transações iniciadas pelos clientes representa a terceira onda de inovações tecnológicas no setor bancário. O surgimento das redes de ATMs (automated teller machines) em locais públicos, além de reduzir o deslocamento dos clientes às agências, contribui para a eficiência operacional dos bancos (Cernev et al., 2009).

Desta forma, as operações bancárias atreladas ao deslocamento por parte do cliente a agência bancária foram direcionadas a um novo canal de distribuição, os terminais de autoatendimento (ATMs), possibilitando sua realização em locais públicos e sem participação do quadro funcional da instituição, aumentando a produtividade e eficiência operacional, tornando assim o setor bancário um dois mais rentáveis para economia brasileira (SILVA, 2019). Em retrospecto, é perceptível que nesta onda surge um primeiro movimento disruptivo frente ao modo de atendimento de seus clientes, concentrado anteriormente na figura da agência física;

- Tecnologia Digital e Internet: Com o advento da internet na década de 90, este período de inovação tecnológica do sistema bancário ficou caracterizado pelos modelos de *Home Bank* e *Office Bank*, destinado a pessoas físicas e jurídicas respectivamente (CERNEV et al., 2009), possibilitando ao cliente mais um canal

de distribuição e gerando uma distância ainda maior da agência bancária, via operações realizadas por telefone/fax e decodificadas com os computadores dos bancos, aptos à entender a voz e sinais digitais deste sistema (MENEGUELLI; BERNARDO, 2010). Além disso, Meneguelli e Bernardo (2010) destacam que com a progressão tecnológica dos aparelhos móveis, foi possível também o autosserviço móvel: *MOBILE BANK*;

- *Mobile Banking*: A quinta onda tem como característica a mudança de público-alvo afetado por sua implementação. Se anteriormente, as implementações buscavam fidelizar clientes com maior renda (MENEGUELLI, BERNARDO, 2010), agora o Mobile Bank persegue a ampliação de sua base tradicional de clientes, direcionando suas estratégias para os clientes com menor poder aquisitivo por meio da fidelização via utilização de serviços digitais, viabilizando o ganho de eficiência das atividades bancárias e resultando menor preço pela prestação de serviços (FALLETI, 2015). Além disso, o sistema forneceu um canal de comunicação direto entre cliente/banco, assumindo o cliente uma figura coprodutora de novos produtos e serviços (SILVA, 2010), permitindo aberturas para melhorias em processos – como habilidade de utilizar dados cadastrais armazenados, eliminando o processo de realimentação à cada operação – e marketing online para comunicação e feedbacks.

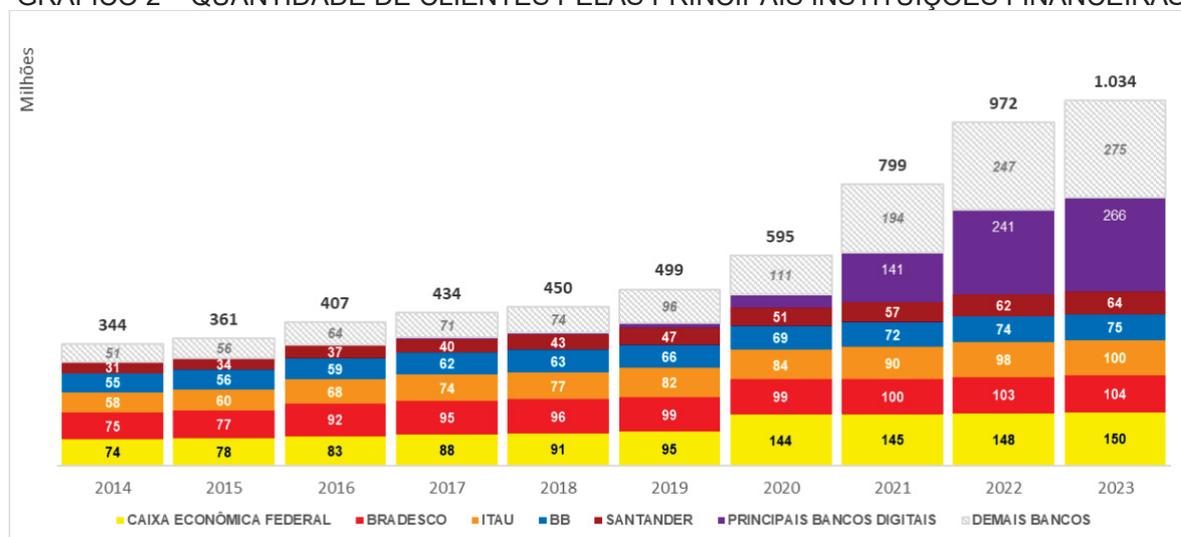
Nesta recapitulação das principais ondas tecnológicas, promove a visualização de suas implementações por meio de uma ótica operacional, visto que sua abordagem é voltada para a modernização de processos e novos canais de atendimento a seus clientes, distanciando a necessidade dos consumidores do sistema bancário por meio da redução de necessidade de seu comparecimento em agências físicas para realização de suas atividades financeiras. Porém, com a crescente aceleração tecnológica e, como já destacado, o maior impacto direcionado ao segmento bancário por meio da exigência na assimilação e incorporação das tecnologias da informação, tanto no processo operacional quanto na estratégia competitiva, observa-se além da resposta de lucratividade e rentabilidade frente aos maiores investidores em TI (SKINNER, 2015); o surgimento de ferramentas que agregam valor a busca por fidelização de sua base de clientes como Bigdata, App Mobile, Open Banking, PIX e Moedas Virtuais (como *Bitcoin*) e que reformulam o mercado financeiro, possibilitando a entrada de novos concorrentes e modelos de negócios, como as contas digitais e *fintechs*.

- A. **Contas Digitais:** Em abril de 2016, por meio da Resolução 4.480 do Banco Central do Brasil e regulamentada pelo Conselho Monetário Nacional – CMN, iniciou-se a permissão de abertura e encerramento de contas de forma eletrônica, desconsiderando a presença do cliente na instituição bancária (BRASIL, 2016). A conta digital aporta em seu portfólio uma grande gama de produtos e serviços como: saques, transferências, compras online e em lojas físicas, pagamentos, recargas de celular, além de contratação de linhas de crédito, seguros, previdência (ROLLI, 2016). Até a análise realizada por Rolli em 2017, a maior procura pelo sistema de atendimento via conta digital era caracterizada pela chamada geração Millenium (entre 21 a 30 anos com renda média de R\$ 4 mil). O fator interno de maior resistência ao modelo concentrava-se na preocupação com a segurança e, externo, o acesso a internet por parte da população, o que impactaria a transformação digital dos clientes. E, último ponto foi avaliado por pesquisa conduzida pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil - CGI.br (2018), que realizou uma pesquisa que visava entender o acesso a internet por banda larga nos domicílios brasileiros, foi verificado que 87% dos brasileiros usam a internet todos os dias ou quase todos os dias, sendo que o celular é o principal dispositivo e é responsável por 98% dos acessos à internet.
- B. **Fintechs:** consideradas empresas que buscam reescrever a forma de prestar serviços financeiros baseando-se em tecnologia (ARNES; BARBERIS; BUCKLEY, 2016), as *fintechs* são startups (empresas de tecnologia que possuem alto potencial de crescimento) que procuram ocupar o espaço no mercado gerado por clientes insatisfeitos com as instituições financeiras tradicionais. No Brasil, a primeira *fintech* com maior relevância foi o Nubank (PASINI, 2021), um banco digital criado em 2014. Desde então, foi observado um aumento exponencial neste tipo de instituição devido ao sucesso apresentado por este modelo de negócios. De acordo com o Radar Fintech (2020), o volume total de *fintechs* e iniciativas de eficiência financeira em atuação no Brasil saltou de 604 em julho/2019 para 771 em agosto/20, representando um crescimento de 28% durante este período. Este movimento também é percebido se avaliada a quantidade de clientes no Sistema Financeiro Nacional, onde não apenas os bancos digitais apresentam um constante crescimento na sua participação de mercado, bem como o impulso pela entrada de novos consumidores no sistema financeiro, tanto pelo modelo de atendimento digital

quanto pela aceleração da transformação digital ocorrida pela pandemia de Covid-19.

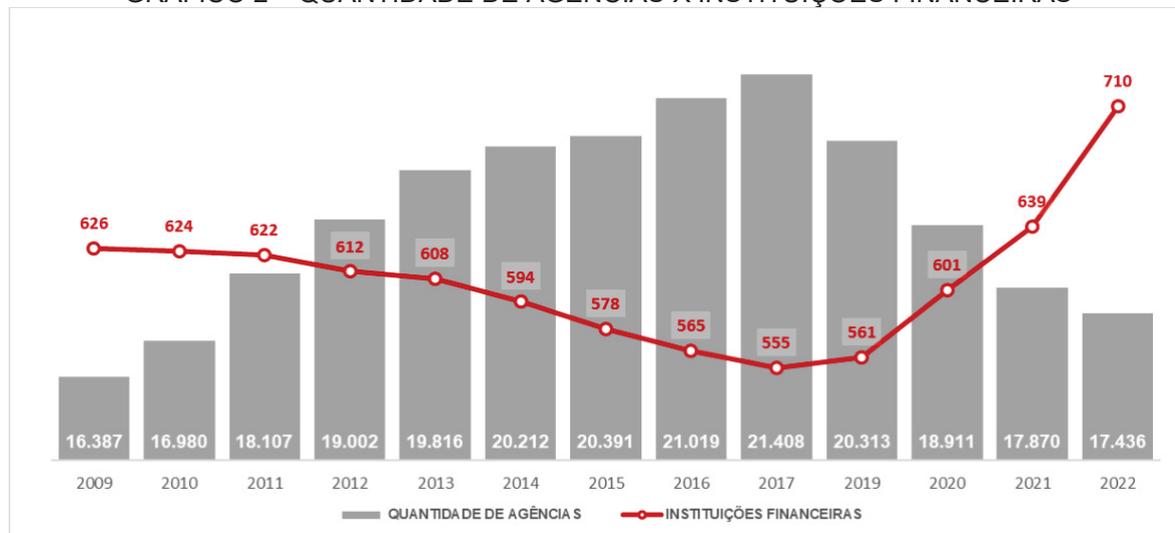
Desta forma, os avanços tecnológicos que anteriormente assumiam características de melhorias de processo passam para formas que as empresas interagem com seus clientes e serviços que agreguem valor para elas (RODRIGUES, 2019) , alterando princípios estratégicos básicos e mudando regras de como as empresas devem operar no mercado para ser bem sucedidas pois a transformação digital muda a maneira como as empresas encaram a concorrência por competirem não mais com os rivais tradicionais do próprio setor, mas também com empresas de outros setores de atividades que disputam pela mesma fatia de mercado com suas ofertas digitais (ROGERS, 2018). Reflexo deste movimento é observado pela quantidade de clientes de instituições financeiras em crescimento, impulsionado pelos bancos com o modelo digital (Gráfico 1), em que conforme Marques (2022) : “*essas instituições conquistaram milhares de clientes e passaram a desenvolver mais produtos e serviços, agregando valor às suas marcas e concorrendo frontalmente com os bancos tradicionais na conquista de clientes e na imagem de efetividade e custo x benefício das instituições financeiras*”; e em contrapartida, a diminuição de agências físicas contra a elevação de instituições financeiras (Gráfico 2), onde a é identificado uma aproximação das instituições tradicionais aos modelos digitais, através do foco no relacionamento digital, baixo custo e consequentemente, acréscimo da rentabilidade (MARQUES, 2022).

GRÁFICO 2 – QUANTIDADE DE CLIENTES PELAS PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS



FONTE: Adaptado de BACEN – Ranking de Reclamações (2023).

GRÁFICO 2 – QUANTIDADE DE AGÊNCIAS X INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS



FONTE: Adaptado de Valor Econômico (2023), “Número de agências bancárias já é o menor desde 2010”

2.2. REPOSICIONAMENTO BANCO “X” 2019 E NASCIMENTO DOS MODELOS DIGITAIS

Em 2016, o Banco X efetivou a aquisição do capital social do banco que chamaremos de “estrangeiro”, ao montante de R\$ 16 bilhões, representando um acréscimo de 15,8% de seus ativos, acrescentando seu número de correntistas em 19,5% (totalizando 30,6 milhões), em 18,9% suas unidades de atendimento - totalizando 5.360 agências – e 12,7% seus postos de atendimento (resultando em 3.983), além da incorporação de 21 mil funcionários à instituição.

Após o período de incorporação e reestruturação, em abril de 2019 o Banco X iniciou uma análise de ambiente interno e externo a fim de identificar oportunidades de melhoria no modelo de atendimento e sub segmentação do segmento Empresas e Negócios do Banco X, voltado para o atendimento da Pessoa Jurídica.

Para isto, foram analisados os principais bancos privados concorrentes e Banco do Brasil como casos a serem analisados. Nesse momento desprezou-se o modelo da Caixa Econômica Federal por não possuir sub segmentação na base de clientes do Varejo de pessoa jurídica.

Analisado o mercado de clientes pessoa jurídica no Brasil com CNPJ ativo, foi identificada a existência de uma quebra oficial de porte das empresas segundo

definições do BNDES, que leva em consideração o volume de faturamento anual das empresas e as segmentações segundo porte, sendo eles MEI (Microempreendedor Individual), ME (Micro Empresa) EPP (Empresa de Pequeno Porte), Média Empresa e Grande Empresa (Tabela 1).

O Banco X atua em todos esses portes de empresas e dentro dessa classificação possui aproximadamente 8% de participação considerando o total de CNPJs ativos no Brasil, que segundo o Empresômetro (2019) são de 19,8 milhões de CNPJs ativos.

Com uma base heterogênea de clientes de mais de 1,5 milhões de empresas, o processo de revisitação do modelo de negócios do Banco X mostrou-se importante para reposicionar a empresa nesse segmento e assim redirecionar suas estratégias focando numa sub segmentação mais rentável em que dever-se-ia concentrar esforços e recursos.

TABELA 1: EMPRESAS POR PORTE – BANCO X 2019

PORTE	FATURAMENTO ANUAL	QUANTIDADE DE EMPRESAS	%
MEI	R\$ 0 – 81 K	211.981	13,5%
MICRO (ME)	R\$ 0 – 360 K	861.561	54,9%
PEQUENA (EPP)	R\$ 360 K – 4,8 Mi	422.587	26,9%
MÉDIA	R\$ 4,8 – 300 Mi	71.128	4,54%
GRANDE	Acima de R\$ 300 Mi	525	0,03%

Fonte: Cadastro de clientes Banco X (dezembro/2019 – Faturamento: 2018).

Para análise da concorrência (Tabela 2), foram extraídas informações de materiais relativos a relação com investidores e entrevistas com funcionários dos principais bancos públicos e privados, a fim de verificar quais modelos de sub segmentação são praticados para o público pessoas jurídicas. Com isso, consideraram-se os modelos adotados pelo Itaú, Santander e Banco do Brasil, que praticam a sub segmentação de seus clientes, e desconsiderado modelo da Caixa Econômica pelo mesmo motivo.

TABELA 2: MODELO DE NEGÓCIOS – CONCORRÊNCIA 2019

Instituição Financeira	Sub Segmentação	Faixa de Faturamento	Cientes por Gerente	Gerente de Conta PJ – AG	Plataforma de Negócios	Plataforma Digital PJ	Central de Atendimento	Assistente
Itaú	EMP 1	0 – 5 Mi	510 - 720	X			X	X
	EMP 2	5 – 15 Mi	230 - 410		X		X	X
	EMP 3	15 – 30 Mi	30 - 100		X		X	X
Santander	E 1	0 – 3 Mi	300 - 360	X		X	X	X
	E 2	3 – 30 Mi	120 - 160		X		X	X
	E 3	30 – 200 Mi	20 - 100		X		X	X
Banco do Brasil	Peq. Empresa	0 – 5 Mi	110 - 250	X		X	X	X
	Empresa	5 – 25 Mi	80 - 120	X			X	X
Banco X	PJ 1	0 – 240 K	310 - 420	X			X	X
	PJ 2	240K – 3,6 Mi	110 - 150	X			X	X
	PJ 3	3,6 – 30 Mi	50 - 70	X			X	X

Fonte: ITAÚ e SANTANDER – Relação com Investidores (2º Tri 2019)

Banco do Brasil – Pesquisa Interna realizada Banco X (junho/19)

Banco X – Normativo Gerenciamento de clientes (2019)

Com base nesta pesquisa, foi identificado que o Banco X era o único banco que realizava uma sub segmentação com faturamentos pequenos - na faixa de 0 a 240 mil/ano para o chamado PJ1 (Tabela 3). Como exemplo, o Banco Santander, que possui a menor quebra após o Banco X, segmentava o cliente na menor faixa entre 0 a 3 milhões. Além disso, também foi identificado que o Banco X é o único banco privado, entre as instituições analisadas, que não possuía uma plataforma digital para os clientes Pessoa Jurídica, sendo uma tendência apresentada pela concorrência (Tabela 4), ou seja, utilizar a gerência remota em seu modelo de negócio. Identificada esta oportunidade, foram avaliados os clientes classificados como MEI – faturamento abaixo de R\$ 81 mil reais/ano.

TABELA 3: RENTABILIDADE MÉDIA POR SUBSEGMENTO

Sub Segmento	Quantidade de Empresas	%	Rentabilidade Média
PJ 1	955.506	60,9%	R\$ 278,40
PJ 2	512.230	32,7%	R\$ 1.017,91
PJ 3	100.045	6,4%	R\$ 3.432,51
VAREJO EMPRESAS E NEGÓCIOS	1.567.781	100%	R\$ 823,80

MEI (dentro do PJ1)	211.981	13,5%	R\$ 149,76
---------------------	---------	-------	------------

Fonte: Cadastro de clientes Banco X (dezembro/2019 – Faturamento: 2018).

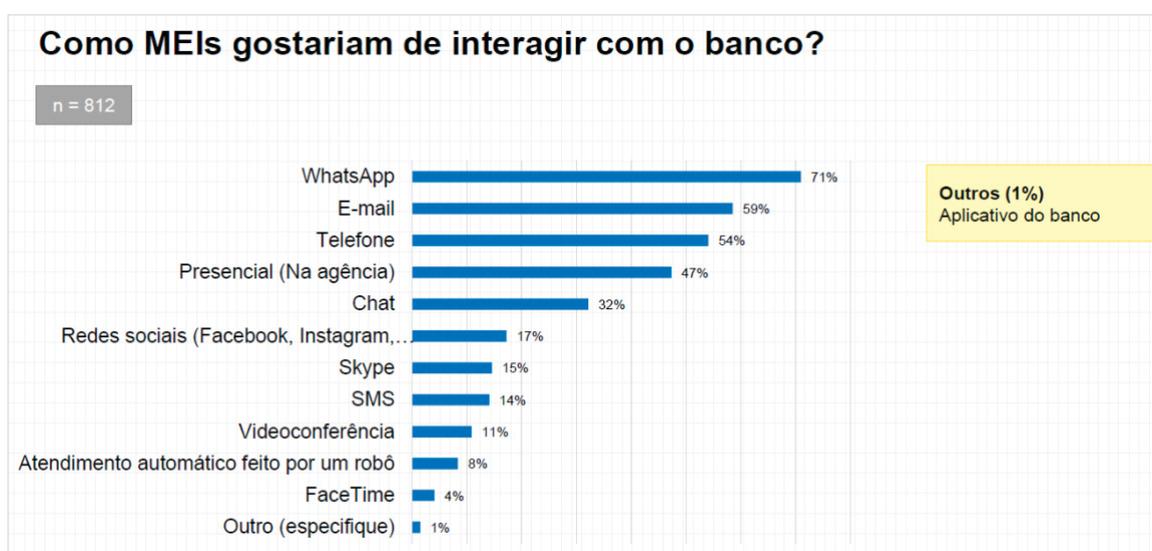
TABELA 4: UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS – PÚBLICO MEI

CANAL DIGITAL	% CLIENTES UTILIZANDO (N = 144 Mil Clientes)	PRINCIPAIS SERVIÇOS UTILIZADOS	QUANTIDADE DE OPERAÇÕES / TRANSAÇÕES
AUTO ATENDIMENTO	70%	Saques	278 Mil
		Saldo / Extrato	273 Mil
BANCO X CELULAR PJ	53%	Saldo / Extrato	3,5 Milhões
		Pagamentos	249 Mil
NET EMPRESA	20%	Saldo / Extrato	1,6 Milhões
		Pagamentos	397 Mil
FONE FÁCIL	8,3%	Saldo / Extrato	26 Mil
		Consultas	2,3 Mil
BANCO X CELULAR PF	5,7%	Saldo / Extrato	762 Mil
		Pagamentos	7,2 Mil
INTERNET BANKING	0,1%	Saldo / Extrato	1,9 Mil
		Transferências	207

Fonte: Customer Relationship Management Banco X (maio, 2019).

Conforme descrito na tabela 3, verifica-se que 211 mil clientes com perfil MEI rentabilizam, em média, R\$ 149,76. Este público apresenta um uso considerável dos Canais Digitais, voltados principalmente para consulta de Saldo / Extrato e realização de Pagamentos; e uma intenção de interação com o seu banco através de meios digitais, conforme descrito na Figura 1.

