



**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**CANAIS ALTERNATIVOS AUTOMATIZADOS E RELACIONAMENTO COM OS
CLIENTES: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS EM
SANTANA DO LIVRAMENTO-RS.**

Edgar Germano Cesar Gundlach
José Luís Gonçalves Ramos

Resumo

A era digital vem provocando mudanças na sociedade, inclusive na maneira de fazer negócios. A internet passou a ser considerada a principal mídia utilizada, tanto por pessoas como por organizações, sendo que o setor de serviços bancários, especialmente, foi o que mais cresceu, e se beneficiou com o conjunto de mudanças impostas por este novo tempo. Nesse sentido, este estudo focou o setor bancário, um dos que mais investe em tecnologia para melhor ofertar seus produtos e serviços, por meio de canais alternativos automatizados (CAA), qualificar o atendimento, fortalecer o relacionamento com seus clientes, e auferir diferencial competitivo. Este estudo investigou – “Que relação existe entre a utilização dos CAA e o relacionamento com os clientes, na percepção dos gestores das agências bancárias de Santana do Livramento?”. Utilizou o método de estudo de caso com abordagem qualitativa do tipo descritiva, visando responder à questão de pesquisa. Como instrumento de coleta de dados, aplicou um questionário semiestruturado aos respondentes-gerentes das seis agências locais. E para análise de dados, adotou técnicas de Análise de Conteúdo (AC) com base em Bardin (2016). Os resultados encontrados evidenciaram influências da utilização dos CAA no relacionamento entre bancos e clientes pela maioria das agências (5/6), como a facilidade de acesso aos produtos e serviços pelos clientes, maior oferta de serviços pelos bancos e a maximização do tempo de atendimento aos clientes, apesar de algumas dificuldades identificadas. O objetivo do estudo foi alcançado, com as limitações inerentes a um estudo de caso.

Palavras-chave: Canais Alternativos Automatizados, relacionamento, clientes, bancos.

Abstract

The digital age has brought about changes in society, including the way of doing business. The Internet has come to be considered the main media used by both individuals and organizations, especially the banking sector, which has grown the most and benefited from the set of changes imposed by this new time. In this sense, this study focused on the banking sector, one of the ones that invest the most in technology to better offer its products and services, through alternative automated channels (CAA), qualify service, strengthen the relationship with its customers, and gain competitive differential. This study investigated - "That there is a relationship between the use of CAA in the relationship with customers, in the perception of the managers of the banking agencies of Santana do Livramento?" He used the case study method with a qualitative approach of the descriptive type, aiming to answer the question of research. As a data collection instrument, a semi-structured questionnaire was applied to the respondents-managers of the six local agencies. And for data analysis, he adopted Content Analysis (CA) techniques based on Bardin (2016). The results found evidenced influences of the use of CAA in the relationship between banks and clients by most agencies (5/6), such as ease of access to products and services by clients, greater provision of services by banks and maximization of service time despite some identified difficulties. The aim of the study was achieved, with the limitations inherent in a case study.

Keywords: Automated Alternative Channels, relationship, customers, banks

Resumen:

La era digital ha provocado cambios en la sociedad, incluso en la forma de hacer negocios. Internet ha sido considerada el principal medio utilizado, tanto por personas como por organizaciones, siendo que el sector de servicios bancarios, especialmente, fue el que tuvo el mayor crecimiento y el que más se ha beneficiado con el conjunto de cambios impuestos por este nuevo tiempo. Así, este estudio ha enfocado el sector bancario, uno de los que más han invertido en tecnología para mejor ofertar sus productos y servicios, por medio de canales alternativos automatizados (CAA), mejorar el atendimento, fortalecer el relacionamiento con sus clientes e incorporar diferencial competitivo. Este trabajo investigó "¿Qué relación existe entre la utilización de los CAA en el relacionamiento con los clientes, según la percepción de los gestores de las agencias bancarias de *Santana do Livramento*?" Para responder a la cuestión, se utilizó el método de estudio de caso con abordaje cualitativo del tipo descriptivo. Como instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario semiestructurado a los gerentes de las seis agencias de la ciudad. Para el análisis de los datos, se adoptó técnicas de Análisis de Contenido (AC) con base en Bardin (2016). Los resultados encontrados evidenciaron influencias de la utilización de los CAA en el relacionamiento entre bancos y clientes por la mayoría de las agencias (5/6), como la facilidad de acceso a los productos y servicios por los clientes, mayor oferta de servicios por los bancos y la maximización del tiempo de atendimento a los clientes, a pesar de algunas dificultades identificadas. El objetivo del estudio fue alcanzado, con las limitaciones inherentes a un estudio de caso.

Palabras-clave: Canales Alternativos Automatizados, relacionamiento, clientes, bancos.

1. Introdução

O final do século XX marca o início de uma nova etapa no ambiente organizacional, identificada como era da revolução da tecnologia e da informação, era digital, dentre outras denominações, quando o conhecimento passa a ser a ferramenta mais importante (SVEIBY, 1998; TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Nessa nova etapa, uma revolução tem trazido inúmeras mudanças, não apenas no cotidiano da sociedade, mas na maneira de fazer negócios como um todo. Em sincronia com esse movimento, a Internet passa a ser considerada como a principal mídia utilizada, tanto por pessoas como por organizações, nas mais variadas atividades e aplicações. Cobra (2010), considera que, diante desse cenário, o setor de serviços está entre os que mais têm se beneficiado com todo o conjunto de mudanças impostas por esse novo tempo.

Para Porter (2000), Campelo e Costa Neto (2003), o setor bancário por assemelhar-se a um mercado de *commodities*, com pouca diferenciação entre produtos e serviços ofertados, procura oferecer qualidade como diferencial para o cliente, por meio de sua capacidade de inovação. E inovação, geralmente, requer investimento.

Nesse sentido, a Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN destaca que o setor bancário é o segmento que vem realizando os maiores investimentos em tecnologia no País, principalmente na modernização e ampliação de salas de autoatendimento e em equipamentos e serviços disponibilizados aos clientes, com alternativas de acesso a diversos canais como a Internet, telefones fixo e móvel, centrais de atendimento, dentre outros (FEBRABAN, 2012).

Nesse movimento, grande parte dos negócios passa a se realizar por meio de redes eletrônicas como intranets, extranets e internet (KOTLER; KELLER, 2006). Sob essa perspectiva, cresce a valorização do relacionamento com o cliente por meio da sua adesão diretamente a um processo de marketing interativo, concebido para a construção de um vínculo permanente e contínuo (COBRA, 2010). Nesse contexto, a informação, o conhecimento e a inovação passam a ser considerados fatores fundamentais para empresas que buscam incessantemente por excelência e qualidade de seus processos produtivos e de seus produtos e serviços, a fim de satisfazer as necessidades de seus clientes, sua fidelização, e obter vantagem competitiva sustentável, dentre outros objetivos (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2008; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; COBRA, 2010).

