

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL – MEX

PAULO MATTOS NETO

A Relevância da Transformação Digital na Indústria de *Private Banking*

Rio de Janeiro
2019

PAULO MATTOS NETO

A Relevância da Transformação Digital na Indústria de *Private Banking*

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial da Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de mestre em Administração.

Rio de Janeiro
2019

Mattos Neto, Paulo

A relevância da transformação digital na indústria de private banking /
Paulo Mattos Neto. – 2019.

85 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e
de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Luiz Antonio Joia.

Inclui bibliografia.

1. Bancos – Serviços ao cliente – Inovações tecnológicas. 2. Bancos –
Inovações tecnológicas. 3. Bancos virtuais 4. Tecnologia da informação. I.
Joia, Luiz Antonio. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 332.17

PAULO MATTOS NETO

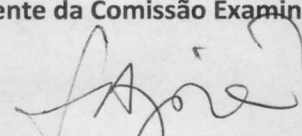
"A RELEVÂNCIA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA INDÚSTRIA DE PRIVATE BANKING".

DISSERTAÇÃO apresentado(a) ao Curso de MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL do(a) ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS para obtenção do grau de MESTRE(a) em ADMINISTRAÇÃO.

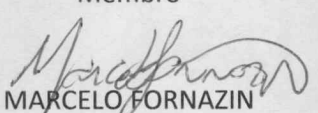
Data da defesa: 18/12/2019

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Prof^o/a LUIZ ANTONIO JOIA


LUIZ ANTONIO JOIA
Orientador


JOSÉ MAURO GONÇALVES NUNES
Membro


MARCELO FORNAZIN
Membro



Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc

A minha mãe Neusa, grande incentivadora dos estudos. A minha tia Beth, por me apoiar e estar sempre ao meu lado. Ao professor Cláudio Franco pelo incentivo.

AGRADECIMENTOS

A meu orientador, Prof. Dr. Luiz Antonio Joia, pelo apoio na condução do trabalho.

A meus colegas de curso, pelos quase dois anos de companheirismo e pela troca de experiências.

“A tecnologia vai reinventar os negócios, mas as relações humanas continuarão a ser a chave para o sucesso.”
(Stephen Covey)

RESUMO

Objetivo – O objetivo do estudo é entender a relevância da Transformação Digital para o cliente do segmento *private banking* de um banco, à luz do conceito de *heteromation*.

Metodologia – A pesquisa adotou a técnica qualitativa com a abordagem de análise de estudo de caso único explanatório. Para tanto, foram realizadas entrevistas com clientes pertencentes aos três níveis de relacionamento do segmento *private*. O estudo foi, também, orientado pela análise de documentos e pela observação direta. Três hipóteses foram levantadas e testadas.

Resultados – Foi demonstrado que, dependendo do nível de relacionamento dos clientes no segmento, a Transformação Digital produz impactos diferentes. Para os clientes pertencentes aos níveis com menor volume de recursos investidos, os recursos digitais têm maior relevância se comparados aos clientes com maiores recursos investidos.

Limitações - As principais limitações da pesquisa estão relacionadas ao acesso a determinados clientes, tratar-se de um tema sensível (investimentos) e conceitos pouco estudados como *private banking* e *heteromation*. Como limitação metodológica, por se tratar de estudo de caso único, os resultados não podem ser generalizados.

Contribuições acadêmicas – Como contribuição acadêmica, o estudo aborda temas ainda pouco explorados, como *heteromation* e *private banking* que podem servir como referência para pesquisas futuras.

Originalidade – O estudo é original na medida em que apresenta o tema da Transformação Digital no contexto de *private banking* e sob a ótica do *heteromation*.

Palavras-chave: Transformação Digital. Private Banking. Heteromation. Escola sociotécnica. Banco.

ABSTRACT

Purpose – The purpose of this study is to understand the relevance of Digital Transformation for a private banking client through the concept of heteromation.