FIGURA 1: PESQUISA MEI – INTERAÇÃO COM BANCO



Fonte: Banco X via MERCEDEZ SANCHEZ – USER EXPERIENCE (2017)

Baseado nas análises de mercado, da concorrência externa e interna, realizou-se a revisão no modelo de atendimento do Empresas e Negócios, com os objetivos de:

- Seguir as tendências de mercado, adequando a sub segmentação do Banco X aos mesmos patamares utilizados na concorrência, por meio da unificação da PJ1 com a PJ2, ficando subsegmentado em PJ e PJ Alto Valor.
- Maximizar a rentabilidade de clientes com foco nos maiores faturamentos:
 - Por meio de ajustes nas carteiras dos gerentes de conta, direcionando os clientes aos gerentes especializados ao seu perfil e reduzindo o número de carteiras mistas;
 - adequação do quadro funcional de Gerentes Assistentes. Conforme estudo realizado para viabilização deste novo modelo, o cliente PJ Alto Valor quando atendido por um Gerente PJ1 ou PJ2, possui uma rentabilidade de R\$ 2.628, enquanto o atendido por um Gerente PJ3 possui uma rentabilidade de 3.556, ou seja, haverá uma estimativa de ganho de 35% na rentabilidade com a adequação das carteiras.
- Potencializar o foco na gestão e conquista de clientes PJ Alto Valor.

Com a divisão da base de clientes em dois grandes públicos, a sub segmentação alterou:

- PJ – Perfil de faturamento entre 0 a 3 milhões com faixa de *Account Load* de 250 a 350 clientes. A base de clientes para essa sub segmentação será de aproximadamente 1 milhão e 360 mil clientes.
- PJ Alto valor - Perfil de faturamento entre 3 a 30 milhões com faixa de *Account Load* de 30 a 120 clientes. A base de clientes para essa sub segmentação será de aproximadamente 149 mil clientes.

Com a adoção de premissas estruturais para evitar impactos no atendimento aos clientes, o Reposicionamento potencializou o atendimento em praças com menor expressividade, otimizou sua alocação de recursos e garantiu o Ganho de Eficiência de 305 recursos anteriormente dimensionados para atendimento em agência, que foram distribuídos para a expansão de uma estrutura especializada no atendimento dos clientes pessoa jurídica com realocação a áreas matriciais como análise de crédito, empréstimos e financiamentos, procedimentos, documentação, projetos, estratégia, *business intelligence*.; bem como o início de testes dos modelos digitais nomeados MEI DIGITAL e DIGITAL GERENCIADO, e o modelo de atendimento em agência exclusiva à clientes com maiores faturamentos, chamado AGÊNCIA PJ.

2.2.1 MODELO DE ATENDIMENTO: DIGITAL PJ

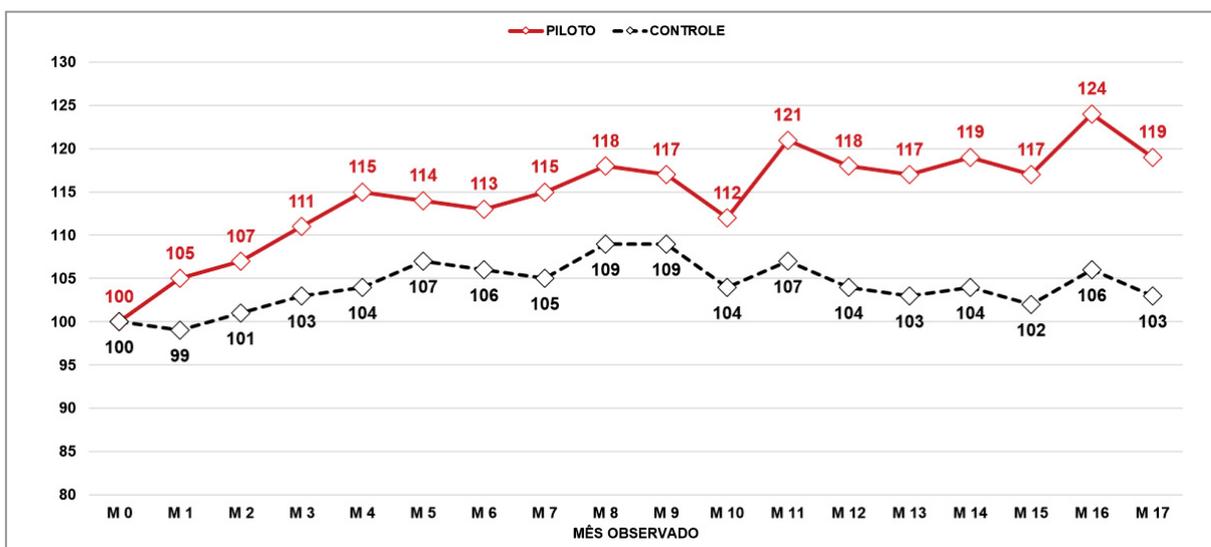
Frente aos estudos realizados para o Reposicionamento do Banco X, em maio/2021 iniciou a fase piloto para o atendimento Digital da Pessoa Jurídica.

A proposta desse modelo é que o cliente de forma remota e com atendimento estendido, diferente ao praticado pelas agências convencionais, possa ter assessoria financeira completa e jornadas digitais para aceites de contratações de produtos – ponto este visto como uma mudança de cultura para organização, onde os processos estão todos atrelados ao atendimento físico. Para a instituição, a expectativa seria a redução do Custo de Servir por meio da retirada destes clientes do atendimento físico gerenciados por profissionais uma carteira de clientes com quantidade superior aos modelos convencionais, desta forma otimizando o espaço e estrutura e gerando eficiência na rede de agências.

Para a prova de conceito (Gráfico 3), foram selecionados 22.838 clientes que:

- Possuíam Faturamento Anual inferior à R\$ 1M
- Forte usuário dos canais digitais
- Não ser classificado como Microempreendedor Individual (MEI)
- Trazer ao banco um resultado inferior à R\$ 500/mês
- Possuir Assinatura Isolada: empresas onde os sócios devem em conjunto realizar o aceite de serviços e contratação de produtos não atenderiam a proposta do modelo devido à limitação tecnológica da ferramenta.
- Não participar de Grupo Econômico: empresas filiais ou com sócios em comum podem se utilizar da criação dos “grupos econômicos” para análises de crédito, à fim de avaliar toda a cadeia produtividade para concessão de crédito. Com o grupo econômico formalizado, a proposta de modelo digital teria impacto com a gestão mista ao modelo físico, podendo ocorrer riscos na experiência do cliente.

GRÁFICO 3: COMPARATIVO DE RESULTADOS OPERACIONAIS DIGITAL PJ: PILOTO X CONTROLE – VARIAÇÃO BASE 100



Fonte: Business Intelligence Banco X (setembro/2023)

Ao fim de Setembro/2023, conclui-se que este modelo torna-se expansível pois comparado com o grupo para controle – clientes com as mesmas características e que permanecem no modelo físico – o modelo digital apresentou um crescimento de 19% na rentabilidade média enquanto o grupo comparativo apresentou crescimento de 3%; em contrapartida, o percentual de clientes que inativaram ou encerraram suas contas no modelo digital foi de 8,8% enquanto o controle teve 5,3%, o que mostra uma necessidade de retenção maior para este novo modelo.

2.2.2 MODELO DE ATENDIMENTO: MEI DIGITAL

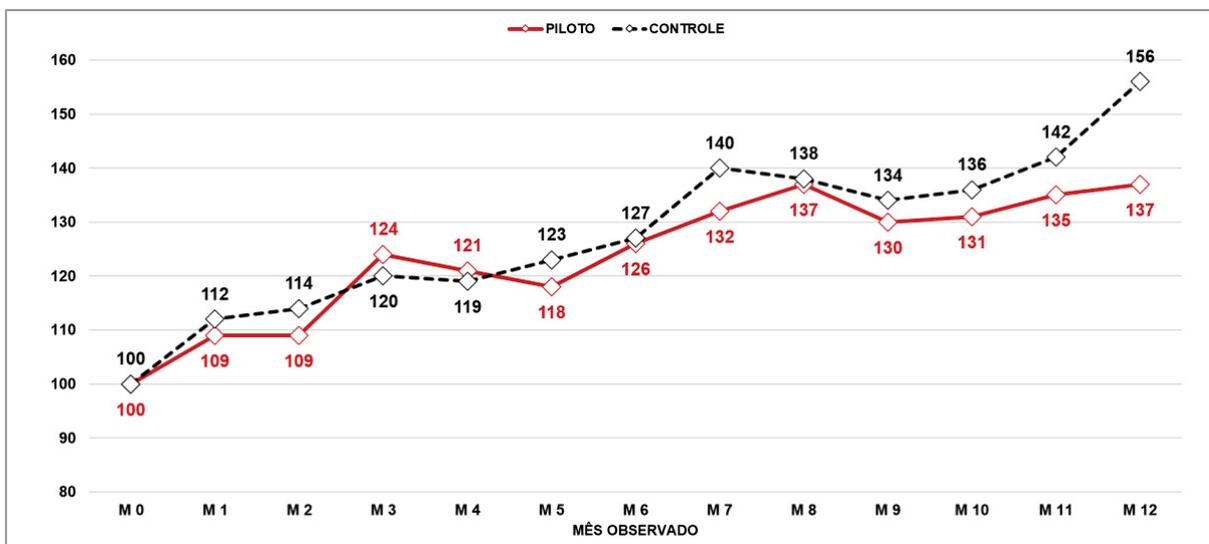
Em paralelo aos testes para o modelo Digital PJ, em janeiro/22 iniciou a fase piloto para o atendimento Digital voltado aos clientes Microempreendedores Individuais – MEI.

A proposta desse modelo é que o cliente possa se auto servir por meio do atendimento digital via aplicativo e inteligência artificial e, caso não tenha sua solicitação e/ou demanda respondida, o atendimento reativo de um profissional. Assim como o Modelo Digital PJ, a expectativa também seria a redução do Custo de Servir com a retirada destes clientes do atendimento físico gerenciado e o estímulo à transformação digital, por se tratar de clientes que trazem baixa rentabilidade para o banco se comparado com clientes de maiores portes.

Para a prova de conceito (Gráfico 4), foram selecionados 15.788 clientes que:

- Possuíam Faturamento Anual inferior a R\$ 81 Mil
- Classificados na Receita Federal optantes da tributação SIMEI (Simples Nacional para Microempreendedores Individuais), conforme previsto no artigo 18-A da Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006.
- Segmentados no banco como MEI
- Fortes usuários dos canais digitais
- Trazem ao banco um resultado inferior a R\$ 100/mês
- Possuem Assinatura Isolada e não participam de Grupo Econômico: sendo clientes MEI diferentes deste cenário classificados como necessidade de atualização cadastral.

GRÁFICO 4: COMPARATIVO DE RESULTADOS OPERACIONAIS MEI DIGITAL: PILOTO X CONTROLE – VARIAÇÃO BASE 100



Fonte: Business Intelligence Banco X (setembro/2023)

Em dezembro/2023, conclui-se que este modelo se torna expansível mesmo que o percentual de variação de rentabilidade média seja inferior ao comparado com o grupo controle: crescimento de 37% contra 56% (Gráfico 4); em termos absolutos os resultados são parecidos: R\$ 75,71 para o piloto e R\$ 81,79 para o controle; sendo fator decisivo o percentual de clientes que inativaram/encerraram suas contas: 22% piloto para 32% controle.

2.3. MERCADO ATUAL DE SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

Segundo o Econodata (2023), o mercado de clientes pessoa jurídica no Brasil com CNPJ ativo inclui um montante de 22,6 Milhões de empresas, em que o Banco X possui uma participação de 8%.

Avaliando as definições do BNDES, que relaciona o volume de faturamento anual das empresas para segmentações de porte, sendo eles MEI (Microempreendedor Individual), ME (Micro Empresa), EPP (Empresa de Pequeno Porte), Média Empresa e Grande Empresa; identifica-se uma clara concentração de clientes nos portes MEI e ME, representando aproximadamente 59% da base total de clientes e participação de 11% no mercado; em contrapartida, as empresas de pequeno, médio e grande porte representam 42% da base de clientes do Varejo do

Banco e uma representatividade de 61% no mercado, conforme pode ser observado na Tabela 5.

TABELA 5: EMPRESAS POR PORTE – BANCO X E MERCADO

DESCRIÇÃO		BANCO X		MERCADO		
PORTE	FATURAMENTO ANUAL	QUANTIDADE DE EMPRESAS	%	QUANTIDADE DE EMPRESAS	%	% PARTICIPAÇÃO BANCO X
MEI	R\$ 0 – 81 Mil	362.245	21,0%	11.635.321	51%	3%
MICRO (ME)	R\$ 0 – 360 Mil	652.618	37,8%	8.681.443	38%	8%
PEQUENA (EPP)	R\$ 360 Mil – 4,8 Milhões	683.098	33,8%	1.503.622	7%	39%
MÉDIA	R\$ 4,8 Milhões – 300 Milhões	127.160	7,4%	588.995	3%	22%
GRANDE	Acima de R\$ 300 Milhões	509	0,0%	263.316	1%	0%

Fonte: Cadastro de clientes Banco X (setembro/2023 – Faturamento 2023), Econodata (setembro/2023)

Com a pirâmide de clientes agrupada entre estes dois públicos, identifica-se o espaço para acréscimo de participação no mercado de empresas menores e necessidade de fidelização em empresas de maiores portes, explicado pela taxa de sobrevivência destas empresas. De acordo com o Sebrae (2023), as empresas de menor porte apresentam os maiores índices na taxa de mortalidade, sendo que 29% das empresas MEI encerram suas atividades após 5 anos, e ME em 21,6% das empresas ME; sendo os principais motivos de fechamento de negócios: Pouco preparo pessoal, planejamento de negócio e gestão deficiente e pandemia (reflexo dos últimos anos).

Para avaliação dos ramos de atividade das empresas ativas no Brasil e no Banco X, utiliza-se o CNAE – oficializada nas Resoluções do IBGE/CONCLA do dia 4 de setembro de 2006 (nº01) e do dia 6 de dezembro de 2006 (nº02); a CNAE é resultado de um trabalho conjunto das esferas fiscalizadoras federais, estaduais e municipais – sendo:

A sigla CNAE significa Classificação Nacional das Atividades Econômicas. É o instrumento de padronização nacional por meio dos códigos de atividade econômica e dos critérios de enquadramento utilizado pelos diversos órgãos da Administração Tributária do país (Governo Federal do Brasil, 2021).

Com uma base heterogênea de clientes (Tabela 6), o Banco X atua principalmente em atividades em que, em termos de mercado, possui mais representatividade no que tange a quantidade de empresas, sendo 38% de sua base formada por empresas que atuam em Comércio, 8,3% por indústrias de transformação e 8,0% por atividades administrativas e serviços complementares – comumente chamado de ramos de serviços.

TABELA 6: EMPRESAS POR RAMO DE ATIVIDADE – BANCO X E MERCADO

DESCRIÇÃO ATIVIDADE	BANCO X		MERCADO		
	QUANTIDADE DE EMPRESAS	%	QUANTIDADE DE EMPRESAS	%	% PARTICIPAÇÃO BANCO X
COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS	66.145	38,6%	6.816.019	30,1%	9,8%
INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO	142.721	8,3%	1.962.643	8,7%	7,3%
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E SERVIÇOS COMPLEMENTARES	137.515	8,0%	1.848.164	8,2%	7,4%
TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E CORREIO	124.615	7,2%	1.629.317	7,2%	7,6%
OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS	113.322	6,6%	1.075.616	4,7%	10,5%
ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO	105.838	6,1%	1.829.456	8,1%	5,8%
ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS E TÉCNICAS	100.087	5,8%	1.578.587	7,0%	6,3%
CONSTRUÇÃO	90.272	5,2%	1.776.900	7,8%	5,1%
SAÚDE HUMANA E SERVIÇOS SOCIAIS	70.113	4,1%	779.230	3,4%	9,0%
EDUCAÇÃO	36.824	2,1%	867.169	3,8%	4,2%
ATIVIDADES FINANCEIRAS, DE SEGUROS E SERVIÇOS RELACIONADAS	34.035	2,0%	341.668	1,5%	10,0%
ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS	32.925	1,9%	263.420	1,2%	12,5%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	31.602	1,8%	621.269	2,7%	5,1%
ARTES, CULTURA, ESPORTES E RECREAÇÃO	17.529	1,0%	278.570	1,2%	6,3%
AGRICULTURA, PECURÁRIA, PRODUÇÃO FLORESTAL, PESCA E AQUICULTURA	12.452	0,7%	825.931	3,6%	1,5%
ÁGUA, ESGOTO, ATIVIDADES DE GESTÃO DE RESÍDUOS E DESCONTAMINAÇÃO	5.974	0,3%	69.093	0,3%	8,6%
INDÚSTRIAS EXTRATIVAS	2.632	0,2%	28.117	0,1%	9,4%
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DEFESA E SEGURIDADE SOCIAL	573	0,0%	59.937	0,3%	1,0%
ELETRICIDADE E GÁS	456	0,0%	21.591	0,1%	2,1%

Fonte: Cadastro de clientes Banco X (setembro/2023), Econodata (setembro/2023)

2.4. RATING DE CRÉDITO

Com o mercado de capitais cada vez mais internacionalizado e a criação de novas modalidades de crédito, vêm se expandindo a necessidade da análise de crédito tanto para os credores quanto para os emitentes de títulos. Conforme Callado (2012), uma análise de risco consistente e disciplinada em escala global acarreta na facilidade de avaliação de qualquer entidade dentro de seu cenário doméstico, utilizando a ponderação de centenas de variáveis sobre seu país, expressando o risco em uma escala comparativo entre ativos com qualidade de crédito equivalentes aos seus.

Desde o final da década de oitenta, a busca por informações relacionadas à análise de *ratings* de crédito tem aumentado substancialmente no mercado financeiro internacional. O crescimento da importância das agências de *rating* de crédito e de

suas avaliações de risco está associado à busca de avaliações financeiras contidas em suas categorias de risco (CALLADO, 2012).

Criado em 1909 por John Moody com a proposta de classificação das companhias ferroviárias que precisavam de injeção de capital para o financiamento da expansão de suas linhas nos anos de 1850 (LAY, 2016), agência Moody's hoje descreve:

Os ratings de longo e curto prazo nas escalas globais da Moody's são opiniões prospectivas sobre os riscos de crédito relativos das obrigações financeiras emitidas por empresas não financeiras, instituições financeiras, veículos de operações estruturadas, veículos de financiamento de projetos, e entidades do setor público (Moody's Investors Service - 2024).

As Tabelas 7 e 8 apresentam a descrição, classificação e siglas utilizadas na classificação de risco de curto e longo prazo da agência Moody's.

TABELA 7: RATING MOODY'S – LONGO PRAZO

RATING	DESCRIÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
AAA	As obrigações com rating Aaa são consideradas da mais alta qualidade, sujeitas ao nível mais baixo de risco de crédito.	Mais alta qualidade
Aa	Obrigações classificadas como Aa são consideradas de alta qualidade e estão sujeitas a um risco de crédito muito baixo.	Qualidade muito alta
A	Obrigações classificadas como A são consideradas de grau superior médio e estão sujeitas a baixo risco de crédito.	Qualidade alta
Baa	Obrigações classificadas como Baa são consideradas de médio grau e estão sujeitas ao risco de crédito moderado e, por isso, podem apresentar certas características especulativas.	Boa qualidade
Ba	Obrigações classificadas como Ba são consideradas especulativas e estão sujeitas a substancial risco de crédito.	Especulativo
B	Obrigações classificadas como B são consideradas especulativas e estão sujeitas a elevado risco de crédito.	Altamente especulativo
Caa	Obrigações classificadas como Caa são consideradas especulativas com baixo posicionamento e estão sujeitas a risco de crédito muito elevado.	Risco substancial
Ca	Obrigações classificadas como Ca são altamente especulativas e estão em default ou muito próximo a ele, com alguma perspectiva de recuperação de principal e juros.	Risco muito alto
C	Obrigações classificadas como C representam a mais baixa classificação e normalmente em default, apresentam poucas perspectivas de recuperação do principal ou juros.	Risco excepcionalmente alto

Fonte: Moody's Investors Service (Acesso em 17/02/2024)

TABELA 8: RATING MOODY'S – CURTO PRAZO

RATING	DESCRIÇÃO
P-1	Os emissores (ou instituições que fornecem suporte) classificados Prime-1 têm uma capacidade superior de cumprir com as suas obrigações no curto prazo
P-2	Os emissores (ou instituições que fornecem suporte) classificados Prime-2 têm uma capacidade alta de cumprir com as suas obrigações no curto prazo.
P-3	Os emissores (ou instituições que fornecem suporte) classificados Prime-3 têm uma capacidade aceitável de cumprir com as suas obrigações no curto prazo.
NP	Os emissores (ou instituições que fornecem suporte) classificados Não Prime não se encaixam dentre os requisitos das categorias prime.

Fonte: Moody's Investors Service (Acesso em 17/02/2024)

A Standard & Poor's - fundada em 1860 pelo editor e analista de ações Henry Varnum Poor, foi inicialmente pensada para fornecer aos investidores informações sobre as empresas que listavam suas ações na Bolsa de Valores de Nova York (RIBEIRO, 2014). Segundo a Standard & Poor's:

Um rating de crédito é uma opinião informada acerca da probabilidade de um emissor honrar suas obrigações financeiras de forma tempestiva e total. Ela pode auxiliá-lo a obter conhecimento sobre — e acessar os — novos mercados, aumentar a transparência, servir como um benchmark universal, e avaliar e demonstrar a qualidade de crédito. Não é uma garantia ou medida absoluta, mas sim uma ferramenta crucial para o processo de tomada de decisões dos investidores (Standard & Poor's Global Rating - 2024).

A Tabela 9 apresenta a descrição, classificação e siglas utilizadas na classificação de risco da Standard & Poor's.