Assim, este estudo situa-se no setor bancário, inserido em um mercado extremamente competitivo, por ser um dos setores da economia que mais investem em tecnologia com o objetivo de melhor ofertar seus produtos e serviços, e de fortalecer o relacionamento com seus clientes. Neste sentido, busca identificar que relação existe entre a utilização dos CAA e o relacionamento com os clientes, na percepção dos gestores das agências bancárias de Santana do Livramento?

Para alcançar este objetivo geral são definidos os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar como os bancos gerenciam as informações e o conhecimento referentes aos canais alternativos automatizados disponibilizados aos clientes; (2) Identificar como as informações sobre os canais alternativos automatizados são comunicadas pelos bancos aos clientes; (3) Identificar quais dificuldades os bancos enfrentam no relacionamento com os clientes referentes à utilização dos canais alternativos automatizados; e (4) Identificar como os bancos tomam conhecimento de dificuldades relacionadas à utilização dos canais alternativos automatizados pelos clientes.

Justifica-se o presente trabalho não somente pela relevância do tema, bem como pela possibilidade de seus resultados contribuírem para os gestores, para os clientes dos bancos e para a área do conhecimento.

2. Referencial

O presente estudo aborda os seguintes conceitos: Canais Alternativos Automatizados (CAA), Marketing de Relacionamento, Marketing de Serviços Bancários, Marketing Digital; Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC), Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Automação Bancária.

2.1 Canais Alternativos Automatizados (CAA)

Os avanços tecnológicos e a velocidade das mudanças no comportamento e nas necessidades dos clientes demandam o crescimento do setor bancário, exigindo das instituições financeiras o desenvolvimento de vários canais alternativos para o atendimento de uma busca por produtos e serviços bancários cada vez maior (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008).

Canais Alternativos Automatizados são canais que substituem o atendimento presencial ou pessoal do cliente na agência bancária, em que o usuário passa a ser sujeito ativo na execução de serviços e na forma de se relacionar com o banco. Dentre os CAA, destacam-se os terminais de autoatendimento (ATMs), a Central de atendimento, o Internet *banking*, o *Mobile banking* (FERREIRA; SILVA, 2015); o Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC, e a Ouvidoria (FEBRABAN, 2017).

Os ATMs instalados nas agências e em diversos pontos de venda, são terminais de autoatendimento que permitem aos correntistas executar serviços de saques, consulta de saldo, depósitos, emissão de cheques, solicitação de empréstimos, transferências, pagamentos em geral, etc., por meio de cartão magnético com *chip*, com cartão chave de segurança e, mais recentemente, pela biometria. Estes funcionam vinte e quatro horas por dia, ou localizados internamente, nas salas das agências, em horário especial das seis às vinte e duas horas, proporcionando flexibilidade para a realização das transações bancárias (FERREIRA; SILVA, 2015).

Central de Atendimento é um canal de comunicação que permite ao cliente realizar diversas operações financeiras via telefone, durante vinte e quatro horas por dia, todos os dias da semana, com atendimento direto pela equipe de atendentes, ou por meio eletrônico. Já o Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC é um serviço exclusivo para atendimento de reclamações, dúvidas e informações gerais sobre produtos e serviços. E a Ouvidoria é um canal que permite ao cliente expor problemas ocorridos durante o relacionamento com o banco (FEBRABAN, 2017).

O Internet *banking* é a forma de atendimento *on-line* em que o cliente pode realizar, via seu computador pessoal, *tablet*, ou *smartphone*, operações e transações bancárias, inclusive as disponibilizadas nos caixas eletrônicos, menos as que envolvam papel moeda e emissão de cheques (FERREIRA; SILVA, 2015).

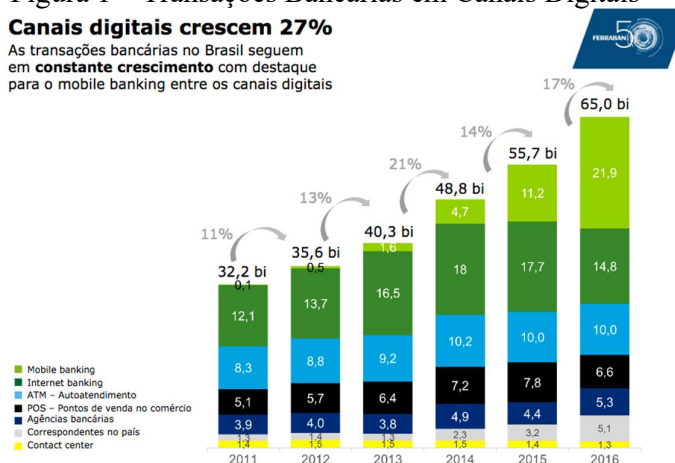
Mobile banking é o conjunto de serviços bancários móveis que envolve o uso de tecnologias, aplicativos e dispositivos portáteis (celulares, *smartphones*, etc.) que conectados a redes de telecomunicações permitem aos usuários efetuar pagamentos, transações bancárias e demais serviços financeiros de onde quer que estejam (SALGADO, 2011).

Em estudo recente a FEBRABAN (2017) com relação à utilização dos canais alternativos, demonstra o seguinte resultado, conforme Figura 1:

Figura 1 – Transações Bancárias em Canais Digitais

Canais digitais crescem 27%

As transações bancárias no Brasil seguem em **constante crescimento** com destaque para o **mobile banking** entre os canais digitais



Fonte: FEBRABAN, 2017, p.6.

Os canais digitais (*internet e mobile banking*) seguem como os principais meios de oferta de serviços bancários no Brasil, bem como se mantém a representatividade das transações financeiras, apesar da queda no uso do *Internet banking*. Outro fato que aponta a consolidação dos canais digitais é o crescimento do uso do *mobile banking*, que, pela primeira vez, supera o *Internet banking*. O volume de transações por este meio é quatro vezes maior nos últimos três anos.

Nesse contexto de constante inovação e diversidade de recursos disponibilizados ao mercado, especialmente no setor de serviços bancários, os canais digitais se consolidam cada vez mais, com a crescente confiança do consumidor nos CAA, reforçada por mais segurança e praticidade oferecidas pela tecnologia, por um maior acesso da população à Internet, e por uma utilização crescente dos *smartphones* (FEBRABAN, 2017). Aspectos que, dentre outros, corroboram as ideias amplamente difundidas de “Era da Informação”, “Era Digital”, “Era Tecnológica”, etc., e destacam a necessidade de cultivar-se relacionamentos confiáveis e duráveis.