Design/Methodology – The research adopted an explanatory single-case study method. To this end, interviews were conducted with clients from three different private banking segmentations. The study was also guided by document analysis and direct observation. Three hypotheses were formulated and tested.

Findings - It was demonstrated that, depending on the client's private banking segmentation, Digital Transformation has different impacts. For clients in the segmentation with the lowest amount of invested resources, digital resources are more relevant when compared to clients with higher invested resources.

Research Limitations - The main limitations of the research are related to the access to certain clients, being a sensitive subject (investments) and little studied concepts such as private banking and heteromation. As a methodological limitation, since it is a single-case study, the findings cannot be generalized.

Practical Implications – The findings may contribute with practical actions to improve the private banking sector.

Social Implications – Despite this study is about Digital Transformation, the importance of human interactions cannot be disregarded.

Originality – The study is original in the sense that it presents the theme of Digital Transformation in the context of private banking and from the perspective of heteromation.

Keywords: Digital Transformation. Private Banking. Socio-technical school. Heteromation. Bank.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perspectivas da Transformação Digital na literatura	19
Figura 2 – Modelo de negócios tradicional	21
Figura 3 – Transformação dos modelos de negócios	22
Figura 4 – Percentual de utilização por canal pelo público <i>private</i>	26
Figura 5 – Framework da teoria sociotécnica.....	29
Figura 6 – Divisão do trabalho no <i>heteromation</i>	31
Figura 7 – Compensação e recompensas no <i>heteromation</i>	32
Figura 8 – Evolução percentual de transações por canal	51
Figura 9 – Evolução do número de usuários do aplicativo.....	51
Figura 10 – Dimensões da estratégia digital.....	53
Figura 11 – Proposta de valor – canais digitais <i>private</i>	54
Figura 12 – Aplicativo Investimentos	56
Figura 13 – Nível de <i>heteromation</i> nos três níveis de clientes <i>private</i>	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 PROBLEMÁTICA	16
2.1 O problema da pesquisa.....	16
2.2 Objetivos.....	16
2.2.1 <i>Objetivo geral.....</i>	<i>16</i>
2.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	<i>16</i>
2.3 Relevância do estudo	17
2.4 Delimitação do estudo	17
3 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DE PESQUISA.....	18
3.1 Transformação Digital	18
3.1.1 <i>Conceitos</i>	<i>18</i>
3.1.2 <i>Transformação Digital e as organizações: novos modelos de negócios.....</i>	<i>20</i>
3.1.3 <i>Transformação Digital e os bancos.....</i>	<i>23</i>
3.2 A segmentação <i>private banking</i>.....	25
3.3 A teoria sociotécnica	27
3.4 Heteromation	29
3.5 Hipóteses da pesquisa.....	32
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
4.1 Técnica utilizada	34
4.2 Rigor metodológico	36
4.2.1 <i>Validade do constructo.....</i>	<i>36</i>
4.2.2 <i>Validade interna</i>	<i>37</i>
4.2.3 <i>Validade externa.....</i>	<i>38</i>
4.2.4 <i>Confiabilidade</i>	<i>38</i>
4.3 Unidade de análise e sujeito de observação.....	39
4.4 Ferramentas de medidas	39
4.5 Métodos para coleta de dados.....	40
4.6 Métodos para a análise de dados.....	42
4.7 Limitações metodológicas	44
5 DESCRIÇÃO DO CASO	45
6 RESULTADOS	49
6.1 Análise da estratégia digital do banco	49
6.2 Análise da estratégia digital no segmento <i>private bank</i>	53
6.3 Análise das ferramentas digitais	54
6.3.1 <i>Aplicativo do Banco - clientes <i>private</i>.....</i>	<i>55</i>
6.3.2 <i>Aplicativo Investimentos.....</i>	<i>56</i>
6.3.3 <i>E-mail e WhatsApp</i>	<i>57</i>
6.4 Análise das entrevistas	57
6.4.1 <i>Introdução</i>	<i>57</i>
6.4.2 <i>Utilização dos meios digitais e facilidade de uso.....</i>	<i>59</i>
6.4.3 <i>Objetivos do uso</i>	<i>61</i>
6.4.4 <i>Principal assunto: investimentos.....</i>	<i>62</i>
6.4.5 <i>Atendimento presencial</i>	<i>63</i>