TABELA 9: RATING STANDARD & POOR'S

RATING	DESCRIÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
AAA	Capacidade extremamente forte de honrar compromissos financeiros	Mais alta qualidade
AA	Capacidade muito forte de honrar compromissos financeiros	Qualidade muito alta
A	Forte capacidade de honrar compromissos financeiros, mas ligeiramente suscetível às condições econômicas e às mudanças nas circunstâncias.	Qualidade alta
BBB	Capacidade adequada de honrar compromissos financeiros, porém mais suscetível a condições econômicas adversas	Boa qualidade
BB	Menos vulnerável no curto prazo, porém enfrenta incertezas contínuas relativas às condições de negócio, financeiras e econômicas adversas	Especulativo
B	Mais vulnerável a condições adversas de negócio, financeiras e econômicas, porém atualmente apresenta capacidade de honrar compromissos financeiros	Altamente especulativo
CCC	Atualmente vulnerável e dependente de condições de negócio, financeiras e econômicas favoráveis para honrar compromissos financeiros	Risco substancial
CC	Altamente vulnerável; o default ainda não ocorreu, mas espera-se que sua ocorrência seja certa	Risco muito alto
C	Atualmente altamente vulnerável à inadimplência, e espera-se que uma recuperação final seja menor que aquela prevista no caso de obrigações com ratings mais elevados	Risco excepcionalmente alto
D	Default no pagamento de um compromisso financeiro ou quebra de uma promessa imputada; também utilizado quando um pedido de falência foi registrado	Inadimplente

Fonte: Standard & Poor's Global Rating (Acesso em 17/02/2024)

Desta forma, Callado (2012) objetiva que a análise de *rating* de crédito “é uma opinião sobre a credibilidade geral de um emitente de títulos ou de sua credibilidade em relação a uma certa obrigação financeira em particular”, sendo que as agências avaliadoras buscam manter sua credibilidade e garantia de utilização de suas métricas baseando seus serviços nos princípios de Independência, Objetividade, Credibilidade e Transparência.

2.4.1. RESOLUÇÃO DO CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL – CMN 2682/99

Em 22 de dezembro de 1999, o Conselho Monetário Nacional por intermédio do Banco Central do Brasil aprova a Resolução 2682 - CMN 2682/99 - baseando nos modelos de rating utilizados por agências internacionais como Standard & Poors e Moody's (DE MEDEIROS, 2009) – estabelecem as diretrizes para regulamentação nas análises de risco efetuadas pelas instituições financeiras.

A resolução determina que as operações de crédito devem ser avaliadas conforme dois critérios:

- 1) Por ordem crescente ao Risco, com AA significando risco zero e H o maior risco de inadimplência
- 2) Por quantidade de dias vencidos

Com esta categorização, apresentada na Tabela 10, as instituições financeiras devem reservar uma quantidade de recursos na forma de provisionamento e reservas conforme a classificação do emissor da dívida, aplicando um % sob o montante da operação.

TABELA 10: CMN 2682/99 - CLASSIFICAÇÃO DE RATING

CATEGORIA	DIAS EM ATRASO	PERCENTUAL APLICADO
AA	0	0%
A	0-14	0,5%
B	15-30	1%
C	31-60	3%
D	61-90	10%
E	91-120	30%
F	121-150	50%
G	151-180	70%
H	>180	100%

Fonte: Adaptado da CMN - Resolução 2682/99

3 METODOLOGIA

De acordo com Guedes (2005, p.1), a Estatística é a ciência que possui processos próprios de coleta, apresentação e interpretação de um conjunto de dados analisados, podendo-se dizer que o objetivo é apresentar informações sobre os dados para que se tenha uma maior noção dos fatos que eles em si representam.

Para este trabalho, utilizaremos a Estatística Descritiva à fim de nos aprofundarmos no comportamento dos clientes através da análise da população de clientes nas óticas de rentabilidade, classificação de risco, segmentação e gerenciamento e qual impacto no dimensionamento do quadro de profissionais atuantes nas agências físicas; sendo de acordo com Morais (2005) a Estatística Descritiva: *“conjunto de técnicas analíticas utilizado para resumir o conjunto dos dados recolhidos numa dada investigação, que são organizados, geralmente, através de números, tabelas e gráficos”*. Com isso, procuramos preencher todas as etapas elencadas por Santos (2007, p. 16) para resultados fundamentados: a identificação do problema, o planejamento do estudo, a recolha de dados, a apresentação dos dados e a sua análise e interpretação.

Como ferramenta, utilizaremos o SAS Enterprise Guide 8.1 e suas linguagens operativas, como SQL, SAS, Python; com as informações dispostas da base de clientes do Banco X, respeitando as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados - Lei nº 13.709/2018, onde dispõe *“o tratamento de dados pessoais, dispostos em meio físico ou digital, feito por pessoa física ou jurídica de direito público ou privado, englobando um amplo conjunto de operações que podem ocorrer em meios manuais ou digitais”* (Governo Federal do Brasil, 2018); além de técnicas estatísticas para tratamento de dados, como Análise em Boxplot, retirada de outliers – resultados fora dos parâmetros normais observados - pela avaliação do Intervalo Interquartil. Para Lima (2013), outliers *“são valores significativamente distintos em um conjunto de observações, ou valor discrepante em relação ao restante dos dados observados”*. Estas observações podem ocorrer em nossa base analisada devido: cadastro desatualizado ou errôneo do faturamento da empresa, marcações sistêmicas de segmentação no Banco X desatualizada ou exceções de permanência ao segmento (por exemplo, o cliente pode ter a opção de ser atendido por um gerente responsável por empresas de menor porte devido ao relacionamento de longa data com o mesmo) ou operações bancárias isoladas em um determinado mês que destoam da média

praticada pelo segmento. A metodologia de identificação de outliers, conforme Oliveira (2014), segue os passos:

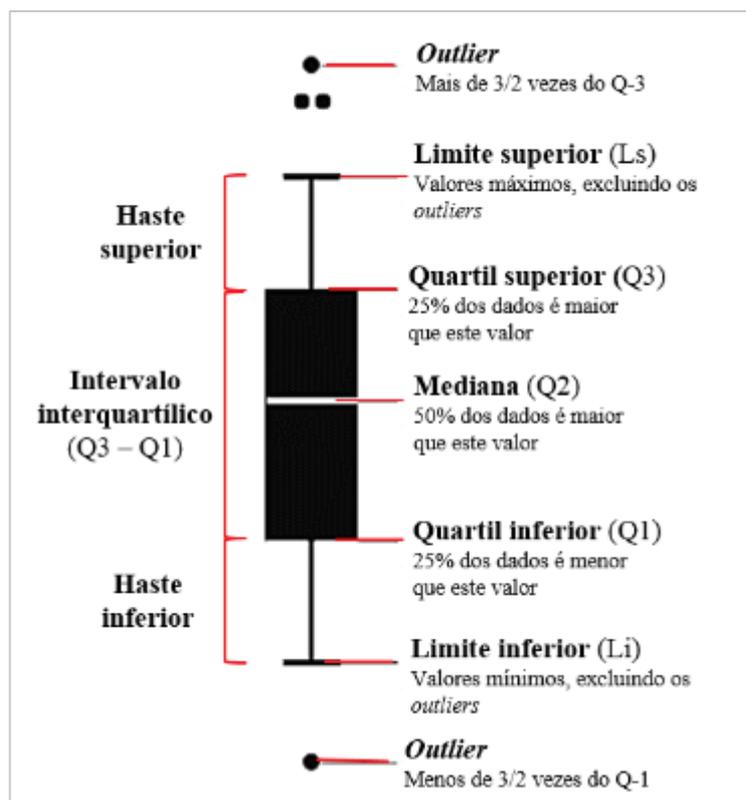
- 1) Ordenação dos dados em forma crescente;
- 2) Identificação do valor central das observações, chamado mediana;
- 3) Identificação do menor e maior valor nas observações, categorizado como mínimo e máximo;
- 4) Identificação da mediana entre o valor mínimo e a mediana central, chamada de 1º quartil, onde se concentram os primeiros 25% dos dados avaliados;
- 5) Identificação da mediana entre a mediana central e o valor máximo, chamado de 3º quartil, onde se concentram os últimos 25% dos dados;
- 6) Cálculo do intervalo interquartil, também nomeado IQR, sendo o espaço entre o 1º quartil e o 3º quartil;
- 7) Cálculo dos novos limites de mínimo aplicando $1^\circ \text{ Quartil} - 1,5 \times \text{IQR}$; e máximo ajustado com $3^\circ \text{ Quartil} + 1,5 \times \text{IQR}$;
- 8) As observações que possuam valores inferiores ao mínimo ajustado e superiores ao máximo ajustado são categorizadas como Outliers e retirado das análises.

Com a obtenção destes dados, é possível realizar a análise Box-Plot (Figura 2). De acordo com Neto (2017), esse tipo de visualização é utilizado nas pesquisas científicas à fim de analisar através de um recurso visual os dados de mediana, quartis e valores máximos e mínimos para uma análise de tendência central, dispersão e simetria dos grupos; desta forma, contribuindo para análise exploratória dos dados.

A estrutura básica de um Box-plot é constituída por:

- a. Caixa (box): assumindo formato retangular;
- b. Mediana: desenhada no centro da caixa, simbolizando a aproximação com a média aritmética
- c. Haste: assemelhando-se à letra “T”, representativa dos valores compreendidos entre a caixa e os valores limites, inferior e superior, do conjunto de dados
- d. Outliers: descritos como pontos após as hastes, verificando a existência de observações fora dos limites superiores e inferiores, através da metodologia de $1,5 \times \text{Intervalo Interquartil}$

FIGURA 2: ESTRUTURA BÁSICA DO BOX-PLOT COM ORIENTAÇÃO VERTICAL



Fonte: Neto, 2017

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1.1. PÚBLICO AVALIADO: PERFIL POR CLASSIFICAÇÃO DE RISCO E SEGMENTAÇÃO

Para início das análises, aplicou-se o afinamento de clientes (Figura 3) que correspondem à necessidade de aprofundamento de Perfil via Classificação de Risco e Perfil via Segmentação pois, além de focarmos nos clientes que possuem conta ativa, o mesmo pode possuir mais de uma conta em diversas agências, surgindo a necessidade de concentração na visão CNPJ.

FIGURA 3: FUNIL DE SELEÇÃO PARA ANÁLISE DE COMPORTAMENTO POR RISCO E SEGMENTO



Fonte: O autor (2023)

4.1.2. PERFIL DE CLIENTES - ANÁLISE DE CLASSIFICAÇÃO DE RISCO

Para avaliação do perfil de clientes frente à classificação de riscos, utilizou-se a análise de rating conforme Resolução 2.682/99 do Banco Central para descrever a base de clientes ativos no Banco X.

Verifica-se que 83,8% dos clientes possuem Rating entre AA e C, indicando uma base saudável de clientes operativos à crédito e com % de provisão de riscos atreladas ao crédito emitido de até 3%; de Rating D até G concentram 11,2% dos clientes, provisionando valores de 10% à 70%; e 4,9% dos clientes indicados como rating H e que provisionam 100% de suas obrigações de crédito.

Classificados os clientes nestes 3 grupos (Tabela 11), é observado a composição da Rentabilidade Operacional Bruta, o ROB – composto pelos resultados financeiros gerados para o banco nas linhas de Captação (vulgo Investimentos + Dinheiro em conta, chamado de Depósito à Vista), Aplicação (sendo as linhas de crédito tomadas), Receita de Serviços (operações Bancárias e tarifas) e Receita de

Empresas Ligadas (produtos vinculados à Seguradora e Repasses de Operadoras de Crédito, como Cielo):

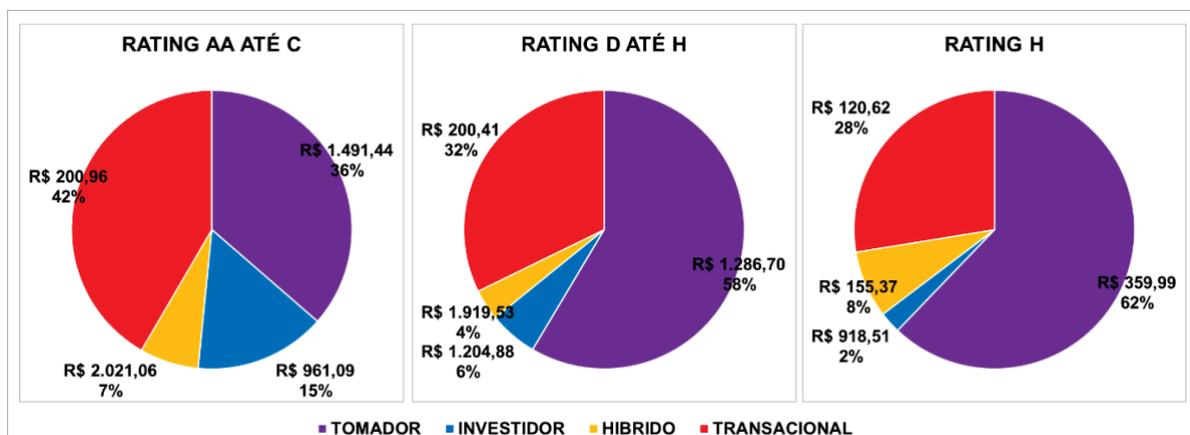
TABELA 11: RENTABILIDADE OPERACIONAL BRUTA POR GRUPOS DE RATING

RATING	AA até C		D até G		H	
	Resultado e % Participação		Resultado e % Participação		Resultado e % Participação	
ROB MÉDIO / CLIENTE	R\$ 912,88		R\$ 971,56		298,96	
CAPTAÇÃO	R\$ 166,11	18%	R\$ 81,74	8%	R\$ 33,72	11%
APLICAÇÃO	R\$ 391,32	43%	R\$ 539,62	56%	R\$ 156,24	52%
RECEITA DE SERVIÇOS	R\$ 182,27	20%	R\$ 203,53	21%	R\$ 73,58	25%
RECEITA DE LIGADAS	R\$ 173,18	19%	R\$ 146,67	15%	R\$ 35,42	12%

Fonte: O autor (2023)

Observa-se que os clientes com grau de restrição D até G apresentam resultados 6,4% maiores que o grupo de AA até C e uma composição maior nos resultados de aplicação (crédito). Isto deve-se aos clientes nestas faixas já serem tomadores de crédito, diferente do grupo mais bem classificado, visto que podem possuir esta classificação por simplesmente não tomarem crédito ou utilizar com pouca frequência; em contrapartida, o grupo de risco melhor classificado possui uma maior participação nas linhas de captação (investimentos), corroborando a análise anterior. Por fim, os clientes deteriorados com rating H, além de apresentarem um resultado 67% inferior às melhores classificações, exemplificando que os clientes que não cumprem com suas obrigações também não operam com os demais serviços fornecidos pela instituição. O gráfico 5 corrobora a análise de composição de resultados por tipo de perfil de clientes

GRÁFICO 5: PERFIL DE CLIENTE E ROB MÉDIO POR CLASSIFICAÇÃO DE RATING



Fonte: O autor (2023)

No Gráfico 5, os clientes são divididos entre Tomadores - clientes que utilizam a instituição financeira mais voltado para contração de empréstimos, Investidores – clientes utilizam o banco para realizar investimentos, Híbridos, clientes que operam em ambos, e Transacionais - clientes que utilizam o banco mais para realizar suas transações. Observou-se em todas as classificações de *rating* que os clientes híbridos possuem uma rentabilidade média maior se comparado com os demais perfis: *Rating* até C apresentando uma média de R\$ 2.021,06 contra R\$ 1.491,44 dos tomadores; *Rating* entre D a H de R\$ 1.919,53 para os tomadores contra R\$ 1.286,70; *Rating* H com R\$ 918,51 dos clientes operadores de crédito e investimento contra R\$ 359,99 dos clientes que só operam crédito; porém esta parcela de clientes apresentam a menor representatividade nos seus grupos de classificação de risco.

Como avaliado na Tabela 9, os clientes com as melhores classificações de *rating* têm em sua composição 36% de tomadores, 42% de transacionais e 15% de investidores (sendo a fatia com maior representatividade se comparado com os demais agrupamentos), o que explica a classificação de risco ser tão alta, pois não tomam crédito ou possuem viés de investimento. Já os clientes na faixa intermediária, há um acréscimo na composição de clientes tomadores com 58% e, na faixa mais deteriorada, 62% de participação. Esta análise reflete no espaço para operações de crédito que o Banco X possui, visto que 83% possuem análise de *rating* até C e destes, 57% não possui perfil de utilizadores de crédito (sendo a soma dos transacionais mais investidores).

No aprofundamento de quais produtos estes clientes mais operacionalizariam – chamado de índice de aproveitamento de produto, ou IAP – avaliado através do índice de clientes com o produto contrato / total de clientes, observa-se que os 3 agrupamentos de *rating* têm em seu portfólio o mesmo grau de relevância, ou seja, os produtos com maior contratação se espelham, alterando apenas o percentual de clientes os que adquiriram, como demonstrado na tabela 12.

TABELA 12: ÍNDICE DE APROVEITAMENTO DE PRODUTOS POR GRUPOS DE *RATING*

	RATING	AA até C	D até G	H
INVESTIMENTOS	POSSUI INVESTIMENTOS	63,3%	42,1%	27,3%
	INVEST FÁCIL	56,3%	38,6	19,5
	CDB	13,6%	4,2	1,3
	FUNDOS DI	7,7%	4,3	7,5
	POUPANÇA	4,6%	2,3	1,7
	CORRETORA	0,1%	0,0	0,0
	LCI	0,0%	0,0	0,0
	LCA	0,0%	0,0	0,0
CRÉDITO	POSSUI CRÉDITO	51,5%	44,1%	22,7%
	CARTÃO DE CRÉDITO	41,6%	33,2%	10,2%
	CAPITAL DE GIRO	17,4%	14,3%	9,4%
	CHEQUE EMPRESARIAL	13,6%	13,9%	8,8%
	FINANCIAMENTO DE VEÍCULOS	3,8%	3,4%	2,0%
	CONTA GARANTIDA	3,7%	1,9%	0,9%
	DESCONTOS DE RECEBÍVEIS	1,7%	1,0%	0,9%
EMPRESAS LIGADAS	POSSUI LIGADAS	39,4%	38,4%	22,7%
	TÍTULO DE CAPITALIZAÇÃO	15,9%	14,8%	7,4%
	SEGURO DE VIDA	12,9%	15,8%	13,2%
	CONSÓRCIO	12,5%	13,4%	4,9%
	AFILIAÇÃO- MÁQUINAS DE CARTÃO	11,1%	8,1%	1,9%
	SEGURO RAMOS ELEMENTARES	3,4%	2,6%	0,7%
	SEGURO SAÚDE	3,2%	2,7%	1,2%
	SEGURO AUTO	2,8%	2,1%	0,7%
	SEGURO DENTAL PJ	2,4%	2,2%	0,9%
	ALELO	0,5%	0,5%	0,1%
	PREVIDÊNCIA PRIVADA	0,0%	0,0%	0,0%
SERVIÇOS	POSSUI SERVIÇOS	95,2%	96,7%	93,7%
	CESTA DE SERVIÇOS	78,4%	86,6%	88,0%
	PIX	77,5%	77,7%	51,1%
	COBRANÇA DE BOLETOS	12,7%	9,7%	3,7%
	FOLHA DE PAGAMENTO	5,4%	3,1%	0,6%

Fonte: O autor (2023)

Em investimentos, destacam-se os produtos de Invest Fácil, CDB e Fundos DI; na avaliação do público com *rating* até C, 63% possuem algum produto de investimentos, sendo o principal o Invest Fácil com 56% operando com esta linha; quanto ao público com *Rating* de D até G, 42% operam com investimentos com 38% em Invest Fácil; seguindo pelo público H com 27% investindo seu dinheiro e 19% na principal linha; mais uma vez, observa-se uma maior tendência à investimentos quando a empresa possui uma boa classificação de risco, diluindo a penetração destes produtos conforme ocorre a deterioração do *rating* de crédito.

Partindo para Crédito, destacam-se os produtos de Cartão de Crédito, Capital de Giro e Cheque Empresarial – sendo este o cheque especial da pessoa jurídica,

onde a principal diferença entre os 2 primeiros grupos de classificação de *rating* esta na utilização dos cartões de crédito: enquanto o grupo A até C possuem uma penetração de 41%, o grupo D à G tem 33% dos clientes operacionalizando, impactando assim a linha total de possuidores de crédito. Para as demais linhas, este público têm um comportamento semelhante, diferente dos clientes H que, conforme esperado, possui uma baixa penetração em todas as linhas justamente pela aversão ao risco da instituição, não concedendo novos limites à este público.

Quanto as empresas ligadas, mais uma vez observa-se um comportamento muito parecido entre os dois primeiros grupos de classificação de crédito, sendo 39% dos clientes com os melhores *ratings* operando com algum produto frente a 38% dos clientes intermediários. Destacando a maior representatividade dos produtos capitalização, seguro de vida, consórcio e afiliação – este produto refere-se a máquinas de cartão / QR Code Pix para recebimento – os clientes H se assemelham com os demais apenas no seguro de vida, com 13% dos clientes operando com este produto.

Por fim, a linha de serviços possui alto grau de penetração ao todo devido à própria composição de produtos considerada para este cálculo: a cesta de serviços não é cobrada dos clientes apenas em casos de novas empresas ou bonificações conforme interação com o banco, como centralizar o fluxo de caixa com a instituição ou condição para reativação de sua conta; e o PIX, sendo uma opção extremamente utilizada para evitar encargos de transferências via TED/DOC.