2.2 Especialidades de Marketing

O marketing, desde sua origem como disciplina, diferenciou-se por centrar interesse na satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. É assim que se conhece como filosofia ou conceito de marketing a noção de que a empresa só existe para criar e manter clientes e que eles são sua razão de ser. Todas as atividades da organização devem estar dirigidas à sua atenção e satisfação. Esse conceito vem sendo aplicado e levado adiante desde que surgiu a concepção moderna de marketing, na qual o consumidor exerce um papel relativamente passivo porque, ainda que se procure conhecer seus desejos para atendê-los, ele não participa ativamente na elaboração da oferta que lhe é dirigida. Essa é precisamente a grande mudança que se produz no marketing atualmente. O consumidor não se limita mais a esperar que atendam seus desejos, ele constrói os produtos, os comunicados e demais elementos da estratégia de marketing que está dirigida a ele. Isso é denominado de empoderamento (*empowerment*) do consumidor porque exprime um importante aumento de seu poder nas decisões de marketing, significando uma mudança substancial nos paradigmas de funcionamento tradicionais. Essa mudança também é possível graças à introdução de inovações tecnológicas que vêm transformando radicalmente a forma como as organizações se relacionam com seus clientes COBRA (2010).

O Marketing, como muitas outras áreas, vem sendo intensamente afetado pela transformação trazida pela tecnologia, segundo MCKEENA (1999; p.10) “Em um mundo de

produção em massa, a contrapartida era o marketing de massa. Em um mundo de produção flexível a contrapartida é o marketing flexível”. Nesse sentido, a mudança no comportamento das pessoas faz com que o cliente e a tecnologia passem a ser o foco nas negociações e nos processos. “O marketing nesse novo ambiente, orientado para a tecnologia e para o cliente, deve transformar-se em um diálogo entre produtor e consumidor. Se quiserem sua fidelidade, as empresas precisam aprender a ser fieis a seus clientes. Esses clientes podem estar no mundo inteiro ou no quarteirão ao lado” acrescenta AMÂNCIO (2009) *apud* MCKEENA (1999, pág.10).

2.2.1 Marketing de Relacionamento

Marketing de relacionamento é um processo que gerencia os recursos da empresa para criar a melhor experiência possível e o máximo valor para o cliente. Para isso orienta as atividades de marketing para o estabelecimento de relações a longo prazo, do tipo ganhar-ganhar, com base em promessas mútuas e confiança empresa-cliente. Como objetivo principal, busca proporcionar os máximos benefícios para os clientes das empresas (COBRA, 2010), e como meta busca construir fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes (KOTLER; KELLER, 2006), integradas em uma rede de marketing. Esse tipo de rede interliga a empresa com apoiadores clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda, acadêmicos, e outros, com quem mantém relacionamentos profissionais mutuamente compensadores e fortes. Visando o tipo certo de relacionamento com o grupo certo, o marketing se utiliza de alguns tipos de sistemas especializados de gestão do relacionamento com o cliente, como o CRM (*Customer Relationship Management*), e o PRM (*Partner Relationship Management*), dentre outros sistemas (KOTLER; KELLER, 2006).

2.2.2 Marketing de Serviços Bancários

Marketing bancário é um tipo de marketing que vem substituindo a tradicional postura dos bancos de se preocupar simplesmente com uma imagem de instituição sólida e forte, passando a se ocupar mais com a satisfação dos clientes e em estabelecer relacionamentos duradouros com os mesmos (FERREIRA; SILVA, 2015). Nesse sentido, Dallabrida (2007) destaca que nesse movimento, os bancos tornam-se mais acessíveis às pessoas e seu relacionamento passa a ser uma importante ferramenta de contato, pela intensificação do uso de canais de comunicação.

2.2.3 Marketing Digital

Marketing Digital, de acordo com Amâncio (2009), caracteriza-se pelo modo de fazer marketing por meios digitais disponíveis, principalmente via Internet, como *Newsletters*, *Websites*, *Banners*, *E-Mails*, Telefone Celular, etc. Sua aplicação permite às empresas ampliar seus negócios, fortalecer sua marca no mercado, conquistar clientes, criar relacionamento de fidelidade, gerar mais negócios, etc. Como processo, é o conjunto de atividades direcionadas a promover e comercializar produtos e serviços utilizando-se de meios digitais para chegar até os consumidores, como o Internet marketing, e-marketing e outros canais que não utilizam a Internet, como a telefonia móvel e a televisão digital (COBRA, 2010).

2.3 Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC)

A Sociedade da Informação (SI), de acordo com Cruz (2008), trata o conhecimento sob uma nova lógica, onde o próprio saber se torna maleável e instável, necessitando de permanente

atualização. Na visão de Stark, Varvackis e da Silva (2013), uma gestão da informação estratégica, deve buscar a identificação das necessidades informacionais, a obtenção, o tratamento, a distribuição e seu uso de forma adequada.

Gestão da Informação (GI), sentido amplo, é “O gerenciamento de todo o ambiente informacional de uma organização”, isto é, o gerenciamento da informação tido como um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento (DAVENPORT, 1994, p. 84; 1998). Como escopo, visa identificar e potencializar os recursos e capacidades de informação, de forma clara e sistemática, apoiando à tomada de decisões estratégicas e à obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, também, para que a organização possa aprender e se adaptar às mudanças ambientais (DAVENPORT, 1994; CHOO, 2003; TARPANOFF, 2006). Enfim, atividades que geram inteligência para a tomada de decisão nas organizações, baseadas em intenso uso das chamadas tecnologias de informação e comunicação.

2.3.1 Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)

A concepção da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) resulta da integração das tecnologias da comunicação tradicionais, constituídas pelo rádio, televisão, telefonia, e das tecnologias da informação caracterizadas pela digitalização das tecnologias de registros de conteúdos com recursos da informática, comunicações, telemática e interfaces (COBRA, 2010).

Um dos setores mais afetados por essa nova realidade dos negócios na era digital é o de serviços bancários, o que tem exigido esforço dos bancos para assimilação e incorporação das TIC's, tanto na sua estratégia competitiva, quanto na sua operacionalização (FONSECA, MEIRELLES; DINIZ, 2010).

Nesse sentido a Federação Brasileira de Bancos-FEBRABAN destaca:

É consenso na sociedade que a tecnologia tem desempenhado um importante papel para conectar pessoas, ampliando a oferta de serviços e possibilitando o acesso a uma série de informações e dados. Para consumidores cada vez mais exigentes e aderentes às inovações tecnológicas, os Bancos têm correspondido às novas demandas, contribuindo de forma inquestionável por meio de investimentos importantes em tecnologia. Dessa forma, os Bancos aperfeiçoam a experiência do usuário em todos os seus canais de atendimento, bem como procuraram endereçar as demandas por eficiência operacional. (FEBRABAN, 2014, p.4).