7 DISCUSSÃO	65
7.1 Estratégia digital.....	65
7.2 Relevância dos meios digitais para os clientes <i>private banking</i>	67
7.3 Teste das hipóteses.....	72
7.4 <i>Heteromation</i> e os clientes do segmento <i>private banking</i>	76
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
8.1 Implicações gerenciais	79
8.2 Implicações acadêmicas	80
8.3 Limitações da pesquisa.....	80
8.4 Passos futuros.....	81
REFERÊNCIAS.....	82

1 INTRODUÇÃO

O acelerado desenvolvimento de novas tecnologias vem provocando profundas mudanças tanto nas organizações quanto na sociedade. Nas últimas décadas, segundo Gomber *et al.* (2018), o foco está, principalmente, nas tecnologias digitais. Dessa forma, o tema Transformação Digital vem ganhando importância para a compreensão de novos modelos de negócios nas indústrias. Assim, a digitalização vem moldando os mercados e a experiência dos consumidores (Nwaiwu, 2018).

Essa digitalização é um fenômeno sociotécnico que adota o uso de tecnologias digitais nos contextos individual, organizacional e social. No âmbito organizacional, as empresas utilizam as tecnologias digitais para criar modelos de negócios, melhorar suas rotinas, otimizar resultados e assegurar a criação de um valor sustentável (Westerman *et al.*, 2011).

Conforme esclarece Moser (2015), os impactos dessa digitalização financeira têm sido profundos para a indústria. Assim, as novas formas de interação, as demandas por agilidade nas transações, a complexidade do mercado financeiro e a competição existente fazem com que os processos nos bancos se tornem cada vez mais digitais, alterando a relação com os clientes (Larsson; Viitaoja, 2016). Segundo os referidos autores, os clientes não precisam mais se dirigir a uma agência bancária física, esperar horas em uma fila ou aguardar ao telefone para serem atendidos. Por meio de aplicativos móveis, *chats*, redes sociais ou *WhatsApp*, os clientes passam, cada vez mais, a contar com múltiplos canais de interação, podendo escolher aquele que lhe é mais conveniente.

O fenômeno da Transformação Digital é percebido em todos os segmentos de um banco em todos os níveis, seja na pessoa jurídica, seja na física, ou no relacionamento com o setor público. No segmento *private banking*, pessoas físicas com altos volumes de recursos investidos, a oferta e utilização dos meios digitais também é uma realidade (Hens; Bachmann, 2012).

O mercado de *private banking* abrange clientes com altos valores investidos nos bancos. As demandas desse público são mais customizadas, e suas necessidades de atendimento são diferentes em comparação aos demais públicos do tipo pessoa física de um banco (Chung *et al.*, 2014).

Dessa forma, a Transformação Digital na indústria de *private banking* se torna um tema relevante já que os investimentos em tecnologia digital, principalmente no que diz respeito às

ferramentas de interação para esse público, são bastante consideráveis. Além disso, compreender a relação dos clientes desse segmento com a tecnologia digital é importante para melhor retenção e fidelização desses clientes.

O presente estudo busca investigar a relevância da Transformação Digital para os clientes do segmento *private banking*. Além disso, avalia como esses clientes percebem os meios digitais disponibilizados pelo banco.

Para tanto, a pesquisa encontra-se estruturada em oito capítulos, sendo o primeiro a introdução. O segundo deles, apresenta o problema de pesquisa, os objetivos, relevância e delimitação do estudo.

O terceiro capítulo introduz a revisão bibliográfica. Inicialmente, o conceito de Transformação Digital é apresentado, incluindo os novos modelos de negócios e o impacto desse fenômeno na indústria financeira. Em seguida, é introduzida a definição de *private banking*. Finalmente, a teoria sociotécnica é abordada como forma de introduzir o conceito de *heteromation*. A partir daí, no tópico 3.5, são levantadas três hipóteses.