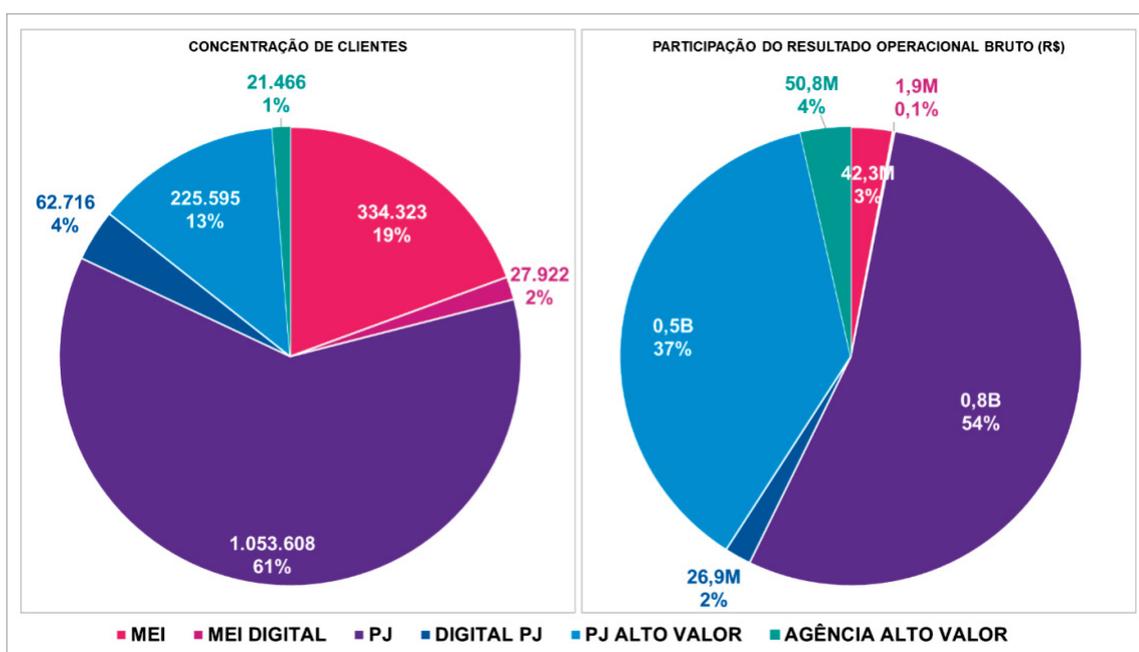
4.1.2. PERFIL DE CLIENTES - ANÁLISE DE SEGMENTAÇÃO

Para avaliação do perfil de clientes frente à segmentação foi utilizado a marcação interna do Banco X de seus clientes, divididos em 6 subsegmentos (Gráfico 6):

- MEI: com 334 mil empresas representando 19% da base de clientes, atrela um resultado operacional bruto ao banco de R\$ 42,3 milhões – 3% de participação
- MEI DIGITAL: empresas já atendidas pelos novo modelo de atendimento digital, tem em sua base 27.992 – 2% da base de clientes, trazendo 1,9 milhões de resultado/mensal ao banco X – 0,1% de participação;

- PJ: totalizando 1.053.608 empresas com a segmentação PJ, onde contemplam clientes com faturamento anual de até R\$ 3 milhões, representam 61% da base de clientes com R\$ 784,5 milhões de resultado operacional bruto mensal à instituição financeira – 54% de representatividade
- Digital PJ: assim como o modelo de atendimento MEI DIGITAL, os clientes já atendidos por este segmento atingem 4% de representatividade da base de clientes, com 62.716 empresas e computando R\$ 26,9 milhões de ROB/mensal – sendo 2% do resultado total do Varejo PJ
- PJ Alto Valor: sendo um segmento destinado aos clientes com faturamento anual superior à R\$ 3 milhões/ano, o Alto Valor têm em sua base 225.595 empresas – representando 13% da base total de clientes ativos – com um resultado/mensal ao banco X de R\$ 541,9M – 37% do resultado total do Varejo PJ
- Agência Alto Valor: criado à partir do segmento PJ Alto Valor, estas empresas estão localizadas em grande capitais, onde seu atendimento é direcionado para uma agência física especializada neste perfil de clientes. Este subsegmento possui hoje 21.466 empresas – 1% da base de clientes – com um ROB/MENSAL representando 4%, de R\$ 50,8M.

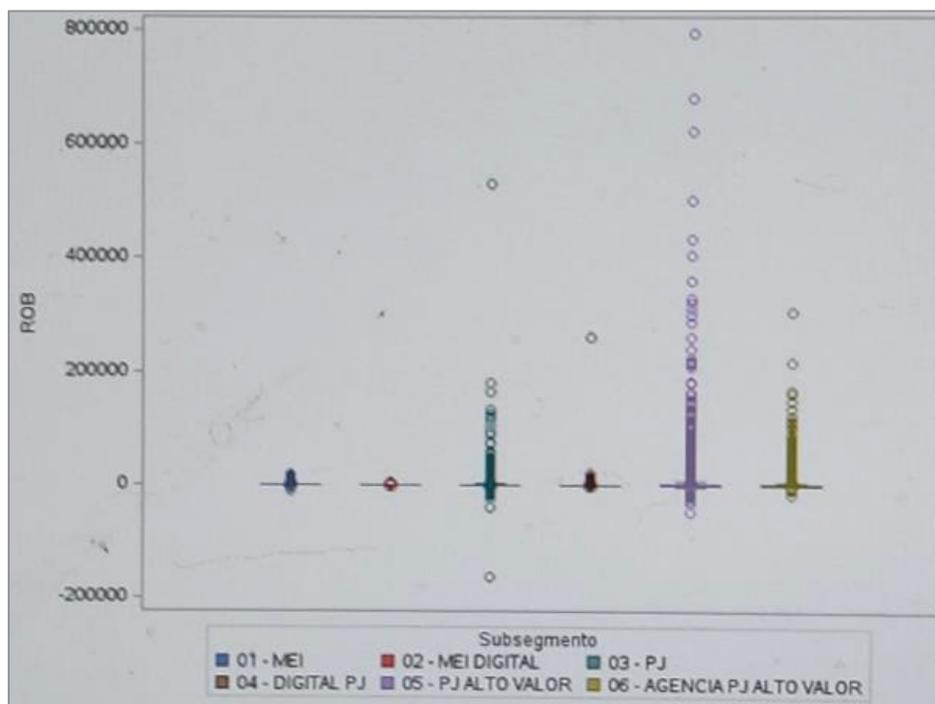
GRÁFICO 6: CONCENTRAÇÃO DE CLIENTES E PARTICIPAÇÃO DE RESULTADO POR SEGMENTO VAREJO PJ



Fonte: O autor (2023)

Para o público de clientes do Banco X, fora apartado a relação de empresas conforme segmentação e ordenado os dados de resultado operacional bruto para análise Box-plot (Figura 4), onde verifica-se a grande quantidade de outliers por grupo – aproximadamente 10% em cada – é necessário a retirada destes outliers para uma análise média do comportamento por cliente (Tabela 13).

FIGURA 4: ANÁLISE BOX-PLOT – DISPERSÃO DE ROB POR SEGMENTO



Fonte: O autor (2023)

TABELA 13: ANÁLISE DE QUARTIS E APLICAÇÃO DE IQR PARA RETIRADA DE OUTLIERS

	INDICADORES	MEI	MEI DIGITAL	PJ	DIGITAL PJ	PJ ALTO VALOR	AGÊNCIA PJ ALTO VALOR
INVESTIMENTOS	MÍNIMO	-9.974,52	-154,77	-162.155,28	-816,00	-48.617,33	-16.815,59
	1º QUARTIL	2,14	14,83	116,02	157,98	198,74	181,89
	MEDIANA	36,16	39,92	270,80	259,09	785,08	669,24
	3º QUARTIL	118,20	73,29	765,85	466,42	2.695,34	2.373,07
	MÁXIMO	16.958,85	5.040,72	532.752,99	261.107,27	793.703,98	307.066,06
INVESTIMENTOS	ROB MÉDIO	126,92	68,72	746,60	428,84	2.403,23	2.366,57
	CLIENTES POR QUARTIL	83.321	6.981	262.682	15.680	56.376	5.365
	INTERVALO INTERQUARTIL (IQR)	116,06	58,46	649,83	308,45	2.496,60	2.191,18
AJUSTE	MÍNIMO AJUSTADO	-171,94	-72,86	-858,72	-304,70	-3.546,16	-3.104,88
	MÁXIMO AJUSTADO	292,29	160,98	1.740,59	929,09	6.440,24	5.659,83
	QUANTIDADE DE OUTLIERS	34.763	2.483	119.149	5.344	22.273	2.264
	% DE OUTLIERS	10%	9%	11%	9%	10%	11%

Fonte: O autor (2023)

Após este tratamento é possível descrever o comportamento médio segmentado e a composição de resultados.

Para o MEI, o modelo atendido por agências físicas apresentam um resultado de R\$ 54,02 de ROB/Cliente comparado aos R\$ 42,74 do modelo digital; esta diferença já era esperada visto que a seleção de clientes para o atendimento digital pauta-se em um público apresentando uma rentabilidade média inferior à expectativa do segmento, com o grande diferencial a participação das linhas de aplicação (crédito): Físico apresenta uma representatividade de 20% na composição do ROB – R\$ 10,79 – enquanto o Digital têm 8% na sua composição – R\$ 3,55. Esse movimento também é visto na análise de penetração de produtos, onde o Capital de Giro está presente em 6,1% dos clientes MEI e Cheque Empresarial em 8,1%, enquanto o modelo digital está com 3,2% e 6,9% respectivamente.

Para o PJ, a diferença dos modelos físicos e digitais também se diferenciam, mas também é esperado conforme o mesmo critério de seleção de público: clientes com baixa rentabilidade anteriormente alocados no atendimento agência. O atendimento físico expressa um resultado médio por cliente de R\$ 372,49 enquanto o de plataforma é de R\$ 293,34 - 26% inferior. A diferença na composição de resultados e, conseqüentemente, na penetração de produtos está nas linhas de aplicação e receita oriunda de empresas ligadas: Aplicação no modelo físico contempla 28% do resultado com R\$ 105,04 enquanto o digital está com 12%, compondo R\$ 36,33. À nível de produtos, a maior diferença está na penetração de Capital de Giro: agência física com 12,4% dos clientes com produto contratado versus 6,5% dos clientes da agência digital.

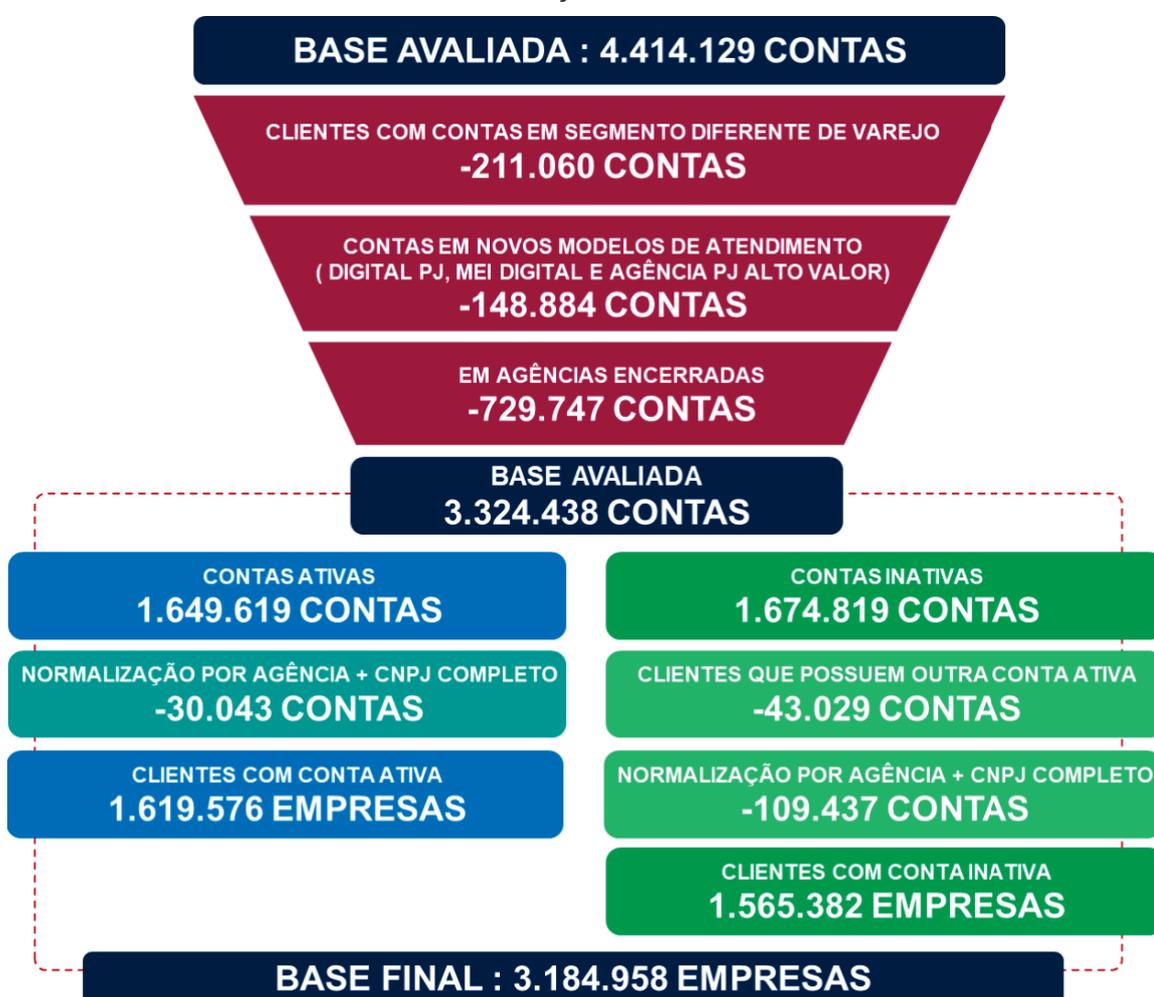
Diferente dos modelos anteriores, o público PJ Alto Valor selecionado para atendimento das agências exclusivas está estritamente ligado à localização da empresa: sendo atendida nas grandes capitais. Com isso, a diferença de 16% rentabilidade entre a agência exclusiva e agência padrão está vinculada não só a uma pequena diferença no índice de aproveitamento dos produtos mas também na estratégia de concessão de crédito em cada modalidade, realizando operações com spread bancário inferior – conforme AFONSO (2019), a diferença entre a taxa de juros cobrada pelas instituições financeiras e o custo financeiro de captação dos recursos, ou seja, o custo do dinheiro - explicitado no valor nominal da composição do ROB na linha aplicação, onde o modelo exclusivo traz R\$ 331,06 enquanto agência tradicional traz R\$ 486,36.

4.1.3. PÚBLICO AVALIADO: ANÁLISE DE GERENCIAMENTO

Para o aprofundamento no comportamento dos clientes conforme profissional gestor de sua conta, refina-se no afunilamento de clientes (Figura 5) para o entendimento da inativação da conta, conforme classificação de risco e situação na receita federal e a relevância na quantidade destes clientes sob o total gerido por estes profissionais.

Define-se que:

FIGURA 5: FUNIL DE SELEÇÃO PARA PÚBLICO AVALIADO

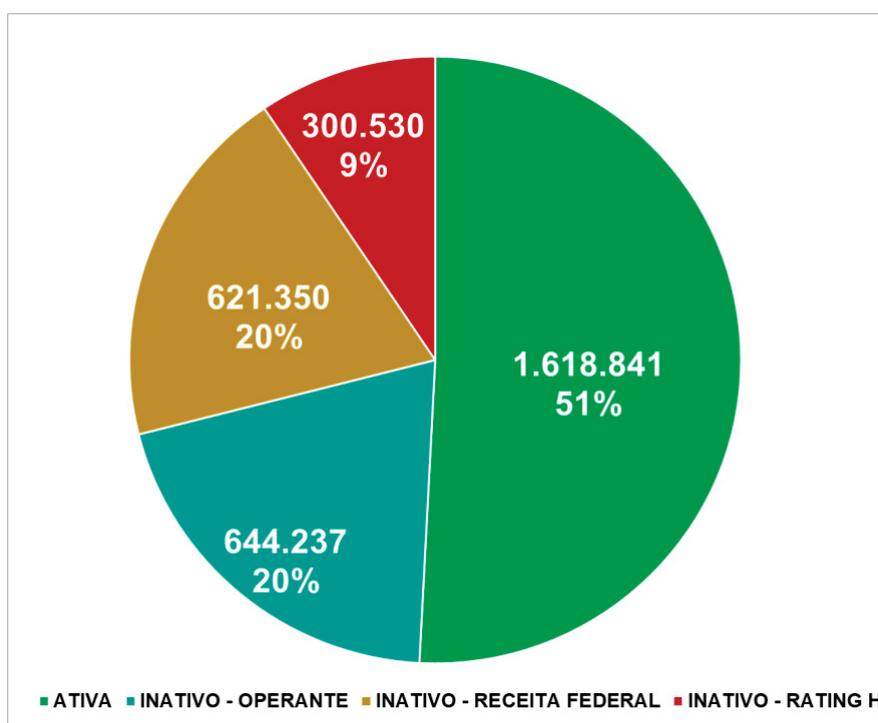


Fonte: O autor (2023)

4.1.4. PERFIL DE CLIENTES – ANÁLISE DE GERENCIAMENTO

Nesta configuração, o Banco X dispõe de 1,6 milhões de empresas com conta corrente ativa e 1,5 milhões com contas inativas, demonstrando uma composição de, praticamente, 50% para cada situação (Gráfico 7). Dentre as contas inativas: 40% estão com situação diferente de ativa na receita federal, 19% com classificação alta de risco, 41% categorizados como operantes – ou seja, ativas na receita federal e *rating* de AA até G.

GRÁFICO 7: COMPOSIÇÃO DE CLIENTES POR SITUAÇÃO DA CONTA



Fonte: O autor (2023)

Por meio desta quantificação de empresas com contas ativas ou inativas, pode-se verificar como elas estão dispostas sob os profissionais que as gerenciam, dividindo em 7 funções alocadas nas agências físicas:

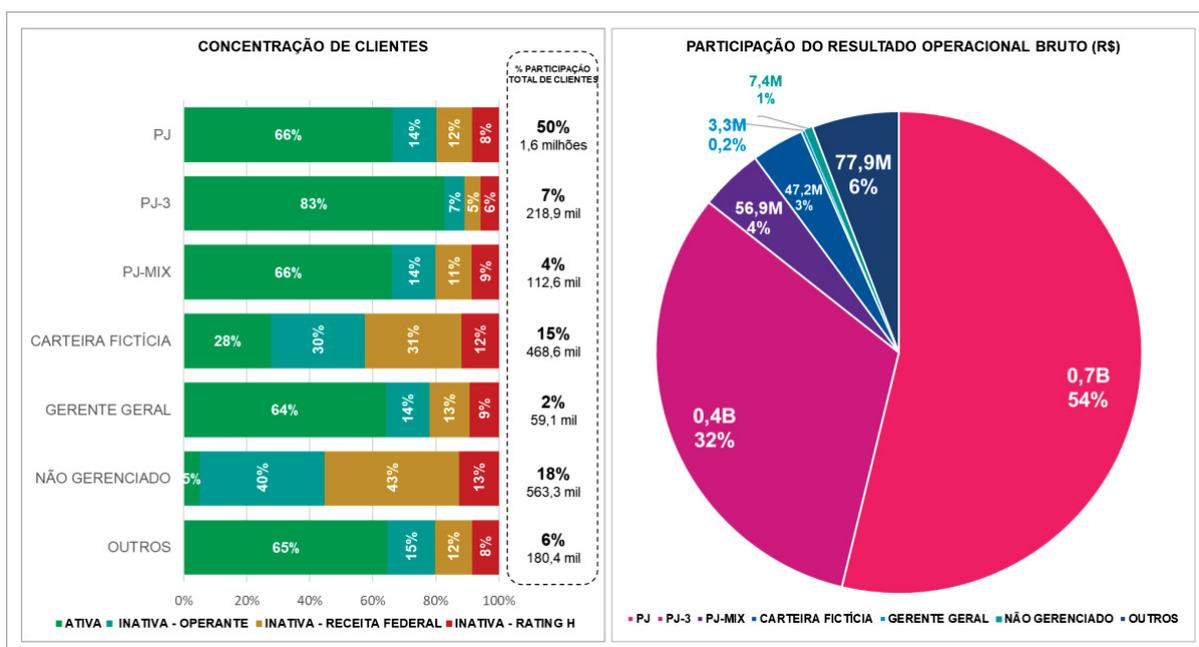
- Gerente de Contas PJ: Responsáveis por gerenciar contas com faturamento até R\$ 3 milhões ou, em agências sem a figura do gerente PJ-3, todas as contas jurídicas.
 - 1,6 milhões clientes – 50% de representatividade
 - R\$ 724,7 milhões de ROB – 53% de participação

- 66% dos clientes com contas ativas e 14% inativas operantes
- Gerentes de Contas PJ3: Responsáveis pela gestão das contas classificadas como Alto Valor, com faturamento superior à R\$ 3 milhões;
 - 218 mil clientes – 7% de representatividade
 - R\$ 430,4 milhões de ROB – 31% de participação
 - 83% dos clientes com contas ativas e 7% inativas operantes
- Gerentes de Contas PJ-Mix: Responsáveis pelo gerenciamento de contas pessoa física – que não está no escopo deste trabalho – e pessoa jurídica. Esta função existe para agências onde não possuem a quantidade mínima para a criação de uma carteira exclusiva de empresas;
 - 112 mil clientes – 4% de representatividade
 - R\$ 56,9 milhões de ROB – 4% de participação
 - 66% dos clientes com contas ativas e 14% inativas operantes
- Carteira Fictícia: São carteiras transitórias, onde os clientes são migrados para este código até que um novo profissional assuma a posição de gestor de contas;
 - 468 mil clientes – 15% de representatividade
 - R\$ 47,2 milhões de ROB – 3% de participação
 - 28% dos clientes com contas ativas e 30% inativas operantes, demonstrando uma concentração de contas inoperantes, seja por rating ou por situação na receita, que não retornarão ao gerenciamento.
- Gerente Geral: algumas regiões não possuem a quantidade mínima para criação de uma carteira de clientes pessoa jurídica e física, ou o gerente responsável pela agência toma para si a responsabilidade de gerenciar os clientes em momento transitório, não aguardando um novo profissional assumir a função;
 - 59 mil clientes – 2% de representatividade
 - R\$ 32,9 milhões de ROB – 2% de participação
 - 64% dos clientes com contas ativas e 14% inativas operantes

- Não Gerenciado: espaço destinado a clientes sem gerenciamento;
 - 563 mil clientes –18% de representatividade
 - R\$ 7,7 milhões de ROB – 1% de participação
 - Grande concentração de contas inativas, sendo 56% com situação na receita federal diferente de ativa ou *rating* deteriorado.
- Outros: demais funções nas agências, especificamente em agências onde não existe o mínimo para a criação da carteira PJ ou PJ-Mix, sendo alocado em Gerentes de Conta Pessoa Física;
 - 180 mil clientes – 6% de representatividade
 - R\$ 77,9 milhões de ROB – 6% de participação
 - 65% dos clientes com contas ativas e 15% inativas operantes

Nesta análise, verifica-se a possibilidade de realocação das contas inoperantes hoje gerenciadas pelos gerentes PJ e o movimento contrário, contas operantes alocadas em funções diferentes dos gestores de pessoa jurídica (Gráfico 8).