Sob esse enfoque, os bancos lideram a utilização de Tecnologia da Informação (TI) em todo o mundo, definindo um novo espaço de atuação através da Internet, onde e quando a informação é, ao mesmo tempo, insumo e produto, estimulando os bancos a buscarem constantemente novas oportunidades no uso da TI, da Internet, da *web*, etc. Nesse sentido, o desenvolvimento tecnológico dos bancos traz relevantes benefícios ao sistema financeiro, promove a inclusão social do cidadão, e estimula relevantes modificações relacionadas ao tempo e ao espaço de sua passagem, que acabam promovendo um novo elaborar do conhecimento (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010), com produtos e serviços ofertados de maneira pessoal ou automatizada.

2.3.2 Automação de Serviços Bancários

A sofisticação dos sistemas bancários, especialmente o *online*, impacta decisivamente no fortalecimento do marketing, atraindo uma demanda maior para os bancos automatizados (FONSECA; MEIRELLES; DINIZ, 2010). Sob abordagem crítica, Costa Filho (1996) destaca que, por um lado, a tecnologia aplicada ao processo de automação proporciona conveniência, disponibilidade, baixo custo e padronização dos serviços, mas, por outro, provoca

impessoalidade, resistência, fobias, medos, bloqueios, desumanização do atendimento e redução do contato com os clientes.

Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008) citam estudos da literatura realizados por Goode e Moutinho (1995) com evidências de que altos níveis de satisfação dos clientes de bancos estão diretamente relacionados à localização e à acessibilidade dos caixas eletrônicos, ao passo que equipamentos fora de serviço (problemas de conexão, vandalismo, etc) são considerados pelos clientes como uma importante fonte de insatisfação com os serviços bancários. Os autores destacam, também, estudo realizado por Gerrard, Cunningham e Devlin (2006) identificando alguns fatores que explicam a distância que certos clientes mantêm do Internet *banking*. Os fatores mais críticos são o risco percebido e a não necessidade, ou seja, como se aquele canal não fosse para eles; e o não conhecimento do serviço, a inércia, a falta de acesso, a falta de contato humano, dentre outros.

Na visão de Costa Filho (1996), o conflito dos benefícios e prejuízos oriundos da automação dos serviços bancários, pode acarretar perdas às instituições que não souberem trabalhar os aspectos culturais e cognitivos dos consumidores de seus serviços. Ainda referente ao perfil de usuários dos serviços automatizados, Pires e Costa Filho (2001), baseados em estudos de Lovelock e Young (1979), identificam dois segmentos de clientes: o primeiro, formado por aqueles que visam à rapidez, estão acostumados com o uso da tecnologia e sentem-se atraídos por ela, não considerando fundamental o contato pessoal com um funcionário. O segundo, formado pelos mais conservadores, que não gostam de inovações, não confiam nelas ou as temem, preferindo um contato pessoal, sendo sensíveis ao tipo de tratamento recebido nas agências.

Por outro lado, Fonseca, Meirelles e Diniz (2010) destacam, do Fórum “Visão de futuro” realizado em abril de 2010 no Salão Nobre da FGV – SP, o tema referente à Geração Y, que faz uma análise sobre como será o perfil do consumidor bancário no futuro, com base no comportamento dos atuais jovens e crianças – a chamada Geração Y -, que serão os consumidores e clientes de bancos no futuro. Segundo os autores, a relação desses jovens com a tecnologia é o aspecto mais abordado, devido à sua importância crescente não só na atuação das instituições financeiras, como no mercado e na sociedade em geral. No referido estudo foram detectadas e apontadas as principais características referentes à Geração Y: (1) Privacidade e imediatismo; (2) Presença da Internet; (3) Redes Sociais; (4) Volatilidade em relação às marcas e, (5) Uso de informações disponíveis. Estes fatores, dentre outros, revelam a tendência do futuro consumidor de serviços bancários.

No sentido de antecipar-se àqueles inconvenientes e, se possível minimizá-los ou até eliminá-los, e de preparar-se para atender às novas gerações de usuários, emerge a necessidade de os bancos buscarem, e administrarem, seu conhecimento sobre o cliente.

2.3.3 Gestão do Conhecimento

Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que há poucas décadas para cá, o paradoxo de chão de fábrica passa a ser entendido, aceito e cultivado na nova sociedade do conhecimento, onde contradições, inconsistências, dilemas, polaridades, ambiguidades, dicotomias e oposições não estão dissociadas do conhecimento, pois este, também é constituído por dois componentes aparentemente opostos, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O primeiro, de acordo com os autores, pode ser expresso em números, imagens, sons e palavras, compartilhados sob a forma de fórmulas, dados, recursos visuais, gravações, especificações de produtos, manuais, etc., podendo ser transmitido de indivíduo para indivíduo de forma sistemática e formal. Já o segundo, ao contrário, não pode ser visto, tocado, armazenado ou explicado, é pessoal, de difícil comunicação, formalização e compartilhamento.

Takeuchi e Nonaka (2008) definem conhecimento como uma crença verdadeira e justificada. Para os autores, em tempos turbulentos e no ambiente complexo do mundo atual, faz-se necessário que pessoas e instituições atuem com uma mente aberta, não-simplista, não-extremada, que estimule um pensamento dialético. Conforme esse pensamento, a mudança ocorre a partir do conflito e da oposição, em busca de uma conciliação, vivenciados tanto por indivíduos quanto por organizações. O conhecimento também é processado dinamicamente, sintetizando o que aparentemente se apresentam como contradições, opostos (conhecimento tácito *versus* conhecimento explícito), isto é, um processo dialético no qual o conhecimento é criado, mantido e explorado (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), o que por sua vez, gera a necessidade de ser administrado.

Gestão do Conhecimento (GC), em uma organização, na visão de Valentin (2003), é um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, soluções de problemas e tomada de decisão.

A GC como teoria, pode ser explicada por modelos de gestão segundo diversas abordagens, como a de Capital Intelectual (SVEIBY, 1998), Gestão do Conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), Avaliação de Ativos Intangíveis (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009), Gestão Estratégica do Conhecimento (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2008), Gestão do Conhecimento Individual (MENDES, 2005), e outras, e de combinações entre enfoques que podem ser aplicados nas organizações. Na maioria dessas teorias, tanto a informação, quanto o conhecimento, passam a ser um ativo da empresa e não apenas um suporte à tomada de decisão, aspectos que, dentre outros, reforçam a aplicação da GC nas relações com seus apoiadores (*stakeholders*), como, por exemplo, nas funções de marketing.