O quarto capítulo traz os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Em primeiro lugar, apresenta-se a técnica utilizada que é um estudo de caso único explanatório. Em sequência, os passos metodológicos são seguidos conforme a taxonomia de Yin (2015) para os estudos de caso. Dessa maneira, é explicado o rigor metodológico, os métodos para análise e coleta de dados. Por fim, é apresentada uma limitação metodológica tendo em vista se tratar de um estudo de caso único.

O quinto capítulo apresenta a descrição do caso propriamente dito. O capítulo seguinte, o sexto (resultados), promove a análise do contexto no qual os clientes estão inseridos com a análise da estratégia digital do banco, do segmento *private*, além da análise das ferramentas digitais mais comuns na empresa em questão. Ainda, no sexto capítulo, na seção 6.4, são analisadas as entrevistas.

No sétimo capítulo, é realizada a discussão das análises retomando os conceitos apresentados na revisão da literatura. Inicialmente, é examinada a estratégia digital do banco que guarda relação com os conceitos de Transformação Digital, *private banking* e com a escola sociotécnica. Em seguida, à luz do conceito de *heteromation*, é promovida uma análise da relevância e percepção dos clientes quanto à Transformação Digital em curso no banco em estudo. Ao final da seção, no tópico 7.3, as hipóteses levantadas na seção três são testadas.

Finalmente, no oitavo capítulo, são relatadas as considerações finais, apresentando as implicações gerenciais, as implicações acadêmicas, as limitações da pesquisa e os passos futuros.

2 PROBLEMÁTICA

A digitalização dos processos bancários e a consequente mudança no modelo de negócios dos bancos transformaram a relação entre o fornecedor e os clientes (ZAKI, 2019). Nesse contexto, a Transformação Digital introduz diversas ferramentas de interação e de relacionamento com os usuários.

Em todos os segmentos de um banco, há uma oferta massificada dessas ferramentas, que podem não satisfazer a necessidade de todos os públicos de maneira uniforme. No segmento *private banking*, por exemplo, no qual as demandas são customizadas, a questão se torna ainda mais evidente. Apenas a título de ilustração, um portfólio de investimentos apresentado de forma completamente digital ou um atendimento via canais digitais são uma realidade disponível para esse público. Entretanto, qual a relevância da Transformação Digital para os clientes desse segmento?

2.1 O problema da pesquisa

Como a Transformação Digital na indústria de *private banking* é percebida pelos clientes desse segmento?

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo geral

Avaliar a relevância, para os clientes do segmento *private banking*, da Transformação Digital ocorrida na indústria.

2.2.2 Objetivos específicos

- Avaliar o nível de aceitação para os clientes *private banking* com relação aos meios digitais.
- Pesquisar o impacto no atendimento prestado pelos bancos aos clientes, com a disponibilização de multicanais digitais.

- Verificar a percepção dos clientes com relação à eficiência dos meios digitais, em contraste com o atendimento tradicional.

2.3 Relevância do estudo

Não obstante existir uma discussão sobre temas relacionados à Transformação Digital no setor financeiro e seu impacto nas relações gerenciais, aceitação e rejeição pelos clientes, não há grandes discussões, especificamente, sobre a segmentação *private banking*. Esta pesquisa pode compreender melhor essa questão, contribuindo para a identificação de pontos de melhoria dos aspectos gerenciais e de atendimento a clientes. Trata-se de um segmento de grande relevância e rentabilidade para os bancos, concentrando grande volume de recursos financeiros no segmento de pessoas físicas.

2.4 Delimitação do estudo

Este estudo busca compreender a relevância da Transformação Digital na indústria de *private banking* para os clientes desse segmento. Assim, o estudo é restrito aos clientes *private* de um dos cinco maiores bancos do Brasil. Para tanto, foram verificados os três níveis de relacionamento existentes entre o banco em questão e seus clientes *private*, segundo o volume de investimentos.