GRÁFICO 8: CONCENTRAÇÃO DE CLIENTES E PARTICIPAÇÃO DE RESULTADO POR GESTORES DE CONTA



Fonte: O autor (2023)

Com o índice de aproveitamento de produtos visualizado por gestores de conta em empresas com contas ativas, é notável a diferença de especialização dos profissionais conforme a responsabilidade de sua função (Tabela 14).

TABELA 14: ÍNDICE DE APROVEITAMENTO DE PRODUTOS POR GESTORES DE CONTA

RATING		PJ	PJ-3	PJ-MIX	CARTEIRA FICTÍCIA	GERENTE GERAL	NÃO GERENCIADO	OUTROS
INVESTIMENTOS	POSSUI INVESTIMENTOS	56,8%	64,8%	47,8%	38,2%	47,8%	34,7%	45,0%
	INVEST FÁCIL	50,6	56,6%	42,5%	31,2%	41,1%	20,0%	39,1%
	CDB	10,5	18,0%	8,1%	4,5%	8,1%	2,1%	7,2%
	FUNDOS DI	7,3	9,0%	4,6%	6,0%	6,2%	9,8%	5,2%
	POUPANÇA	3,8	3,1%	4,0%	3,4%	5,3%	8,9%	4,0%
	CORRETORA	0,0	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	LCI	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	LCA	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
CRÉDITO	POSSUI CRÉDITO	47,8%	53,7%	53,1%	26,7%	51,1%	9,9%	50,7%
	CARTÃO DE CRÉDITO	37,4%	41,3%	41,2%	20,1%	36,3%	6,6%	38,6%
	CAPITAL DE GIRO	15,9%	19,8%	22,1%	8,0%	22,9%	2,3%	20,7%
	CHEQUE EMPRESARIAL	14,0%	8,5%	16,3%	8,2%	16,9%	4,0%	17,2%
	FINANCIAMENTO DE VEÍCULOS	3,3%	6,7%	5,0%	1,5%	5,0%	0,4%	3,7%
	CONTA GARANTIDA	2,5%	10,0%	2,5%	0,9%	2,7%	0,2%	1,9%
	DESCONTOS DE RECEBÍVEIS	1,3%	3,9%	1,6%	0,5%	1,6%	0,1%	1,4%
EMPRESAS LIGADAS	POSSUI LIGADAS	37,8%	53,3%	39,6%	20,2%	39,0%	9,8%	36,9%
	TÍTULO DE CAPITALIZAÇÃO	15,4%	21,5%	14,4%	6,8%	14,4%	2,4%	13,1%
	SEGURO DE VIDA	13,5%	21,7%	16,2%	6,5%	16,8%	2,8%	14,4%
	CONSÓRCIO	11,9%	22,7%	10,5%	4,6%	10,3%	1,6%	9,2%
	AFILIAÇÃO- MÁQUINAS DE CARTÃO	9,3%	10,3%	12,1%	6,0%	12,1%	2,9%	12,6%
	SEGURO RAMOS ELEMENTARES	3,1%	4,8%	2,0%	1,3%	1,7%	0,7%	1,9%
	SEGURO SAÚDE	2,5%	7,8%	1,6%	1,3%	1,9%	1,0%	1,4%
	SEGURO AUTO	1,9%	7,3%	2,6%	1,1%	2,6%	1,1%	2,2%
	SEGURO DENTAL PJ	2,1%	4,4%	1,8%	1,0%	1,9%	0,8%	1,3%
	ALELO	0,5%	1,2%	0,6%	0,1%	0,3%	0,0%	0,2%
PREVIDÊNCIA PRIVADA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
SERVIÇOS	POSSUI SERVIÇOS	95,5%	96,0%	97,1%	86,1%	97,6%	96,4%	95,9%
	CESTA DE SERVIÇOS	80,1%	84,7%	85,7%	67,5%	89,0%	95,8%	81,4%
	PIX	75,7%	71,7%	79,3%	61,6%	77,8%	31,8%	79,7%
	COBRANÇA DE BOLETOS	11,2%	21,5%	7,0%	5,2%	7,3%	3,4%	6,3%
	FOLHA DE PAGAMENTO	3,8%	13,8%	2,5%	1,3%	2,2%	0,6%	1,7%

Fonte: O autor (2023)

Em investimentos, as gerentes PJ-3 requerem certificações voltadas à investimentos, assim como o Gerente Geral da agência que, possivelmente, já tenha trilhado esta função. Isto reflete na penetração de investimentos mais estruturados, como CDB e Fundos DI, onde no primeiro produto Gerente PJ3 possui em sua base uma contratação em 18% dos clientes frente aos 10% da função PJ e, no segundo,

9% contra 7,3%. De forma geral, a base de empresas atendidas pelo gerente PJ-3 acarreta 64,8% de penetração, gerentes PJ com 56% e PJ-Mix com 47%.

Nos produtos de crédito, os clientes atendidos pelo PJ-3 e PJ-Mix apresentam o índice de aproveitamento muito parecido, isto porquê para a primeira função, estes profissionais possuem um maior conhecimento na elaboração de operações de capital de giro estruturadas, refletindo no índice de 19,8% contra 15,9% da PJ, que é compensado em uma operação de crédito emergencial: o cheque empresarial; para o PJ-Mix, estes clientes apresentam um maior resultado orçamentário frente aos clientes pessoa física, dispendendo assim uma maior oferta tanto das linhas estruturadas quanto as emergenciais, com 22,1% para Capital de Giro e 16,3% em cheque empresarial.

Na relação de portfólio de empresas ligadas, mais uma vez os clientes atendidos por gerentes PJ-3 possuem um maior índice de penetração, com ao todo 53% destes clientes com algum produto, principalmente em seguro de vida, capitalização, consórcios e afiliações.

Por fim, a penetração nos serviços prestados pelo banco, o diferencial de Cobrança de Boletos e Folha de Pagamento nos clientes atendidos pela maior segmentação de gerentes está correlacionado ao perfil dos próprios clientes: empresas com maior faturamento logo maiores operações.

4.1.4. PÚBLICO AVALIADO: GESTÃO DE CLIENTES PJ POR GERENTES DE CONTA PESSOA JURÍDICA

Para a construção da proposta de intervenção, mais uma vez será realizado um afinamento dos clientes partindo das observações utilizadas na análise de gerenciamento, incluindo 3 novos critérios:

- 1) Clientes gerenciados por gerente geral, carteira fictícia, não gerenciado e outras funções: por não serem relevantes nas respostas das hipóteses que serão levantadas
- 2) Em agências onde o quadro proposto é diferente do efetivo: o Banco X dimensiona suas agências com duas visões: O proposto, dimensionando quantos gerentes deveriam estar presentes na agência; e o efetivo: quantos gerentes realmente estão trabalhando na agência. A diferença entre estes dois números configura um cenário de transições de profissionais, seja por

promoção, demissão ou alteração no dimensionamento ideal da agência. Desconsiderando estas agências, não haverá impacto nos indicadores de visitas ou rentabilidade, pois o cliente ainda pode estar sob a gestão de um gerente de contas que já não se encontra na agência

- 3) Gerentes com menos de 3 meses na função: também pelo efeito transitório, é retirado estes profissionais da análise pelo efeito de curva de aprendizagem da gestão de seus clientes, pois alterações na rentabilidade podem acontecer pelo fato do profissional não ter se adequado às necessidades do seu público atendido.

Esse novo afinilamento é representado na Figura 6:

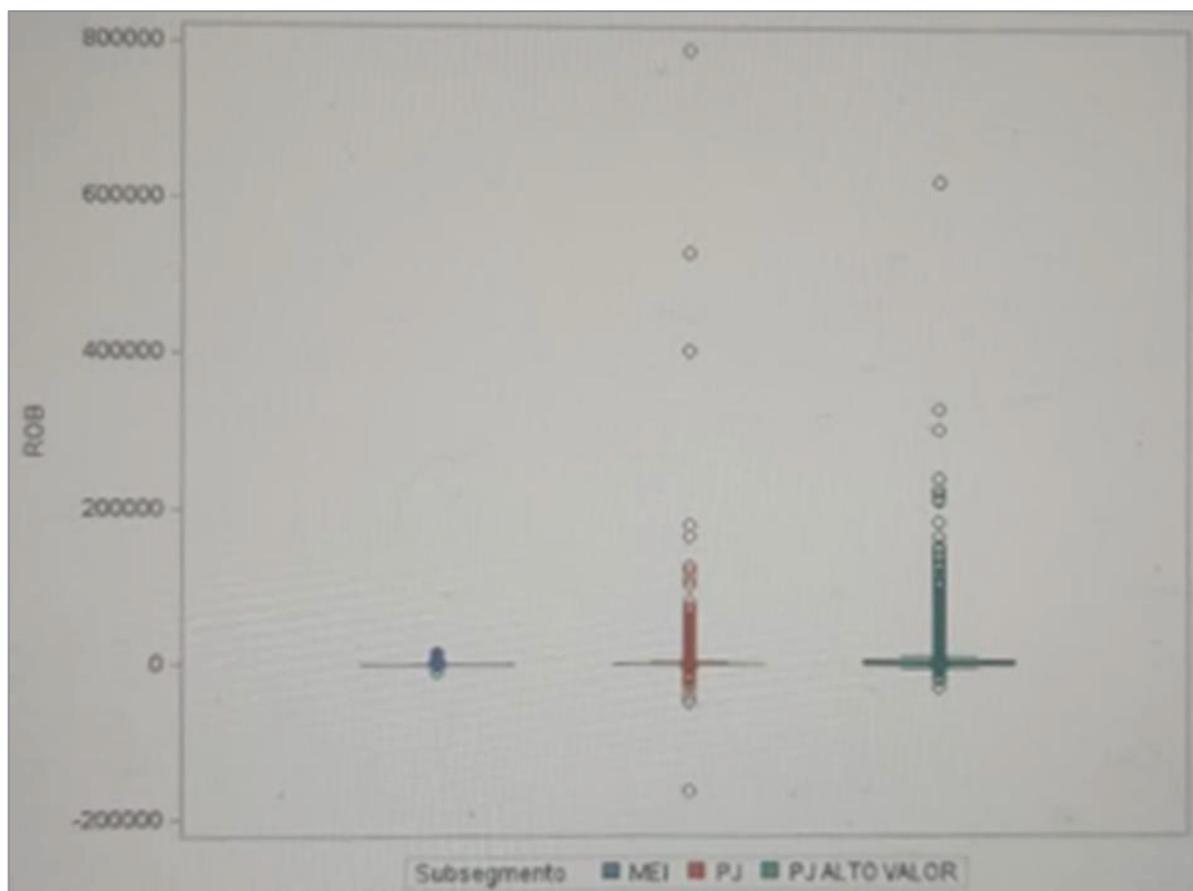
FIGURA 6: FUNIL DE SELEÇÃO PARA APROFUNDAMENTO DE GESTORES PJ



Fonte: O autor (2023)

Para avaliação de rentabilidade média, mais uma vez é aplicado a técnica de retirada de outliers por meio do 1,5 x Intervalo interquartil, desta vez separando os clientes em 3 segmentos: MEI, PJ e PJ Alto Valor (Figura 7 e Tabela 15).

FIGURA 7: ANÁLISE BOX-PLOT – DISPERSÃO DE ROB POR SEGMENTO EM GESTÃO PJ



Fonte: O autor (2023)

TABELA 15: ANÁLISE DE QUARTIS E APLICAÇÃO DE IQR PARA RETIRADA DE OUTLIERS POR SEGMENTO CONFORME GESTÃO PJ

		INDICADORES	MEI	PJ	PJ ALTO VALOR
INVESTIMENTOS	MÍNIMO		-9.974,52	-162.155,28	-30.601,77
	1º QUARTIL		3,82	126,68	310,79
	MEDIANA		40,37	289,56	1.270,87
	3º QUARTIL		128,82	790,45	3.677,73
	MÁXIMO		15.316,81	793.700,43	625.322,95
INVESTIMENTOS	ROB MÉDIO		135,78	746,72	2.939,53
	CLIENTES POR QUARTIL		48.679	172.173	34.022
	INTERVALO INTERQUARTIL (IQR)		125,00	663,77	3.366,94
AJUSTE	MÍNIMO AJUSTADO		-183,68	-868,98	-4.739,62
	MÁXIMO AJUSTADO		316,32	1.786,11	8.728,13
	QUANTIDADE DE OUTLIERS		19.646	74.027	10.536
	% DE OUTLIERS		10%	11%	11%

Fonte: O autor (2023)

4.1.5. APROFUNDAMENTO GESTÃO DE CLIENTES PJ POR GERENTES DE CONTA PESSOA JURÍDICA

Com o intuito de entender o comportamento das carteiras de clientes pessoa jurídica no Banco X, será avaliado o desempenho de indicadores conforme faixa de quantidade de clientes para, ao final, responder quatro perguntas.

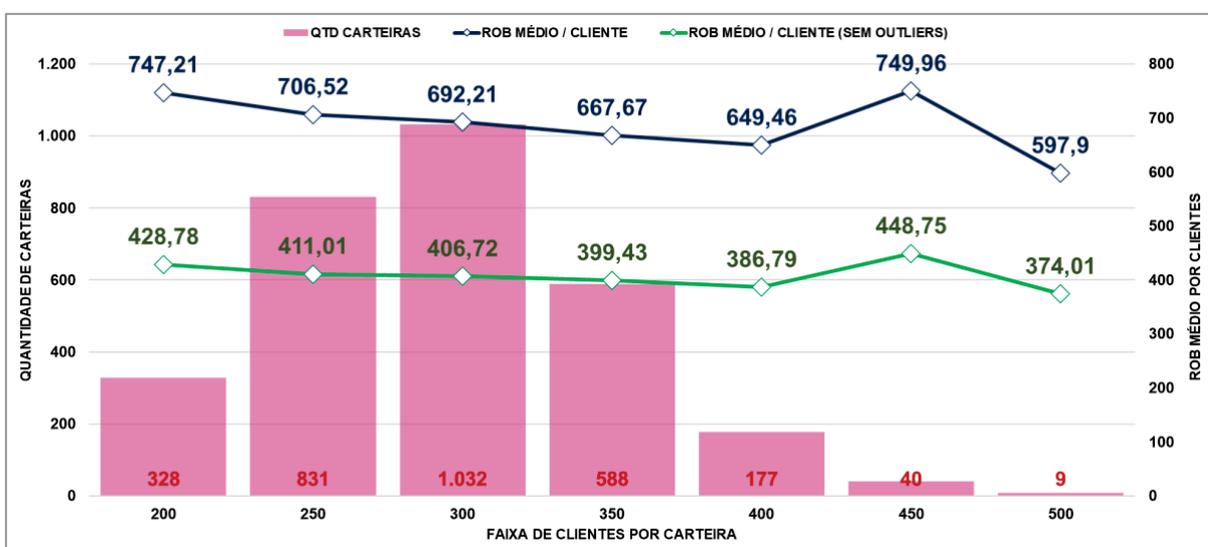
Os indicadores utilizados são:

- Rentabilidade Média;
- % de clientes contatados em 3 meses;
- Giro Médio (meses): cálculo realizado por meio do tempo médio entre visitas realizados à clientes, normalizado para denominador meses;
- Composição de clientes por segmento;
- Composição de clientes por status da conta.

4.1.5.1. RENTABILIDADE MÉDIA DO CLIENTE CONFORME AUMENTO DE CLIENTES SOB A GESTÃO DO GERENTE

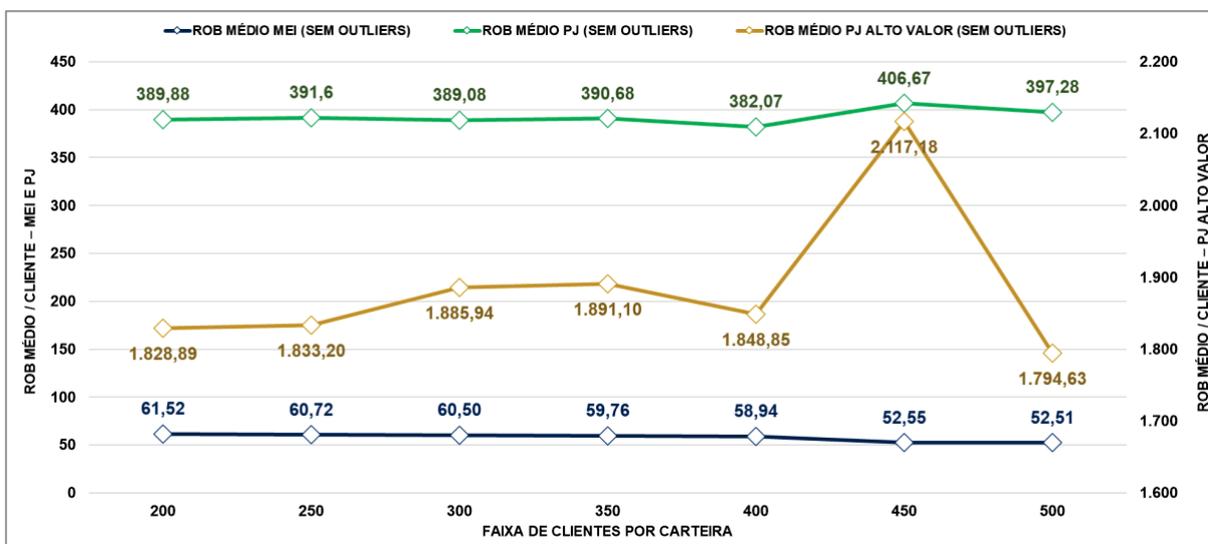
Para os gerentes PJ, a quantidade de clientes que devem compor sua carteira deve ser no mínimo 250 e no máximo 350 empresas com contas ativas. Essa relação pode ser observada nos Gráficos 9 e 10, que por questões de visualização, está apresentada em grupos de 50 à 50 clientes, partindo de 200 empresas.

GRÁFICO 9: QUANTIDADE DE CARTEIRAS X ROB MÉDIO CLIENTES – GESTÃO PJ



Fonte: O autor (2023)

GRÁFICO 10: ROB MÉDIO CLIENTES SEGMENTADO POR QUANTIDADE DE CLIENTES – GESTÃO PJ

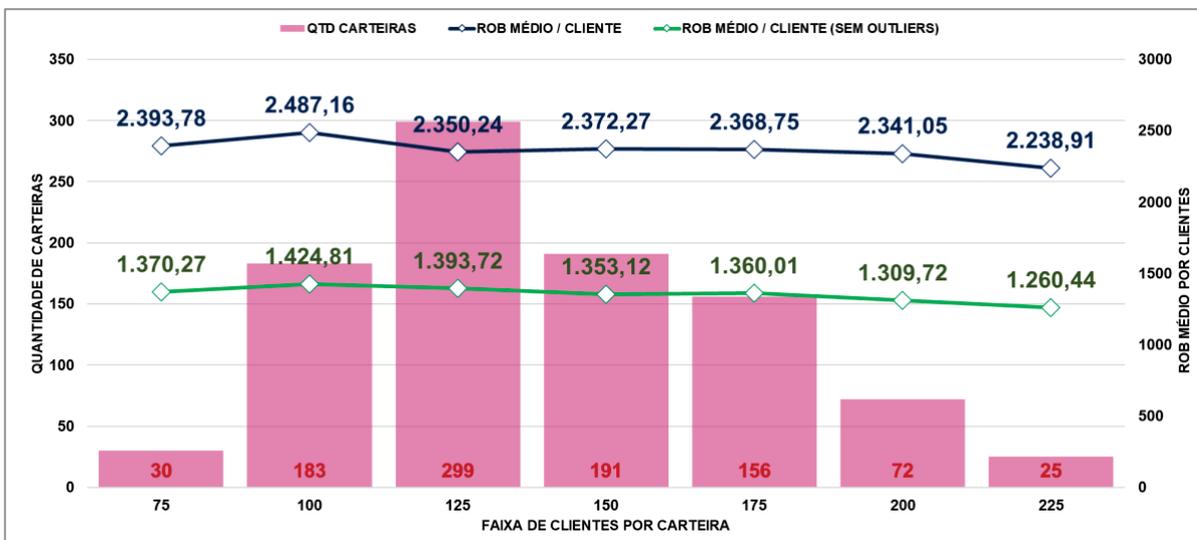


Fonte: O autor (2023)

As carteiras de Gerente PJ se concentram na faixa de 250 à 350 clientes, cerca de 81% dos gerentes avaliados. Os gerentes que possuem menos que a quantidade mínima estão alocados em regiões onde anteriormente possuíam a quantidade necessária e que hoje não atendem os requisitos, ou por uma estratégia de expansão da atuação na região; para os casos acima do máximo esperado, estas regiões ainda não possuem a quantidade necessária para a criação da nova carteira ou optam por não incrementar seu quadro profissional devido ao ramo de atividade atuante na região – como por exemplo igrejas e condomínios. No que tange a rentabilidade média, percebe-se uma queda de 3% do resultado médio por cliente conforme crescimento da base de clientes sob gestão – aproximadamente R\$ 10 – e uma queda de 13% se comparado a faixa de 200 clientes contra 500 clientes. Este movimento é justificado pela queda na rentabilidade dos clientes MEI, que compõem em média 22% da sua carteira, onde apresentam uma expectativa de rentabilidade menor, os profissionais focam sua atenção no atendimento de clientes de maior faturamento. Reflexo disso é a constância nos resultados médios dos segmentos PJ e Alto Valor.