3. Procedimentos Metodológicos

Com o propósito de fornecer os subsídios necessários na busca de resultados para o problema apresentado, este estudo serviu-se da abordagem qualitativa do tipo descritiva, com base em pesquisa empírica. De acordo com Trivinõs (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto, busca captar não só a aparência, mas também a essência do fenômeno, explicar sua origem, relações e mudanças, bem como intuir suas consequências.

Seguindo o princípio da adequabilidade (CRESWEL, 2014), utilizou-se o método de estudo de caso, como estratégia de inquérito, para investigar um pequeno grupo de agências bancárias, dentro de seu contexto real, visando responder à questão de pesquisa “Que relação existe entre a utilização dos CAA e o relacionamento com os clientes, na percepção dos gestores das agências bancárias de Santana do Livramento?”

Os passos para a coleta de dados foram sistematicamente estruturados: (1) Definição das pessoas e local (amostragem intencional) e acesso aos locais; (2) Aplicação do instrumento de coleta de dados; (3) Registro dos dados coletados.

Neste estudo, a unidade de análise foi identificada como agência bancária (A), no total de seis agências, localizadas em Santana do Livramento, identificadas e codificadas: Banco do Brasil: A01; Caixa Econômica Federal-CEF: A02; Banco do Estado do Rio Grande do Sul: A03; Banco Brasileiro de Descontos- BRADESCO: A04; Banco Itaú: A05; e Banco Santander: A06, devidamente representadas por seus gerentes locais. Cabe destacar que apenas duas agências bancárias da cidade não foram pesquisadas, por serem cooperativas de crédito, com perfil e características distintas das demais instituições bancárias.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um roteiro semiestruturado, adaptado de modelos diversos retirados da literatura, dentre os quais, o de Minello (2010). Aplicado o roteiro a cada respondente-gerente, inicialmente coletaram-se os dados sócio

demográficos, seguidos de doze questões, sendo onze abertas e uma de múltipla escolha, referentes a três temas focais: (1) Canais Alternativos Automatizados; (2) Relacionamento Banco-Cliente; e (3) Gestão da Informação e do Conhecimento. Para aplicação do roteiro, os gerentes das agências foram identificados individualmente como “respondente-gerente” (G), com códigos alfanuméricos: G01 da A01, G02 da A02, e assim sucessivamente.

Para análise de dados, adotou-se a técnica de Análise de Conteúdo (AC) (BARDIN, 2016) adequada para se analisar tanto, dados qualitativos, quanto quantitativos, obtidos na forma escrita, oriundos de roteiro, contar, interpretar, e descrever respostas, neste estudo, as dos respondentes-gerentes. Nesse sentido, análise dos dados coletados foi estruturada em seis passos: (1) Sumarização dos questionários; (2) Caracterização das categorias de análise, e dos canais alternativos automatizados; (3) Aplicação das técnicas de AC: especificamente as de análise categorial, de enunciação, e de categorias de análise; (4) Caracterização do processo de relacionamento do banco com os clientes; (5) Caracterização do processo de gestão da informação e do conhecimento; e (6) Caracterização das influências que a utilização de canais alternativos automatizados exercem sobre o relacionamento do banco com os clientes.

Uma vez apresentados os passos de análise de dados, a Figura 2 mostra a estrutura metodológica das referidas técnicas de análise.

Figura 2: Estrutura metodológica da pesquisa



Fonte: O autor com base em Ramos (2015), Bardin (2016).

Conforme pode-se ver na Fig. 2, uma vez tipificada a pesquisa e definidos os passos de coleta, seguiu-se o processo de tratamento dos dados, realizando a contagem de frequência como técnica quantitativa, e a categorização como técnica qualitativa, ambas com base na AC. A aplicação dessas técnicas está prevista em Bardin (2016) quando a autora recupera a definição original atribuída a Berelson, de que a AC, dentre outras técnicas, investiga por meio de descrição objetiva, sistemática e quantitativa o conteúdo manifesto nas comunicações, com o fim de interpretá-las.

4. Resultados

A análise dos resultados foi estruturada, seguindo os procedimentos metodológicos mencionados, visando a compreensão e a interpretação dos dados coletados, a fim de se responder, ou não, às questões de pesquisa e, à luz do referencial teórico adotado, gerar conhecimento.

Na pré-análise ocorreu a transcrição dos dados dos questionários para quadros individuais e de grupo (respostas x respondentes-gerentes), e a leitura flutuante com o objetivo de organizar e definir o corpus da análise; a codificação e a quantificação dos dados (por frequência) a fim de determinar as unidades de registro (UR), significativas para definição dos grupos temáticos. Os grupos temáticos então, foram definidos a partir da sua quantificação em número de UR por cada respondente-gerente, e totalizados. Emergiram, assim, deste processo, as seguintes categorias de análise: (1) Utilização dos CAA; (2) Influência dos CAA no relacionamento banco-cliente; (3) Comunicação banco/cliente sobre os CAA; (4) Dificuldades no relacionamento cliente/banco no uso dos CAA; (5) Gerenciamento das informações pelo banco referentes aos CAA disponibilizados e, (6) Instrumentos gerenciamento do conhecimento referentes aos CAA.

A definição dessas categorias possibilitou, inicialmente, a análise descritiva e interpretativa de cada uma delas por respondente-gerente, e depois, pelo grupo, de maneira tal que possibilitasse a síntese das análises. Por fim, a partir dessa síntese interpretativa, de categoria por categoria, foi possível chegar-se aos seguintes resultados, por categoria relacionada à cada objetivo específico de pesquisa (entre parêntesis).

Categoria de Análise (objetivo 3) - Utilização dos CAA

A maioria das agências informa uma elevada utilização e aceitação dos CAA com índices médios entre 70% a 80% e com índices também elevados de satisfação sem, contudo, indicar valores proporcionais. A agência A06 destaca que ocorre uma resistência inicial, pelo desconforto que toda mudança gera, porém, seguida de uma aceitação natural com o tempo (adaptação). As agências destacam que os CAA mais utilizados ainda são os ATM's, seguidos da internet *banking*. Contudo, A03 verifica um crescimento do *Mobile banking* em substituição à internet *banking*. As agências consideram que os CAA menos utilizados são SAC, Ouvidoria, canais via telefone. A02 destaca também outros canais como os lotéricos e correspondentes bancários.