3 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DE PESQUISA

3.1 Transformação Digital

3.1.1 Conceitos

O conceito de Transformação Digital aparece em diversos estudos e sob múltiplas perspectivas (VIAL, 2019). O referido autor também esclarece que a literatura existente tem aumentado a compreensão acerca dos diversos aspectos do fenômeno, ainda que faltem entendimentos mais precisos sobre sua natureza e implicações.

Para Morakanyane *et al.* (2017), o tema Transformação Digital vem despertando grande interesse em pesquisas acadêmicas e para fins mais práticos, com a produção de diversos artigos científicos. Apesar disso, os autores ressaltam que não há um consenso com relação ao conceito do fenômeno que ora é tratado de forma mais restrita (incluindo, por exemplo, aspectos mais relacionados à tecnologia), ora de forma mais ampla (ênfatizando diversos aspectos, como capacidades, processos, interações, entre outros).

Assim, para Piccini *et al.* (2015), a Transformação Digital é caracterizada pelo uso de tecnologias que possibilitam melhorias significativas nos negócios. Do mesmo modo entendem Westerman *et al.* (2014) quando esclarecem que se trata de um processo que utiliza a tecnologia para melhorar a *performance* das empresas. Já para Clohessy *et al.* (2017), a Transformação Digital é a mudança que as tecnologias digitais podem trazer para o modelo de negócios de uma empresa no que se refere a produtos, estruturas ou processos.

Vial (2019, p. 1), por sua vez, apresenta uma definição mais ampla, ao considerar a Transformação Digital um “processo que busca melhorar uma entidade, proporcionando mudanças significativas, através da combinação de computação, comunicação e tecnologias conectadas”. O referido autor explica que seu conceito utiliza a palavra “entidade” propositalmente para que ele não fique restrito às organizações, podendo se referir, por exemplo, às indústrias e à sociedade.

Também apresentando um conceito mais abrangente, Morakanyane *et al.* (2017, p. 437) explicam que a Transformação Digital é um “processo evolucionário que alavanca as capacidades e tecnologias com o objetivo de transformar modelos de negócios, processos operacionais e experiências do cliente para criar valor”.

Para Ismail *et al.* (2017), a Transformação Digital é um tema cujo campo de investigação envolve estudos relacionados aos indivíduos, empresas, indústrias e sociedade. Segundo os referidos autores, o fenômeno é estudado sob diferentes perspectivas. Pode ser compreendido como uma “era”, um evento social/econômico, indústria e ecossistema, rede, organizacional/institucional e individual, como indicado na Figura 1, a seguir.

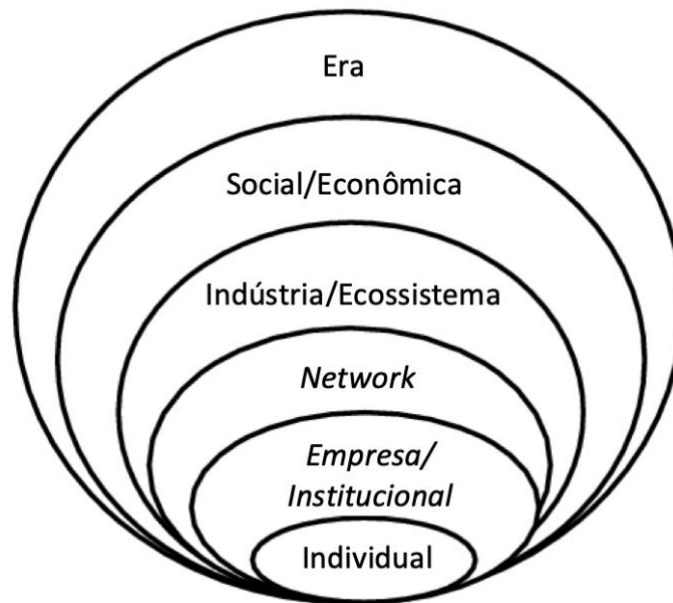


Figura 1 – Perspectivas da Transformação Digital na literatura

Fonte: ISMAIL H. Mariam; KATHER Mohamed; ZAKI Mohamed. Digital Business Transformation and Strategy: What do We Know so Far? Cambridge Service Alliance, 2017.