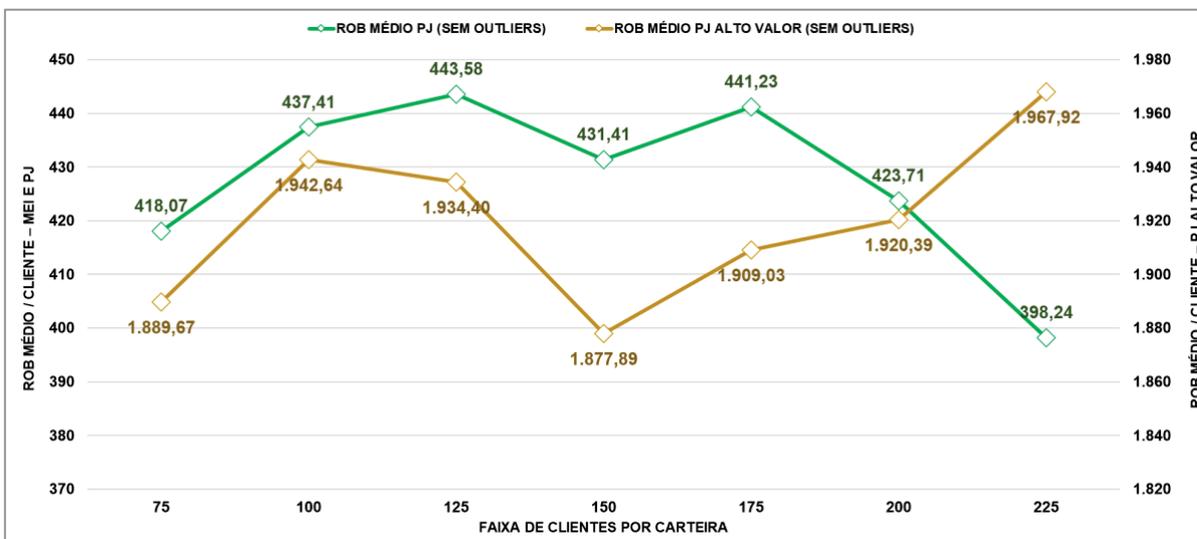
Para os gerentes PJ-3, a quantidade de clientes sob o gerenciamento deve ser de 70 no mínimo e no máximo 120 empresas com contas ativas e faturamento superior a R\$ 3 milhões. Para visualização otimizada estes dados no Gráficos 11 e 12, o agrupamento é feito a cada 25 empresas, iniciando em 75.

GRÁFICO 11: QUANTIDADE DE CARTEIRAS X ROB MÉDIO CLIENTES – GESTÃO PJ-3



Fonte: O autor (2023)

GRÁFICO 12: ROB MÉDIO CLIENTES SEGMENTADO POR QUANTIDADE DE CLIENTES – GESTÃO PJ-3



Fonte: O autor (2023)

Neste cenário, 48% dos profissionais atuantes na função PJ-3 possuem até 125 empresas para atuação. Os 52% referem-se a empresas filiais ou grupos econômicos formalizados que, na prática, seu atendimento será focado na empresa matricial; ou por estratégia da região por não optar um novo profissional, visto que a

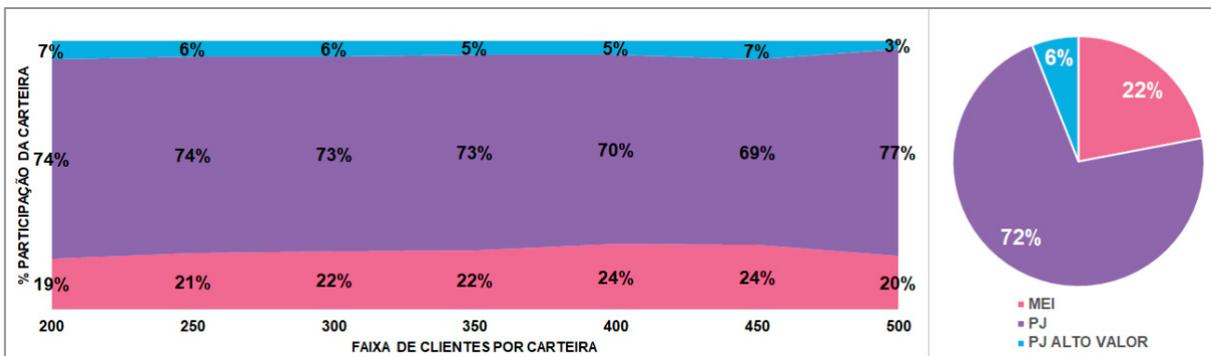
área coberta não tem espaço para expansão, aumentando o custo operacional para atendimento sem chance de crescimento de mercado.

Diferente dos gerentes PJ, esta função não apresenta elevadas quedas conforme o tamanho de sua carteira, sendo avaliado uma variação média de 1% no decorrer das faixas – aproximadamente R\$ 19 – e de 8% comparando a faixa de 75 clientes contra 225 clientes. Além disto, à partir da faixa de 150 clientes, é observado um movimento compensatório entre os segmentos PJ e PJ Alto Valor.

4.1.5.2. QUANTIDADE DE EMPRESAS POR CARTEIRA E IMPACTO NO GIRO DE CLIENTES

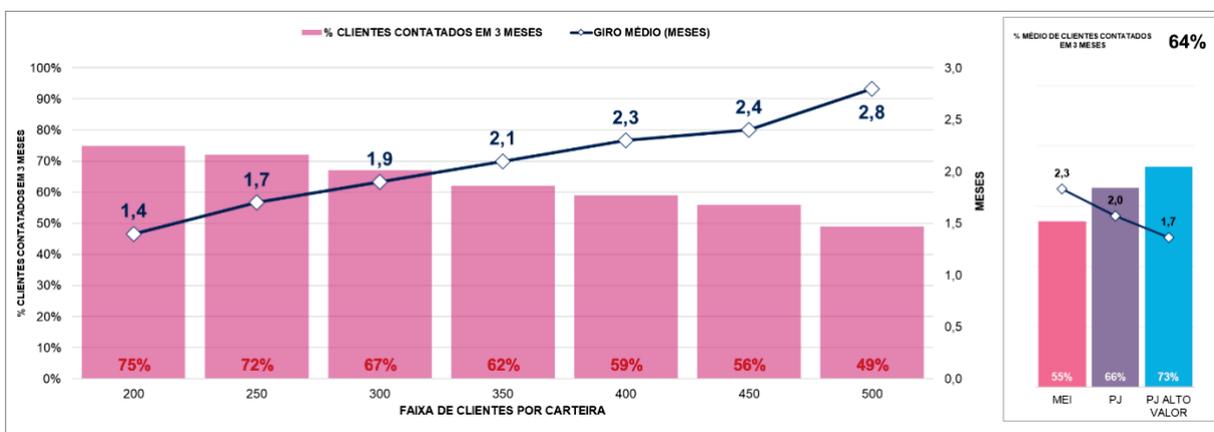
Observa-se que a participação de empresas MEI conforme tamanho da carteira de clientes aumenta, chegando ao ponto máximo de 24%, sendo que a média avaliada é de 22% (Gráfico 13). Este movimento impacta o Giro Médio de clientes e o percentual contatado em 3 meses (Gráfico 14 e 15), visto que este profissional conta com a métrica de 2 visitas presenciais por dia – desconsiderando a segunda-feira, voltado para organização da agenda de compromissos com as empresas – e 8 contatos telefônicos por dia, totalizando 192 interações / mês, o que comportaria um atendimento a todos os clientes em até 2 meses para um cenário de 384 empresas sob sua gestão. Este impacto é nítido quando visualizado a estratégia de atendimento adotada nas visões segmentadas, onde a prevalência dos clientes com maiores faturamentos – o PJ Alto Valor – permanece com um giro médio de 2,1 meses em uma quantidade superior ao máximo – 450 clientes – e abordando 65% da sua base; enquanto o segmento PJ atinge seu teto de 2 meses com 350 clientes tendo interações com 64% deles; e o MEI, onde apresentado um percentual da base relativamente baixo aos demais segmentos tanto no Giro quanto no percentual contatado em 3 meses.

GRÁFICO 13: COMPOSIÇÃO MÉDIA DE SEGMENTO POR QUANTIDADE DE CLIENTES – GERENTES PJ



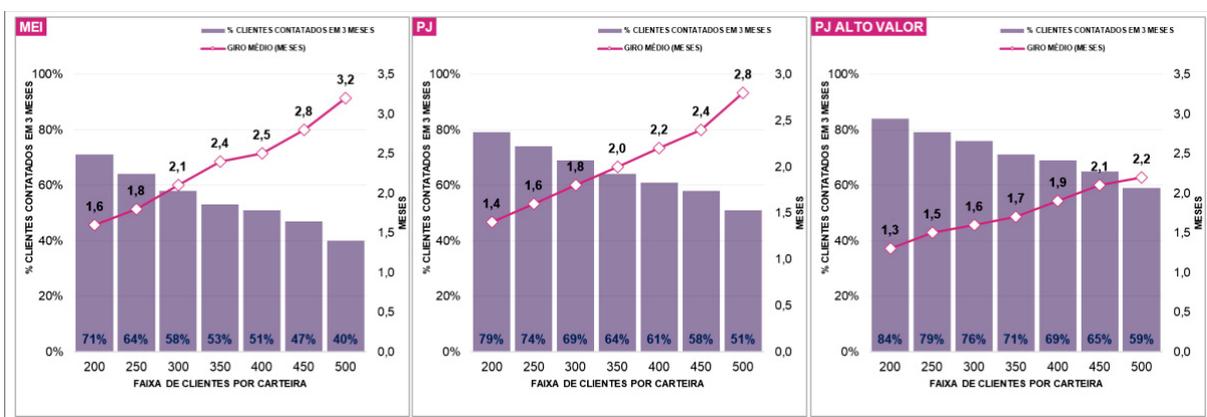
Fonte: O autor (2023)

GRÁFICO 14: CLIENTES CONTATADOS EM 3 MESES E GIRO MÉDIO – GERENTE PJ



Fonte: O autor (2023)

GRÁFICO 15: CLIENTES CONTATADOS EM 3 MESES E GIRO MÉDIO POR SEGMENTO – GERENTE PJ



Fonte: O autor (2023)

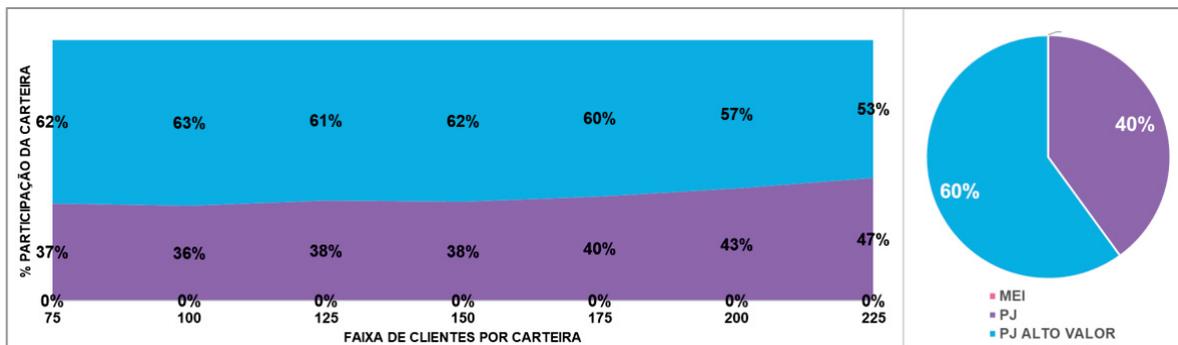
Desta forma, é correto afirmar que a estratégia de contatos para este público é focada em clientes com maior faturamento e em clientes que trazem maior rentabilidade. Se realizado a análise de quartis destes segmentos, nota-se que clientes considerados como outliers máximo atendidos em uma carteira com até 500 clientes possui um giro médio de 2,1 meses e 63% contatado, enquanto o cliente com mesmo perfil e rentabilidade baixa possui uma média 3,3% e 36% contatado nos últimos 3 meses.

Desta forma, é validado que quanto maior a quantidade de clientes, menor vai ser a possibilidade de rentabilizar os clientes com menor quantidade de negócios, efeito chamado de “carteira dentro da carteira”.

Para os gerentes PJ-3, a métrica de interações é configurada com 2 visitas presenciais/dia – também desconsiderando a segunda-feira – e 6 contatos telefônicos/dia, mas diferente do gerente PJ, entende-se que este profissional exerce um trabalho mais especializado sob seu gerenciamento, podendo ocorrer mais interações com o mesmo cliente no mês.

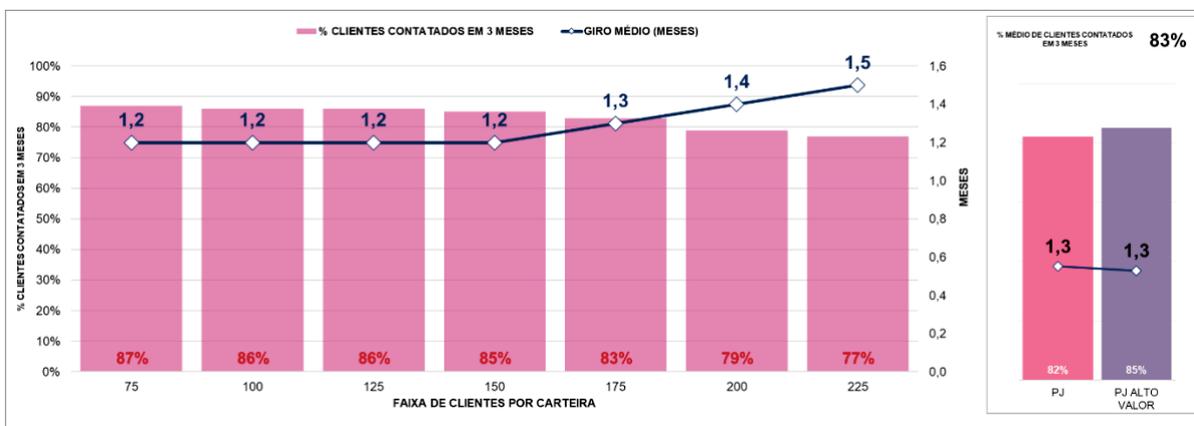
Apresentando resultados de Giro Médio e clientes contatados nos últimos 3 meses de forma consistente até a faixa de 175 clientes. Após esta quantia, os indicadores permanecem expressivos mas permanecem abaixo de 2 meses para cada interação e 77% contatados nos últimos 3 meses e, também, na avaliação segmentada demonstra resultados próximos ao geral, eliminando o efeito de estratégia de contato conforme faturamento; o único ponto de atenção destes profissionais é o mesmo efeito “carteira dentro da carteira” conforme o tamanho da mesma, onde existe a priorização para os clientes com maiores rentabilidades, dificultando a rentabilização de clientes em resultados inferiores (Gráficos 16, 17 e 18 e apêndice A e B).

GRÁFICO 16: COMPOSIÇÃO MÉDIA DE SEGMENTO POR QUANTIDADE DE CLIENTES – GERENTES PJ-3



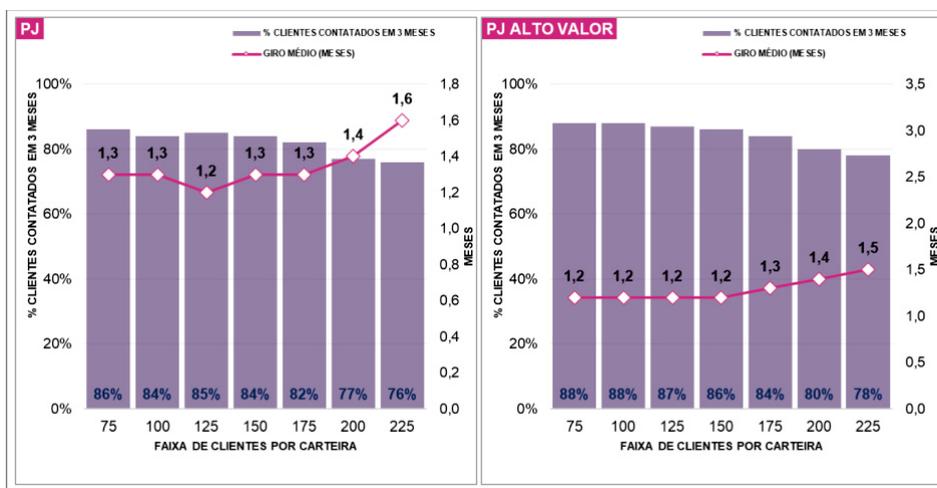
Fonte: O autor (2023)

GRÁFICO 17: CLIENTES CONTATADOS EM 3 MESES E GIRO MÉDIO – GERENTE PJ



Fonte: O autor (2023)

GRÁFICO 18: CLIENTES CONTATADOS EM 3 MESES E GIRO MÉDIO POR SEGMENTO – GERENTE PJ-3

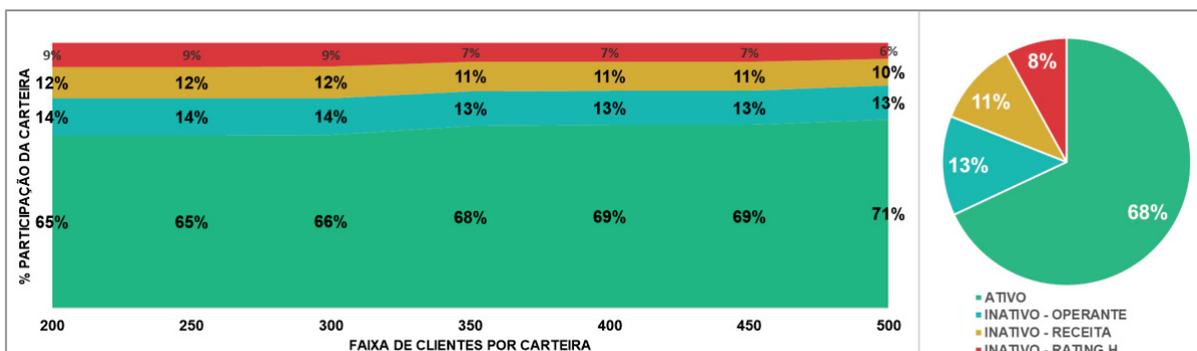


Fonte: O autor (2023)

4.1.5.3. PERFIL DE CLIENTES INATIVOS E DESCONTINUIDADE NA GESTÃO

A relação do perfil de clientes inativos e a descontinuidade na gestão envolve a análise de empresas por situação da conta em: ativo, inativo – receita federal diferente de ativo, inativo – *rating* H e inativos operantes (Gráfico 19).

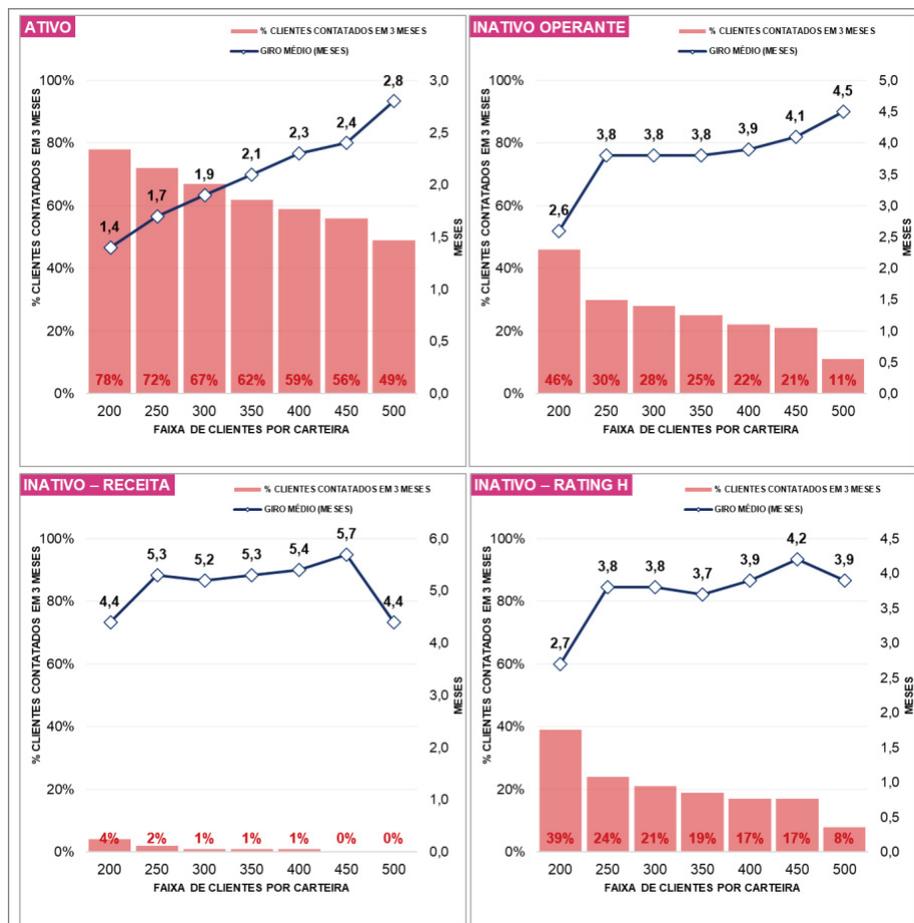
GRÁFICO 19: COMPOSIÇÃO MÉDIA POR SITUAÇÃO DA CONTA – GERENTES PJ



Fonte: O autor (2023)

Hoje, as carteiras de clientes dos gerente PJ são constituídas, em média, por 68% de clientes ativos, 13% de inativos considerados operantes – ou seja, com *rating* superior inferior à H e ativas na receita federal, 11% de inativos e com situação da empresa diferente de ativa na receita federal e 8% de *Rating* H; totalizando 81% de clientes operantes (Gráfico 20). A estratégia de interação, conforme esperado, está focada nos clientes ativos, atingindo seu ponto ótimo de giro médio em 2 meses em 350 clientes, abordando 62% de seus clientes em até 3 meses. Da mesma forma, nota-se uma menor interação aos clientes inativos, com um giro médio superior a 3 meses em todas as categorias de inativos e baixo percentual de contato em 3 meses para os clientes considerados inoperantes. A longo prazo, demonstra uma necessidade constante de oxigenação da base, conquistando novos clientes no mercado, visto que os clientes com perfil inativo operante possuem uma baixa interação, mostrando uma oportunidade de estratégia direcionada para reativação deles.