Os altos índices de aceitação e satisfação apresentados reforçam o contido na teoria de que os canais digitais se consolidam cada vez mais, com a confiança do consumidor nos CAA, sendo reforçada pela segurança e praticidade oferecidas pela tecnologia e por um maior acesso da população à *Internet* e uso crescente de *smartphones*, o que explica também o crescimento do *Mobile Banking* em relação aos demais canais, de acordo com relatório FEBRABAN (2017). Reforça a ideia de grande aceitação ao uso dos CAA o fato de que a sofisticação dos sistemas bancários, especialmente o *online* ocasiona uma demanda maior para os bancos automatizados, conforme afirmam Fonseca, Meirelles e Diniz (2010). Os elevados índices de satisfação

considerados pelos respondentes encontram respaldo em evidências encontradas na literatura que confirmam que altos níveis de satisfação dos clientes de bancos estão diretamente relacionados à localização e à acessibilidade dos caixas eletrônicos conforme destacam Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008).

Conforme percebido pelas agências os ATM's são os CAA mais utilizados, o que se contrapõe à pesquisa realizada pela FEBRABAN (2017) de que o canal digital que mais cresce é o *Mobile banking* superando, inclusive, a *internet banking*, com maior volume de transações financeiras em 2016.

Com relação ao verificado por A06 quando se refere a uma resistência inicial e o desconforto proveniente das mudanças pode haver correlação com a teoria apresentada na parte de automação bancária quando se refere aos medos, bloqueios e fobias na visão de Costa Filho (1996). Ponto que pode ser reforçado na teoria de GC, conforme Takeushi e Nonaka (2008), de que a mudança ocorre a partir do conflito e da oposição, em busca de uma conciliação, vivenciados tanto por indivíduos quanto por organizações.

Categoria de análise (objetivo 3) - Influência dos CAA no relacionamento banco/cliente.

A influência da utilização dos CAA no relacionamento banco/cliente é considerada positiva pelas agências, pois estes canais facilitam o acesso, aumentando a disponibilização dos serviços ofertados pelo banco e maximização do tempo de atendimento aos clientes. A maioria das agências considera também que os CAA ampliam a oportunidade de negócios, uma vez que estes canais possibilitam oferta ativa e também mais tempo e disposição para realizar negócios. Para A06 tais influências dependem do nível de conhecimento dos clientes, para os mais jovens uma tendência natural à utilização dos CAA, quanto aos idosos há mais restrições ao uso.

Tal resultado encontra aderência com a teoria “de que o usuário passa a ser sujeito ativo na execução de serviços e na forma de se relacionar com o banco”, conforme a visão de Ferreira e Silva (2015), e FEBRABAN (2017). Outro ponto de aderência refere-se ao processo de automação proporcionando conveniência, disponibilidade, baixo custo e padronização dos serviços, como destaca Costa Filho (1996).

Referente à informação de ampliação de oportunidades de negócios, esta, especificamente, encontra-se na teoria do marketing digital, cuja aplicação permite às empresas ampliar seus negócios, fortalecer sua marca de mercado, conquistar clientes e gerar mais negócios de acordo com a referência de Cobra (2010).

O exposto por A06 vai ao encontro da teoria que identifica dois segmentos de clientes: o primeiro, formado por aqueles que visam à rapidez, estão acostumados com o uso da tecnologia e sentem-se atraídos por ela, não considerando fundamental o contato pessoal com um funcionário. O segundo, formado pelos mais conservadores, que não gostam de inovações, não confiam nelas ou as temem, preferindo um contato pessoal, sendo sensíveis ao tipo de tratamento recebido nas agências, segundo abordagem de Pires e Costa Filho (2001).

Categoria de análise (objetivos 1 e 2) - Comunicação banco/cliente sobre os CAA

As agências apontam que são utilizados meios e canais de comunicação e mídias em geral, dentre as quais se destacam: SMS, mensagens no extrato, *folders*, rádio, tv, na própria agência pelo atendimento pessoal dos colaboradores, A comunicação por estes meios é considerada eficaz, como afirma A02. Para A01 eventuais ruídos de comunicação são considerados irrisórios.

A comunicação e divulgação pelos canais de comunicação, sejam eles, digitais ou não digitais tem amparo na teoria, pois a mesma considera que o marketing em sua versão digital se caracteriza como um conjunto de atividades direcionadas a promover e comercializar

produtos e serviços utilizando meios digitais disponíveis como o *Internet Marketing*, e-marketing, bem como outros canais que não utilizam a Internet, como a telefonia móvel e a televisão digital, na visão de Cobra (2010). E que a concepção da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) resulta da integração das tecnologias da comunicação tradicionais, constituídas pelo rádio, televisão, telefonia, e das tecnologias da informação caracterizadas pela digitalização das tecnologias de registro de conteúdos com recursos da informática, comunicações, telemática e interfaces, de acordo com Cobra (2010).

Quanto a comunicação via funcionários encontra breve consideração quando na teoria mkt de relacionamento há menção à rede de mkt que interliga a empresa com apoiadores, clientes, funcionários e demais partes interessadas com vistas a manter relacionamentos duradouros, de acordo com Kotler e Keller (2006).

Categoria de análise (objetivos 3 e 4) - Dificuldades no relacionamento cliente/banco no uso dos CAA

Os fatores que mais dificultam o relacionamento, por parte dos clientes, percebidos pelas agências são: baixo nível de informatização, baixa escolaridade, dificuldades com tecnologia, fatores culturais, e idade avançada.

A resistência ao uso é percebida com mais frequência entre clientes de idade mais avançada e dentre os com menor grau de instrução. A04 e A06 acrescentam que em municípios do interior existe um fator cultural (não determinado) que dificulta o relacionamento com os clientes, e reforçam, também, que a pouca instrução de um número maior de pessoas, com dificuldades de lidar com a tecnologia, demanda atendimento pessoal por parte da agência.

Outro fator destacado, que distingue clientes da capital de clientes do interior, é a dificuldade de locomoção dos metropolitanos e a facilidade dos interioranos, com maior disponibilidade de tempo e menores distâncias a percorrer. Identificam que devido a estes fatores, a resistência dos clientes ao relacionamento virtual com o banco na capital é bem menor que a do cliente dos municípios do interior. As agências A01 e A03 consideram que problemas de inoperância de terminais, incompatibilidade e indisponibilidade de sistemas interferem negativamente no relacionamento banco/cliente no uso dos CAA.

As dificuldades relatadas anteriormente, relacionadas à pouca informatização do cliente, ao nível de escolaridade, a alguns fatores culturais, e ao fator idade avançada, encontram respaldo na teoria, que classifica tais fatores como possíveis causadores de fobias, medos e bloqueios que afetam o relacionamento banco-cliente. De acordo com Costa Filho (1996), essas dificuldades exigem dos bancos o trabalho de aspectos cognitivos e culturais de seus clientes de modo que acarretem menos prejuízos no relacionamento via CAA. Alguns fatores explicam a distância que certos clientes mantêm dos canais digitais, mais especificamente da internet *banking*, sendo mais críticos o risco percebido e a não necessidade, ou seja, “como se aquele canal não fosse para eles”; e o não conhecimento do serviço, inércia, falta de acesso e falta de contato humano, dentre outros, conforme identificam Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008).