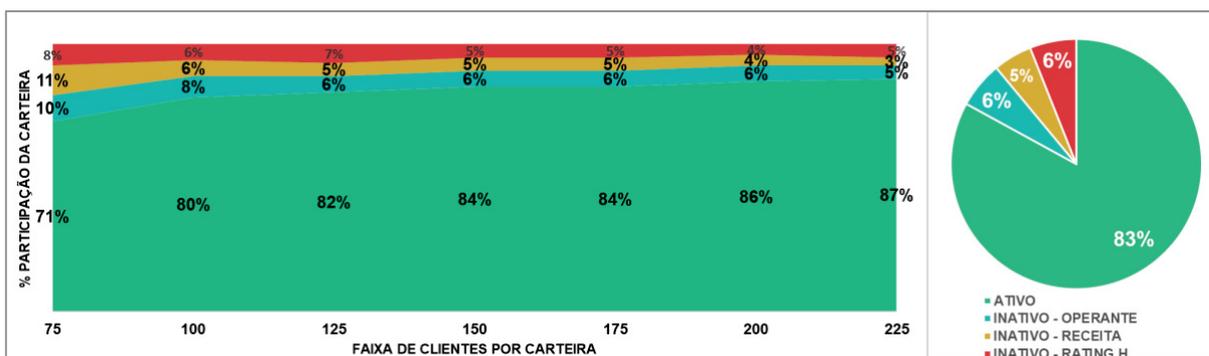
GRÁFICO 20: CLIENTES CONTATADOS EM 3 MESES E GIRO MÉDIO POR SITUAÇÃO DA CONTA – GERENTE PJ



Fonte: O autor (2023)

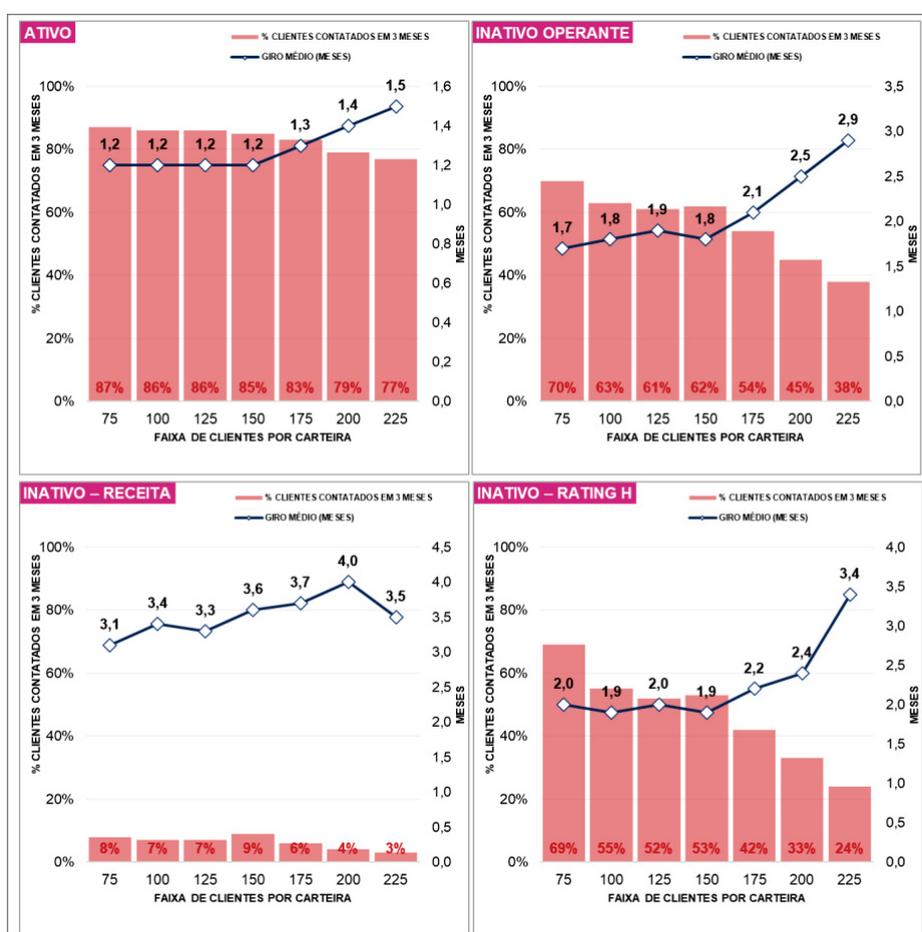
Já o gerente focado nos clientes com maior faturamento possui em sua gestão uma maior representatividade de clientes ativos, com 83% em sua base, seguindo de 6% de inativos operantes e 11% de inoperantes – sendo a soma dos clientes inativos na receita federal e *rating* H (Gráfico 21). Seu trabalho em contatar estes clientes também difere da função PJ, com maiores níveis de giro de clientes e contato em 3 meses para os clientes inativos (com exceção dos casos da receita federal, em que realmente não é interessante a reativação desta conta), em que o giro começa a passar de 2 meses quando a quantidade de clientes sob seu gerenciamento passa de 175 empresas (Gráfico 22).

GRÁFICO 21: COMPOSIÇÃO MÉDIA POR SITUAÇÃO DA CONTA – GERENTES PJ-3



Fonte: O autor (2023)

GRÁFICO 22: CLIENTES CONTATADOS EM 3 MESES E GIRO MÉDIO POR SITUAÇÃO DA CONTA – GERENTE PJ



Fonte: O autor (2023)

Visto estes dados, conclui-se que existe uma oportunidade de realocação das contas inativas inoperantes, principalmente para os gerentes PJ, desagregando os seus resultados e esforços de contatos para as empresas inativas na receita e

buscando uma estratégia de recuperar os saldos devedores de forma mais incisiva aos clientes com *rating* deteriorado e direcionando esforços para reativação das empresas inativas, porém operantes, com o mesmo grau de importância dos clientes ativos.

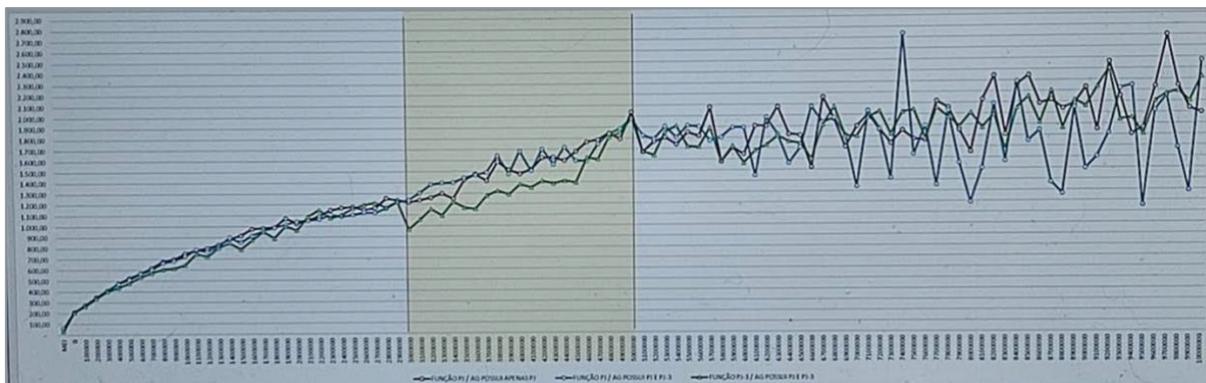
4.1.5.4. FAIXA DE FATURAMENTO E ATENDIMENTO REALIZADO POR UM GERENTE PJ OU PJ-3

A análise da relação entre faixa de faturamento e atendimento realizado por gerente PJ ou PJ-3, envolve a avaliação da rentabilidade média dos clientes ativos conforme sua faixa de faturamento categorizada a cada R\$ 100 mil, iniciando pelos clientes classificados como MEI; e de qual o gerente que a administra e em qual cenário se encaixa dentre três cenários:

- Gerentes PJ em agências onde possuam apenas gerente PJ, ou seja, estes gerentes não estão limitados a atuar em clientes até o limite de faturamento do segmento – R\$ 3 milhões – cuidando de todas as empresas da agência
- Gerentes PJ em agências onde possuam Gerente PJ-3, pois apesar de existir a figura de um gerente responsável pelas empresas de maiores faturamentos, alguns clientes permanecem sob a gestão do Gerente PJ
- Gerentes – PJ 3, podendo existir clientes com faturamento inferior ao estipulado pelo segmento – R\$ 3 milhões – mas por serem empresas filiais ou participantes de grupos econômicos onde um dos participantes possui faturamento condizente.

O Gráfico 23 permite visualizar que entre o MEI e o faturamento até R\$ 3 milhões / ano, a rentabilidade média dos clientes são muito próximas independente do modelo de gestão – PJ ou PJ3.

GRÁFICO 23: RENTABILIDADE MÉDIA POR GESTOR DE CONTA CONFORME DIMENSIONAMENTO DA AGÊNCIA



Fonte: O autor (2023)

Na faixa de R\$ 3 milhões à R\$ 5 milhões, percebe-se um descasamento na rentabilidade média quando a empresa é gerenciada por um gerente PJ frente ao PJ-3. Estas empresas possuem um resultado médio superior em 15% - aproximadamente R\$ 182,00. Esta tendência é justificada pelo faturamento de transição entre os segmentos – de R\$ 3 milhões -, pois os clientes mais rentáveis na carteira PJ – que possuem faturamentos superiores – são considerados os clientes menos rentáveis na ótica dos gerentes PJ-3, corroborando com a análise realizada na hipótese de Giro Médio conforme tamanho da carteira apresentada anteriormente, onde o foco das interações de visitas e contatos está nos clientes com maiores rentabilidades. As rentabilidades médias voltam a se encontrar nestes três cenários na faixa de R\$ 5 milhões, apresentando R\$ 2.000 de ROB por cliente. A partir deste ponto, não é observada uma tendência entre as visualizações.

Por fim, avalia-se uma oportunidade de nova segmentação voltada justamente para esta faixa de clientes de R\$ 3 milhões à R\$ 5 milhões/ ano.

4.1.6. PÚBLICO POTENCIAL PARA MIGRAÇÃO AOS MODELOS MEI DIGITAL E DIGITAL PJ

Para a captura dos clientes potenciais para a expansão dos modelos digitais, algumas premissas devem ser obedecidas por estratégia de público-alvo ou por limitações sistêmicas, descritas abaixo.

MEI DIGITAL:

- Empresas pertencentes ao Varejo Pessoa Jurídica, excluindo empresas Corporate;
- Com contas correntes ativas;
- Possuir conta à mais de 12 meses na instituição financeira;
- Não estar participando de outros modelos de atendimento (Digital PJ ou Agência PJ Alto Valor)
- Grau de Restrição até C;
- Empresa com Situação Ativa na Receita Federal
- Possuir Natureza Jurídica na Receita Federal como 2135;
- Ser optante do modelo de Tributação SIMEI;
- Estar em agências ativas;
- Não pertencer à grupos econômicos ou ter filiais;
- Resultado Operacional Bruto médio dos últimos 6 meses limitados à R\$ 90;
- Utilizar os canais de atendimento digital nos últimos 3 meses;
- Pessoa Física responsável pela empresa não ser atendido pelos modelos de atendimento digital da Pessoa Física, podendo causar conflito de acessos.

Público potencial: 54.882 empresas

- Digital PJ:
 - Empresas pertencentes ao Varejo Pessoa Jurídica, excluindo empresas Corporate;
 - Com contas correntes ativas;
 - Possuir conta à mais de 12 meses na instituição financeira;
 - Faturamento/ano limitado à R\$ 1 milhão;
 - Não estar participando de outros modelos de atendimento (Digital PJ ou Agência PJ Alto Valor);
 - Grau de Restrição até C;
 - Possuir assinatura isolada, onde o sócio majoritário tem o poder de decisão exclusivo para contratação de produtos e serviços;
 - Ramo de atividade diferente de Condomínios, Igrejas e Associações;

- Empresa com Situação Ativa na Receita Federal
- Estar em agências ativas;
- Não pertencer à grupos econômicos ou ter filiais;
- Resultado Operacional Bruto médio dos últimos 6 meses limitados à R\$ 500;
- Utilizar os canais de atendimento digital nos últimos 3 meses;
- Pessoa Física responsável pela empresa não ser atendido pelos modelos de atendimento digital da Pessoa Física, podendo causar conflito de acessos;

Público potencial: 108.057 empresas

5 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção desenvolvida nesse estudo baseia-se na ação conjunta da expansão dos modelos digitais e os diagnósticos apresentados no desenvolvimento deste trabalho, com os diagnósticos resumidos no Quadro 1:

Quadro 1: Resumo dos Diagnósticos Realizados

PJ:	PJ3
Qual o público potencial para migração dos modelos digitais?	
MEI DIGITAL: 54.882	DIGITAL PJ: 108.057
Há queda na rentabilidade média do cliente conforme aumento de clientes sob a gestão do gerente?	
<ul style="list-style-type: none"> - Queda média de 3% ROB/cliente por faixa de clientes (aprox. R\$ 10); - Queda de 13% ROB/Cliente comparando a faixa de clientes com menor rentabilidade x maior quantidade (200 x 500) - Justificado pelos clientes MEI, pois a concentração média de 22% de clientes nas carteiras + ROB decrescente + % baixo de clientes contatados nos últimos 3 anos conforme tamanho de carteira 	<ul style="list-style-type: none"> - Queda média de 1% ROB/Cliente por faixa de clientes (aprox. R\$ 19) - Queda de 8% ROB/Cliente comparando a faixa de clientes com menor quantidade x maior quantidade (75 x 225) - Observado movimento compensatório no ROB Médio PJ x PJ Alto Valor, sendo o ROB Médio da carteira em pequena queda constante justificado pelo crescimento de clientes com perfil faturamento PJ conforme crescimento da carteira.

Uma quantidade maior de clientes por carteira teria impacto no Giro Médio de Clientes?	
<ul style="list-style-type: none"> - O teto máximo observado para o giro médio atual de 2 meses é de 350 clientes, com 62% contatado nos últimos 3 meses; - A estratégia de contatos dos gerentes é focada nos clientes com maior faturamento (PJ alto valor com Giro médio de 2,2 e 59% contatados x MEI com 3,2 meses e 40% contatado) e em clientes que trazem maior rentabilidade (exemplo, clientes PJ considerados <i>Outliers</i> atendidos em uma carteira com até 500 clientes, giro médio de 2,1% com 63% contatado, enquanto o cliente com mesmo perfil e rentabilidade baixa possui uma média de 3,3 meses com 36% contatado); - Conclui-se que quanto maior a quantidade de clientes, menor vai ser a possibilidade de rentabilizar os clientes com menos quantidade de negócios (movimento “carteira dentro de carteira”) 	<ul style="list-style-type: none"> - Com as faixas observadas, assumi-se que as carteiras PJ-3 podem gerenciar uma maior quantidade de clientes, visto que atualmente o cenário mais agressivo possui em 1,5 meses de Giro Médio com 77% contatado nos últimos 3 meses; - Ambos os perfis de clientes (PJ e PJ Alto Valor) atingem o patamar de Giro Médio inferior à 2 meses e com números adequados de % contatado nos últimos 3 meses; - Também observado o movimento “carteira dentro de carteira” conforme elevação de clientes sob sua gestão, onde aqueles com melhores rentabilidades apresentam melhores indicadores de giro médio e % contatado.
Existe um perfil de clientes inativos no qual podemos descontinuar a gestão?	
<ul style="list-style-type: none"> - Em média, 68% das carteiras são compostas de clientes ativos e 13% inativos operantes; - Observado que, os clientes inativos (fora aqueles que não estão ativos na receita) obedecem ao mesmo padrão de Giro Médio e % contatado nos últimos 3 meses, mostrando uma oportunidade de estratégia direcionada para reativação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Em média, 83% das carteiras são compostas de clientes ativos e 6% de inativos operantes; - Também observado o padrão da carteira PJ de Giro Médio e % contatado nos clientes inativos, porém à partir de 175 clientes, o Giro passa do esperado de 2 meses.
Existe uma faixa de faturamento que indefere o atendimento ser realizado por um gerente PJ ou PJ-3?	
<p>Observado que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faixa entre R\$ 0 e R\$ 3 milhões: a rentabilidade média por cliente muito parecidas, independente de quem os atende - Faixa entre R\$ 3 milhões e R\$ 5 milhões: os clientes gerenciados por gerentes PJ apresentam um ROB médio superior aos gerentes PJ-3 (aproximadamente +15% / R\$ 182), explicado pelo movimento de entrada/saída do segmento, pois aqueles considerados os clientes mais rentáveis sob a gestão do PJ são os menos rentáveis para a função PJ-3, desestimulando sua atuação. 	

Para a simulação de impacto no dimensionamento de gerentes pós migração dos clientes potenciais ao modelo digital, devemos levar em consideração como é feito o cálculo para definir a quantidade de profissionais ao atendimento público, em que *Account Load* se refere a quantidade de clientes mínimo e máximo que um gerente deve gerenciar, como demonstrado no Quadro 2:

QUADRO 2 – REGRAS DE DIMENSIONAMENTO DE AGÊNCIAS

FUNÇÃO	GERENTE	ASSISTENTE
PJ	<p>Account Load</p> <ul style="list-style-type: none"> Mínimo: 250 clientes Máximo: 350 clientes <p>Métricas para dimensionamento</p> <p>1ª Carteira:</p> <ul style="list-style-type: none"> Possuir 250 clientes ativos na agência <p>Criação de novas carteiras:</p> <p>Sendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> QTD = Quantidade de clientes ativos AL = Account Load A = (Quantidade de clientes / AL Máximo) ; arredondado para baixo <p>Dimensionamento = $A + \text{Se } ((QTD \geq A * AL \text{ máx}) + 30\% \text{ AL mínimo}) \text{ então } 1$</p> <p>Ou seja, é verificado quantas carteiras “cheias” a agência comporta e avaliado se quantidade de clientes ativos na agência é superior à quantidade de clientes em carteiras cheias + account load máximo x 30% do account load mínimo</p> <p>Exceções:</p> <p>Caso a agência possua quantidade de clientes inferior ao AC mínimo e já possua 1 gerente PJ alocado na agência, o profissional deve permanecer</p> <p>Observações:</p> <p>A quantidade de clientes ativos observados na análise depende da existência do Gerente PJ-3 dimensionado</p> <ul style="list-style-type: none"> Caso possua PJ3, os clientes avaliados são aqueles segmentados em MEI e PJ 	<p>Métricas para dimensionamento</p> <p>1º Assistente: Possuir 2 gerentes PJ dimensionados</p> <p>Criação de novos assistentes: 1 gerente assistente à cada número ímpar de gerentes PJ (à partir de 3),</p> <p>Exceções:</p> <p>- Caso a agência dimensione apenas 1 gerente PJ e 0 PJ3, já possuir um assistente PJ e for uma agência alocada em SHOPPING, deverá permanecer o assistente PJ devido ao horário estendido de atendimento;</p> <p>- Caso agência dimensione apenas 1 gerente PJ e 0 PJ3, já possui assistente e possuir uma quantidade de clientes superior à exceção de 13% do Account Load Máximo (398 clientes), deverá permanecer o assistente;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Caso não possua, é avaliado todos os clientes ativos da agência 	
PJ-3	<p>Account Load</p> <ul style="list-style-type: none"> Mínimo: 70 clientes Máximo: 120 clientes <p>Métricas para dimensionamento</p> <p>1ª Carteira:</p> <ul style="list-style-type: none"> Possuir 1 gerente PJ na agência Possuir 70 clientes com perfil Alto Valor ativos na agência <p>Criação de novas carteiras:</p> <p>Sendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> QTD = Quantidade de clientes ativos AL = Account Load A = (Quantidade de clientes / AL Máximo) ; arredondado para baixo <p>Dimensionamento = $A + \text{Se } ((QTD \geq A * AL \text{ máx}) + 30\% \text{ AL mínimo}) \text{ então } 1$</p>	1 Gerente assistente para cada Gerente PJ-3

FONTE: Interna Banco X (2023), adaptado pelo autor.

Considerando a métrica para o dimensionamento do quadro de profissionais nas agências, demonstramos a simulação de impactos nas 14 diretorias hoje responsáveis pela gestão de clientes Varejo PJ no Banco X, adotando os critérios abaixo e apresentada nos Tabelas 16 e 17:

- Avalia-se agências com a presença de Gerentes PJ e PJ Alto Valor, visto o mote da simulação estar voltada no redimensionamento destas praças
- Agências estarem com o quadro proposto de profissionais igual ao efetivo, à fim de mitigar possíveis cálculos subdimensionados devido à alocação de clientes em funções não consideradas na análise
- Avaliação de clientes sob a gestão das funções: PJ / PJ -3 / Não Gerenciado / Gerente Geral / Carteira Fictícia

Por questões de nomenclatura, utiliza-se R\$ Bilhões como B, R\$ Milhões como M e R\$ Mil como K.

TABELA 16 – REPRESENTATIVIDADE PÚBLICO SELECIONADO PARA MODELOS DIGITAIS POR DIRETORIA

DIRETORIA	AGÊNCIAS AVALIADAS	ROB TOTAL	MEI DIGITAL				DIGITAL PJ			
			CLIENTES	% PARTICIPAÇÃO	ROB	% PARTICIPAÇÃO	CLIENTES	% PARTICIPAÇÃO	ROB	% PARTICIPAÇÃO
BAHIA	163	69M	4.074	4%	176K	0,3%	8.676	9,0%	2,2M	3,3%
CENTRO OESTE	238	110M	4.177	3%	178K	0,2%	9.130	8,0%	2,5M	2,3%
MINAS GERAIS	242	92M	3.703	3%	169K	0,2%	7.881	7,0%	2M	2,2%
NORDESTE 1	173	58M	3.397	4%	137K	0,2%	6.881	9,0%	1,8M	3,1%
NORDESTE 2	153	56M	2.220	3%	87K	0,2%	7.012	10,0%	1,8M	3,4%
NORTE	154	81M	3.105	4%	122K	0,2%	6.653	8,0%	1,8M	2,2%
PARANÁ	174	73M	2.504	3%	119K	0,2%	4.791	5,0%	5,5M	2,1%
RIO GDE DO SUL	240	99M	2.665	3%	123K	0,1%	9.024	9,0%	2,5M	2,5%
RIO DE JAN/ESP SANTO	278	85M	5.169	4%	235K	0,3%	9.633	7,0%	2,7M	3,2%
SP SUL / OESTE	145	50M	2.771	4%	129K	0,3%	4.466	6,0%	1,2M	2,4%
SP LESTE	138	53M	1.444	2%	63K	0,1%	4.542	6,0%	1,2M	2,4%
SP INTERIOR 1	186	95M	2.329	2%	101K	0,1%	8.557	8,0%	2,4M	2,5%
SP INTERIOR 2	262	95M	4.381	4%	197K	0,2%	2.767	3,0%	928K	1,0%
SP SUDESTE ABC	127	46M	2.404	3%	110K	0,2%	3.861	5,0%	1M	2,3%
TOTAL	2.673	1,0B	44.343	3%	1,9M	0,2%	93.874	7,0%	26M	2,4%

FONTE: O autor (2023)

TABELA 17 – SIMULADOR DE IMPACTOS: DIMENSIONAMENTO DE AGÊNCIAS PÓS RETIRADA DE PÚBLICO POTENCIAL DIGITAL

DIRETORIA	AGÊNCIAS AVALIADAS	AGÊNCIAS COM ALTERAÇÃO NO QUADRO	% AGÊNCIAS IMPACTADAS	QUADRO ATUAL		QUADRO AJUSTADO		MOVIMENTAÇÕES	
				GERENTES PJ	ASSISTENTES PJ	GERENTES PJ	ASSISTENTES PJ	GERENTES PJ	ASSISTENTES PJ
BAHIA	163	11	7%	250	119	239	111	-11	-8
CENTRO OESTE	238	3	1%	320	140	317	136	-3	-4
MINAS GERAIS	242	15	6%	324	147	307	139	-17	-8
NORDESTE 1	173	13	8%	207	85	194	75	-13	-10
NORDESTE 2	153	5	3%	168	89	163	80	-5	-9
NORTE	154	7	5%	215	107	208	104	-7	-3
PARANÁ	174	11	6%	273	123	262	115	-11	-8
RIO GDE DO SUL	240	7	3%	310	120	303	117	-7	-3
RIO DE JAN/ESP SANTO	278	10	4%	452	211	441	203	-11	-8
SP SUL / OESTE	145	24	17%	293	159	269	137	-24	-22
SP LESTE	138	24	17%	309	187	284	168	-25	-19
SP INTERIOR 1	186	8	4%	317	162	309	158	-8	-4
SP INTERIOR 2	262	4	2%	293	111	289	109	-4	-2
SP SUDESTE ABC	127	17	13%	273	157	256	146	-17	-11
TOTAL	2.673	159	6%	4.004	1.917	3.841	1.798	-163	-119

FONTE: O autor (2023)

Com a movimentação de 10% da base de clientes avaliados nesta simulação e carregando consigo uma representatividade de 2,6% do resultado operacional, é previsto uma alteração no quadro de profissionais em 159 agências

com a redução de 163 gerentes de conta PJ e 119 Assistentes PJ, totalizando 282 profissionais que poderão subsidiar o acréscimo da estrutura de atendimento dos novos modelos digitais.

Nossa proposta atrelada à esta movimentação é otimizar o atendimento das agências físicas com movimento abaixo:

- 1) Remanejamento de clientes considerados ativos e inativos operantes abaixo de carteiras fictícias e não gerenciadas à gestão da Pessoa Jurídica;
- 2) Remanejamento de clientes inativos na receita federal para o não gerenciamento;
- 3) Realizar uma proposta voltada aos clientes *Rating* H, retirando do gerenciamento Varejo PJ direto e direcionar à uma célula exclusiva de recuperação de crédito. Com isso, será necessário:

a. Criação de Modelo de Atendimento:

- i. Definição de raio de atuação: nível regional ou nível diretoria;
- ii. Definição de métrica de atuação: comunicação ativa humana (modelo empresas de voltadas à cobrança de devedores), ativa automatizada, disparos *sms*, *pushs* de aplicativos caso possua em seu aparelho móvel;
- iii. Definição de perfil de profissionais para a função: habilidades necessárias, cargo, salário;
- iv. Definição de tamanho de carteira por profissional;
- v. Definição de processos e rotinas: vínculo ou não com o gerente original (dupla contagem de resultados), tempo de devolução ao encarteiramento do gerente caso ocorra recuperação da dívida, alinhamento de processos e rotinas com áreas impactadas (área de encarteiramento de clientes, marcação de segmento, reavaliação de *rating* de crédito etc.);

b. Definição de estratégia para recuperação destes clientes:

- i. métrica de contatos e visitas;
- ii. tempo de recorrência de contato;
- iii. mapeamento de possíveis justificativas para inadimplência por meio de pesquisa para elaboração de incentivos à recuperação, como por exemplo, isenção da cesta de serviços;

c. Definição de região-alvo para prova de conceito;

- d. Realização de piloto para teste;
- 4) Revisão do normativo de dimensionamento de agências, incluindo ao cálculo os clientes com contas inativas operantes e acompanhamento de reativação do público
 - a. Análise de impactos no dimensionamento das agências
 - b. Definição de região-alvo para prova de conceito
 - c. Realização de piloto para teste;
- 5) Criação do segmento intermediário entre o PJ e o PJ Alto Valor, concentrado em clientes na faixa de R\$ 3 milhões à R\$ 5 milhões
 - a. Criação de Proposta de Valor;
 - i. Qual o valor agregado que queremos passar ao cliente;
 - ii. Qual o ganho que a instituição tem com esta nova quebra;
 - iii. Qual o melhor portfolio para esta faixa;
 - b. Mapeamento de oportunidade por agência;
 - c. Avaliação de tamanho da carteira ideal conforme quantidade média de clientes nesta faixa de faturamento nas agências;
 - d. Definição de região-alvo para prova de conceito;
 - e. Realização de piloto para testes;
- 6) Reavaliação da quantidade mínima e máxima por segmentação, visto a possibilidade de expansão de clientes para os gerentes PJ Alto Valor e reformulação da métrica de dimensionamento, agora considerando os clientes inativos operantes. Pelos estudos apresentados neste trabalho, os gerentes PJ têm a capacidade de operar com, em média, 350 clientes contatando todos com uma média abaixo de 2 meses e, o PJ 3, com até 175 clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação digital, acelerada pelo cenário de pandemia de Covid 19, fez com que novos modelos de atendimento se apresentem como uma oportunidade rentável e menos custosa às instituições financeiras, modelos estes até então desprezados por instituições financeiras tradicionais por acreditarem na cultura do atendimento físico como a melhor forma de prestar serviços aos seus clientes. Após os testes realizados pelo banco X, que demonstraram por meio de testes controlados

que os clientes atendidos na forma de plataforma apresentam resultados operacionais superiores ao modelo tradicional (caso Digital PJ), ou quando inferiores, são próximos aos modelos de agência física, tendo a vantagem de reduzir os custos operacionais dessas agências (como despesas com manutenção da agência, aluguéis, salários de gerentes e assistentes) e ter um índice de permanência superior, por meio do percentual de clientes com conta ativa maior ao modelo físico.

Com a decisão de expansão destes modelos, existe a oportunidade de reposicionar mais uma vez a segmentação dos clientes pessoas jurídicas que permanecem no atendimento tradicional, buscando a maximização de rentabilidade destas empresas por meio da criação de um segmento intermediário - R\$ 3 a 5 milhões; da rentabilização das carteiras pessoa jurídica; da redistribuição de clientes considerados operantes e inoperantes; do direcionamento de esforços para atuação dos clientes com menores resultados e da recuperação de clientes inativos. Isso geraria a necessidade de revisão das regras de criação das carteiras e ajustes de quantidade de clientes mínimo e máximo, visto que foi apresentado um potencial de crescimento nestas quantidades sem alterar a expectativa de contato a cada 2 meses com todas as empresas que compõe a carteira gerida; e, com a expansão dos modelos digitais, gerando 282 recursos, a possibilidade da criação de uma célula especializada na recuperação de clientes com avaliação de crédito deteriorada – o *rating* H.

Este estudo não pode se aprofundar nos ganhos financeiros gerados pela expansão do modelo digital por se tratar de dados sensíveis (como salários por função e gastos com criação de novas plataformas), informação esta que poderia finalizar a expansão como autossustentada e quais valores estariam dispostos para a criação da célula de recuperação. Além disto, o modelo de atendimento centralizador voltado para clientes PJ Alto Valor, a chamada Agência PJ Alto Valor, não apresentam quais as capitais que irão efetivamente criar este modelo e quais as agências que serão selecionadas para migração, podendo interferir no simulador de impactos com a desconsideração destes clientes no cálculo final.

Para o futuro, um estudo voltado para a criação de células de atendimento especializada nos ramos de atividades foco nas regiões do Brasil – como centro-oeste forte em agricultura – deverá ser conduzido, pois algumas instituições financeiras já pilotam testes com este viés, buscando condições diferenciadas ou portfólios específicos para cada ramo.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, José Roberto; KÖHLER, Marcos Antonio; FREITAS, PS de. Evolução e determinantes do spread bancário no Brasil. **Textos para discussão**, v. 61, 2009.
- ARNER, Douglas W.; BARBERIS, Janos; BUCKLEY, Ross P. The evolution of Fintech: A new post-crisis paradigm. **Geo. J. Int'l L.**, v. 47, p. 1271, 2015.
- AZEVEDO, L. M. de. **O princípio de tudo**. In.: **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro**. São Paulo: FGVRAE, 2010.
- BRASIL. **Lei nº13.709**, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural. Diário Oficial da União, Brasília, DF, Edição 157-A, Seção 1 - Extra, 2018
- BRASIL. **Resolução 2.682 do Banco Central do Brasil**. Aprovada em dezembro de 1999, e regulamentada pelo Conselho Monetário Nacional-CMN.
- BRASIL. **Resolução 4.480 do Banco Central do Brasil**. Aprovada em abril de 2016, e regulamentada pelo Conselho Monetário Nacional-CMN.
- BRASIL, **Quantidade de agências no Brasil**, Banco Central do Brasil. 2013. Disponível em: <https://dadosabertos.bcb.gov.br/dataset/24887-quantidade-de-agencias-no-brasil>. Acesso em: 07/08/2023
- CALLADO, Antonio André Cunha; DE LIMA, Adilson Celestino. Comparando os conceitos de *Sovereign credit ratings* emitidos pelas principais agências. **RAUnP- ISSN 1984-4204-Digital Object Identifier (DOI): [http://dx. Doi.org/10.21714/raunp](http://dx.doi.org/10.21714/raunp)**, v. 4, n. 2, p. 39-48, 2012.
- CASAGRANDE, Fernanda de Arruda. **Atendimento digital: dinâmica de implantação de um modelo inovador em um banco de varejo**. 2017.
- CERNEV, Adrian; DINIZ, Eduardo; JAYO, Martin. 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.
- COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL – CGI.br. **Acesso à internet por banda larga volta a crescer nos domicílios brasileiros 2018**. CGI.br Notícias, 28 set. 2020. Disponível em: <https://www.cgi.br/noticia/releases/acesso-a-internet-por-banda-larga-volta-a-crescer-nos-domicilios-brasileiros/>. Acesso em 20 set. 2023.
- COUTINHO, P. L. **Estratégia tecnológica e gestão da inovação: uma estrutura analítica voltada para os administradores das empresas**. Tese (Doutorado) Escola de Química - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2004.
- SANTOS, Carla. Estatística descritiva. **Manual de auto-aprendizagem**, v. 2, 2007.

DE PAULA, Luiz Fernando Rodrigues. Dinâmica da firma bancária: uma abordagem não-convencional. **Revista Brasileira de Economia**, v. 53, n. 3, p. 323-356, 1999.

DE MEDEIROS, Edson Erthal; DA SILVA, Wesley Vieira; DUCLÓS, Luiz Carlos. Avaliação da inadimplência em instituições de ensino privadas: aplicação da resolução 2682/99 do Banco Central do Brasil. **Revista Produção Online**, v. 9, n. 2, 2009.

ECONODATA, **Site do Econodata**, 2023. A plataforma de prospecção e inteligência em vendas B2B que ajuda equipes a gerarem mais e melhores oportunidades. Disponível em: <https://econodata.com.br/>. Acesso em 20 ago. 2023.

EMPRESÔMETRO, **Site do Empresômetro**, 2023. Plataforma para mapeamento de Mercado. Disponível em: <https://empresometro.com.br/Estatisticas>. Acesso em: 20 ago. 2023.

FALLETI, F. Bancos devem ser rápidos como a web. **Revista Ciab Febraban**. n. 58. Julho/agosto, 2015

GARCIA, Larissa et al. Número de agências bancárias já é o menor desde 2010. **Valor Econômico**, 04 abr. 2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2023/0404/numero-de-agencias-bancarias-ja-e-o-menor-desde-2010.ghtml>. Acesso em: 20 set. 2023

GUEDES, Terezinha Aparecida et al. Estatística descritiva. **Projeto de ensino aprender fazendo estatística**, p. 1-49, 2005.

LIMA, Luís Fernando Maia et al. Outlier (s) nos cálculos bibliométricos: primeiras aproximações | Outlier (s) in bibliometric calculations: preliminary approach. **Liinc em revista**, v. 9, n. 1, 2013.

MARQUES, Frank Borges et al. Bancos digitais X bancos tradicionais: uma análise das implicações causadas pelos bancos digitais no mercado bancário brasileiro. 2019.

MENEGUELLI, Marcelle Fernandes; BERNARDO, Juliana Maioli Laval. Qualidade no atendimento ao cliente na perspectiva da evolução tecnológica: um estudo de caso no Banco do Brasil. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery. Curso de Administração**, n. 8, 2010.

MASSMANN, Giovana Marise Colombelli et al. **O uso de inovações em serviços bancários digitais**. 2018.

MORAIS, Carlos. **Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística**. 2005.

NETO, José Valladares et al. Boxplot: um recurso gráfico para a análise e interpretação de dados quantitativos. **Revista Odontológica do Brasil Central**, v. 26, n. 76, 2017.

OLIVEIRA, Cledson D. et al. Detecção de fraudes, anomalias e erros em análise de dados contábeis: Um estudo com base em outliers. **Redeca, Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos**, v. 1, n. 1, p. 102-127, 2014.

PASINI, Adams. **Bancos digitais e as novas tecnologias do setor bancário**, 2021

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. Autêntica Business, 2017.

ROLLI, C. A poucos palmos para ser campeão. **Revista Ciab Febraban. n. 65** Set/out. 2016

RIBEIRO, Gabriel; MINA, Esp Emerson do Carmo Martins. Onde está a credibilidade das agências de *rating*. **Revista Ensaios & Diálogos (7)**, p. 58-72, 2014.

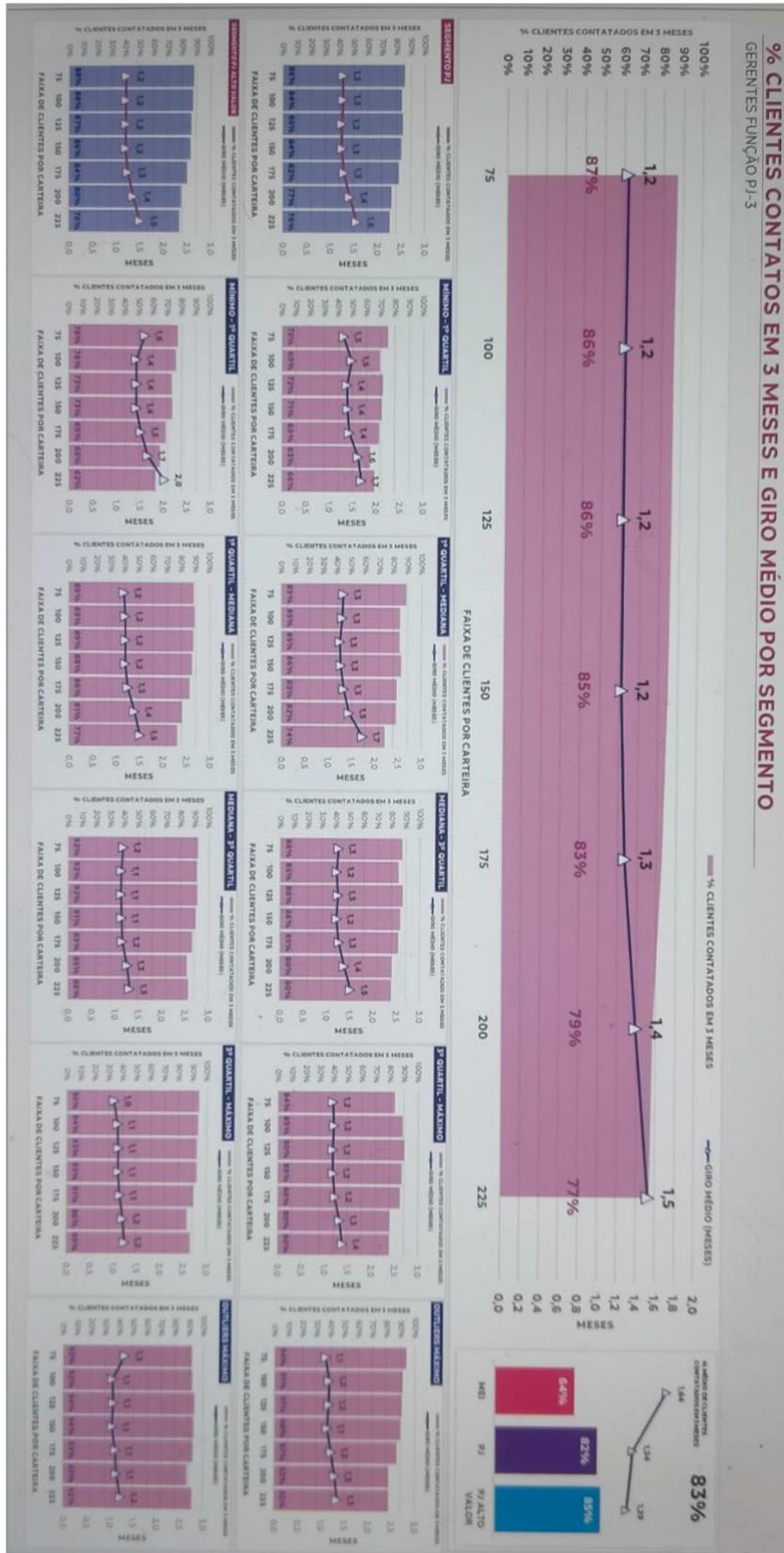
SILVA, Norma Lucia; UEHARA, Milton. A evolução da tecnologia digital: seus impactos no setor bancário. **Enciclopédia Biosfera**, v. 16, n. 29, 2019.

SANTOS, Carla. Estatística descritiva. **Manual de auto-aprendizagem**, v. 2, 2007.

UNDESTANDING ratings, Standard and Poor's., 2023. Disponível em: <https://www.spglobal.com/ratings/pt/about/understanding-ratings>. Acesso em 17 fev. 2024

WHAT Rating, Moodys. Disponível em: <https://pt.ratings.moodys.io/ratings#what-rating>. Acesso em 17 fev. 2024

APÊNDICE A – GIRO MÉDIO E PERCENTUAL DE CLIENTES CONTATADOS EM 3 MESES POR SEGMENTO – GESTÃO PJ



APÊNDICE B – GIRO MÉDIO E PERCENTUAL DE CLIENTES CONTATADOS EM 3 MESES POR SEGMENTO – GESTÃO PJ-3