Os fatores de diferenciação entre clientes do interior e clientes das capitais, relatados por A04 e A06, podem encontrar adesão à teoria, segundo abordagem de Pires e Costa Filho (2001), na qual são identificados dois segmentos de clientes: o primeiro, formado por aqueles que visam à rapidez, estão acostumados com o uso da tecnologia e sentem-se atraídos por ela, não considerando fundamental o contato pessoal com um funcionário. O segundo, formado pelos mais conservadores, que não gostam e inovações, não confiam nelas ou as temem, preferindo um contato pessoal, sendo sensíveis ao tipo de tratamento recebido nas agências.

Enquanto que, problemas de incompatibilidade de sistemas, inoperância dos terminais e inoperância do sistema, detectados por A01 e A03, encontram suporte na teoria defendida por Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008), de que equipamentos fora de serviço (problemas de

conexão, vandalismo, etc) são considerados pelos clientes como uma importante fonte de insatisfação com os serviços bancários.

Categoria de análise (objetivo 1) - Gerenciamento das informações pelo banco referentes aos CAA disponibilizados

Foram mencionados pelas agências os seguintes meios de gerenciamento das informações: via relatórios específicos quanto ao uso e disponibilidade dos CAA; funcionários com função específica de facilitador de canais; pelos colaboradores no atendimento interno da agência; mecanismos internos como canal da qualidade onde são indicadas dificuldades operacionais; problemas em equipamentos e sistemas, bem como central de atendimento específico para colaboradores. A01 destaca o CRM como principal meio de gerenciar as informações referentes aos CAA no relacionamento com os clientes.

De acordo com o entendimento da teoria apresentada, os meios de gerenciamento das informações apontados pelas agências fazem parte de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento como afirma Davenport (1998).

A utilização da ferramenta CRM, apesar de lembrada somente por A01, ainda assim se torna relevante, pois é abordada na teoria de mkt como importante sistema especializado de gestão do relacionamento com o cliente.

Categoria de análise (objetivo 1) - Instrumentos gerenciamento do conhecimento referentes aos CAA

Os instrumentos de gerenciamento do conhecimento destacados pelas agências foram: ideias, sugestões e opiniões via rede de atendimento (canal interno), treinamento contínuo e aperfeiçoamento dos funcionários via cursos e tutoriais EAD – Universidade Corporativa de forma que os colaboradores estejam qualificados e preparados a orientar e prestar a devida informação aos clientes.

A geração de ideias encontra respaldo na teoria, pois deve fazer parte de um conjunto de estratégias que visam criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento de modo que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados e auxiliem na solução de problemas e tomadas de decisão, conforme afirma Valentim (2003).

O treinamento via cursos disponibilizados pela plataforma EAD visando ao aperfeiçoamento/qualificação dos colaboradores pode estar inserido na teoria sob forma de conhecimento explícito, ou seja, aquele expresso em números, imagens, sons e palavras, compartilhados sob a utilização de fórmulas, dados, recursos visuais, gravações, especificações de produtos, manuais, entre outros meios, e podendo ser transmitidos de indivíduo a indivíduo de forma sistemática e formal, conforme o estabelecido por Takeuchi e Nonaka (2008). São atividades que geram inteligência para a tomada de decisões nas organizações, baseadas em intenso uso das chamadas TIC's, ressaltadas por Davenport (1994), Choo (2003) e Tarpanoff, (2006).

5. Considerações Finais

A aplicação das técnicas da Análise de Conteúdo viabilizou a análise de tal forma que foi possível identificar, primeiramente, que os resultados apresentados respondem plenamente ao primeiro objetivo específico de pesquisa – identificar como os bancos gerenciam as informações e o conhecimento referentes aos canais alternativos automatizados disponibilizados aos clientes – ao apontar a utilização de relatórios específicos de controle e de

informações quanto ao uso e disponibilidade dos CAA e de mecanismos internos que identificam dificuldades operacionais, problemas em equipamentos e sistemas. Com relação à gestão do conhecimento, as agências possuem canais internos que buscam incentivar a geração de ideias, sugestões e opiniões via rede de atendimento, treinamentos contínuos via cursos e tutoriais EAD de modo que os colaboradores estejam aptos e preparados a orientar e prestar a devida informação aos clientes. O CRM como sistema especializado de gestão do relacionamento com o cliente ganha relevância (A01), pois oferece recursos e ferramentas adequadas ao gerenciamento da informação e do conhecimento referentes à utilização dos CAA por parte dos clientes.

De maneira semelhante, os resultados respondem, em parte, ao segundo objetivo de pesquisa que busca identificar como as informações sobre os CAA são comunicadas pelos bancos aos clientes. As agências apontam que são utilizados meios e canais de comunicação, com destaque para o SMS, mensagens no extrato, *folders*, rádio, tv. A comunicação por estes meios é considerada eficaz (A02), apesar da existência de eventuais “ruídos” (A01) na comunicação com os clientes.

Já o terceiro objetivo – identificar quais dificuldades os bancos enfrentam no relacionamento com os clientes referentes à utilização dos CAA – é respondido plenamente por evidências como determinados fatores de dificuldade apontados pelas agências, dentre os quais, destacam-se os baixos níveis de informatização e educação/ensino; a influência de alguns fatores culturais e cognitivos, e a faixa etária – maior e mais frequente resistência ao uso dos CAA entre clientes de idade mais avançada e aqueles com menor grau de instrução e conhecimento. O fator cultural local é observado por duas agências (A04; A06), destacando que em municípios do interior os clientes têm mais dificuldades em lidar com tecnologia, “são mais conservadores” e propensos à necessidade de suporte via atendimento pessoal. Enquanto problemas de incompatibilidade de sistemas, indisponibilidade dos terminais, e inoperância do sistema, foram apontadas (A01; A03) como interferências negativas no relacionamento com o cliente quanto ao uso dos CAA.

Os resultados respondem, em parte, ao quarto objetivo específico que busca identificar como os bancos tomam conhecimento de dificuldades relacionadas à utilização dos CAA pelos clientes, pois não são encontrados elementos significativos que evidenciem claramente a existência de um procedimento ou processo deliberado nesse sentido. Porém existem breves considerações sobre relatórios de controle, de pesquisa de satisfação e por meio de canais de comunicação como o SAC e Ouvidoria.

Considerando que os objetivos específicos foram alcançados em parte dois e plenamente dois, pode-se inferir que o objetivo geral deste estudo – identificar que relação existe entre a utilização dos CAA e o relacionamento com os clientes, na percepção dos gestores das agências bancárias de Santana do Livramento –, foi plenamente alcançado.

O suporte desta inferência encontra-se na percepção positiva da maioria das agências (5/6) referente à utilização dos CAA, quando destacam que esses canais facilitam o acesso aos produtos e serviços pelos clientes, aumentam a disponibilização dos serviços ofertados pelos bancos e promovem a maximização do tempo de atendimento aos clientes. Além disso ampliam a oportunidade de negócios, uma vez que estes canais possibilitam oferta ativa e também mais tempo e disposição para realizar negócios.

Como acréscimo aos achados, pode-se destacar que uma maior e melhor utilização dos CAA dependem do nível de conhecimento dos clientes, levando em conta que os mais idosos possuem mais restrições, e que os mais jovens possuem um comportamento natural à sua utilização, do que se pode inferir uma tendência crescente no uso dos CAA.

Finalmente, respeitada a abrangência local, e por se tratar de um estudo de caso, restam os resultados obtidos neste estudo afetos às agências pesquisadas, sem qualquer possibilidade de generalização a outras quaisquer agências bancárias.

Dentro das limitações verificadas neste estudo pode se considerar que os dados coletados se limitaram aos clientes usuários dos CAA, o que sugere, quem sabe, novos estudos incluindo clientes não usuários dos CAA, visando uma contribuição maior às agências, bem como para o conhecimento sobre o tema.

Referências

AMÂNCIO, Milena Ferrari da Cruz. **Marketing Digital e as novas ferramentas para atrair o consumidor do séc. XXI**. Projeto de Pesquisa de Monografia de conclusão de curso, Curso de Administração, Faculdade Cenequista de Capivari - CNEC, 44 p. 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**/Laurence Bardin; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. – 3ª reimp. da 1ª edição de 2016 – São Paulo: Edições 70, 2016.

CAMPELLO, M. L. C.; COSTA NETO, P. L. O. A qualidade como fator de competitividade dos bancos de varejo no Brasil. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA PRODUÇÃO – SIMPEP, 10, 2003. Bauru: **Anais eletrônicos...** São Paulo; UNESP, 2003. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/>> Acesso em: 08 abr. 2017.

CHOO, Chun W. **Gestão da informação para a organização inteligente**: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Editorial Caminho, 2003.

COBRA, Marcos. **O novo Marketing**. / Marcos Cobra, Roberto Arezzo. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA FILHO, Bento Alves da., **Automação bancária**: uma análise sob a ótica do cliente. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, 1996

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto/ Jonh W.Creswell; tradução: Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica: Dirceu da Silva - 3.ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010

_____. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens / Jonh W.Creswell; tradução: Sandra Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva. – 3. ed. – Porto Alegre: Penso, 2014.

CRUZ, J. M. O. **Processo de ensino-aprendizagem na sociedade da informação**. Revista Educação e Sociedade, v. 29, n. 105, p. 1023-1042, set./dez. 2008.

DALLABRIDA, Jonas Cadore. **Resistência dos clientes do Banco do Brasil de Palmeira das Missões ao uso dos canais alternativos de atendimento**. Trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação em administração. Rio grande do Sul: UFRGS, 2007

DAVENPORT, Thomaz H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DOMENEGHETTI, D.; MEIR, R. **Ativos Intangíveis**: Como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para a sua empresa. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - Pesquisa **CIAB FEBRABAN 2012, o setor bancário em números**, 20ª edição. 2013. Disponível em < www.febraban.org.br> , Acesso em 10/05/2013. Acesso em 31.03.2017

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa Febraban de tecnologia bancária** 2014. Disponível em: < <https://portal.febraban.org.br/#>>. Acesso em: 04 abril de 2017.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa Febraban de tecnologia bancária** 2017. Disponível em: < <https://portal.febraban.org.br/#>>. Acesso em: 25 maio de 2017

FERREIRA, Denis Gomes; SILVA, Márcia Beatriz Ferreira Amaral – Estudo do Nível de Resistência e Dificuldade dos Clientes do Interior de Minas Gerais ao Uso dos Canais Alternativos de Atendimento Bancário. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET, 12, 2015. Belo Horizonte: **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro; AEDB, 2015. Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/18722305.pdf>>. Acesso: em 07 abr 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (organizadores) / vários autores. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1.ed. – 5. reimpr – São Paulo: Atlas, 2008

FONSECA, Carlos Eduardo Correa da. **Tecnologia Bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro** / Carlos Eduardo Correa, Fernando Meirelles, Eduardo Diniz; 17 coordenação editorial Sonia Penteadó : FGVRAE, 2010 – Edição comemorativa dos 20 anos do Ciab FEBRABAN.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Mônica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. – 12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

MCKENNA, Regis, **Marketing de relacionamento**, 1999, São Paulo, Publifolha.

MENDES, Sérgio Peixoto. **Gestão do Conhecimento Individual: A Physis, o Homem, o Conhecimento e a Gestão; Uma Abordagem Filosófica**. / Sérgio Peixoto Mendes – Florianópolis: VisualBooks, 2005

MINELLO, I.F. **Resiliência e Insucesso Empresarial: Um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio**. 2010. 322 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

PIRES, P.J.; COSTA FILHO, B.A. O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do autoatendimento em bancos. **Revista FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.59-67, jan/abr de 2001.

PORTER, M.E. **A nova era da estratégia**. São Paulo: HSM Management, 2000.

RAMOS, José Luis Gonçalves. **Aprendizagem Empreendedora diante do Insucesso Empresarial: uma perspectiva de empreendedores brasileiros e uruguaios que vivenciaram o fracasso empresarial**. UFSM, 2015. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, 2015.

SALGADO, Lucas Moraes Teixeira. **Mobile Banking no contexto das estratégias de Bancarização no Brasil**. Trabalho de conclusão de curso de especialização em economia. UNICAMP: Campinas, 2011.

STARCK, K.R.; VARVAQUIS, G; DA SILVA, Edna Lucia Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão. **Biblios – Revista de Bibliotecologia y Ciencias de la Información** , n.52, 2013, pp. 59-73 Julio Santillán Aldana, ed. Lima, Perú. Disponível em < <http://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios> > Acesso em: 01 jun 2017

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**/Karl Erik Sveiby; tradução de Luis Euclydes Trindade Frazão Filho – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

VALENTIM, M. L. P. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**. InfoHome, Londrina, 2003. Disponível em: < http://www.ofaj.com.br/colunaicgc_mv_0303.html>. Acesso em: 17 abr 2017.

ZACHARIAS, M.L.B; FIGUEIREDO, K.F; ALMEIDA, V. M. C. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE-eletrônica** (FGV-EAESP/RAE-eletrônica), v. 7, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2008. Disponível em: <www.fgv.br/raeeletronica> Acesso em: 19 abr 2017