A partir do que é apresentado pelos autores (ISMAIL *et al.*, 2017), a Transformação Digital, entendida como uma “era”, envolve todos os aspectos do período histórico atual, com o desenvolvimento das novas tecnologias, sua proliferação e utilização pelos indivíduos, e pode ser considerada uma quarta revolução industrial. Do ponto de vista econômico/social, a velocidade da informação e a transformação dos hábitos proporcionam uma interação jamais vista, com uma economia cada vez mais integrada e globalizada, além de novos meios de interação, tanto para a aquisição de bens como para a comunicação. Já a indústria passa por um processo revolucionário, com a criação de novos modelos de negócios, modernização de processos e produtos, alterações nas relações com empregados e fornecedores e inteligência artificial. No que se refere às redes, as tecnologias digitais fazem com que o consumidor seja mais engajado e participe de forma mais efetiva na criação de produtos e serviços (cocriação). Nas empresas, a digitalização é uma questão de sobrevivência, uma vez que as elas deixam de

ser competitivas em um cenário onde os demais atores encontram-se no processo digital. É, portanto, uma necessidade e uma realidade a adoção de programas e estratégias para o desenvolvimento de negócios digitais. Por último, no nível individual, a forma por meio da qual as pessoas interagem com o mundo e se apresentam a ele alterou-se substancialmente (ISMAIL *et al.*, 2017).

Finalmente, faz-se também a distinção entre digitalização e digitização. Segundo Nwaiw (2018), nos contextos negociais e acadêmicos, os conceitos são utilizados frequentemente com o mesmo significado. Entretanto, conforme entendimento de Westerman (2017), o termo digitização está relacionado com a conversão da tecnologia analógica para a digital. Já a digitalização se refere ao uso das tecnologias para a mudança dos modelos de negócios, além da busca de novas oportunidades e resultados; é o processo de movimento para os negócios digitais.

3.1.2 Transformação Digital e as organizações: novos modelos de negócios

Ismail *et al.* (2017) esclarecem que a Transformação Digital nas organizações é um processo que compreende múltiplas tecnologias. Dessa forma, busca alcançar uma vantagem competitiva e maior performance nas organizações, além de transformar aspectos diversos dos negócios, como novos modelos, experiências do cliente (produtos e serviços digitais) e operações (processos e decisões).

Para Matzler *et al.* (2018 p. 13), as tecnologias que vêm surgindo estão transformando o ambiente de negócios. Nas palavras dos autores, a

transformação digital não encontra precedentes em termos de velocidade, alcance e impacto. As novas tecnologias oferecem possibilidades sem paralelos. A combinação dessas tecnologias, como as nuvens de dados, inteligência artificial, impressoras 3D, smartphones, big data e redes sociais, levou ao surgimento de novos produtos, serviços e modelos de negócios nas indústrias.

Dessa forma, a tecnologia está mudando as estruturas das indústrias tradicionais e dando novo significado para o que é ser consumidor e cidadão (BERMAN *et al.*, 2016).

Li (2017), por sua vez, explica que as tecnologias digitais têm sido um direcionador para a inovação dos modelos de negócios de uma organização, possibilitando novas formas de capturar e criar valor. Conforme explica o referido autor, o modelo de negócios de uma empresa

compreende diversos aspectos, como a proposta de valor (oferta de produtos, segmentação e modelos de geração de resultado), a arquitetura de valor (como a empresa cria, distribui e captura valor) e a arquitetura funcional (atividade fim da organização). A Figura 2 demonstra o modelo de negócios tradicional, segundo Li (2017).

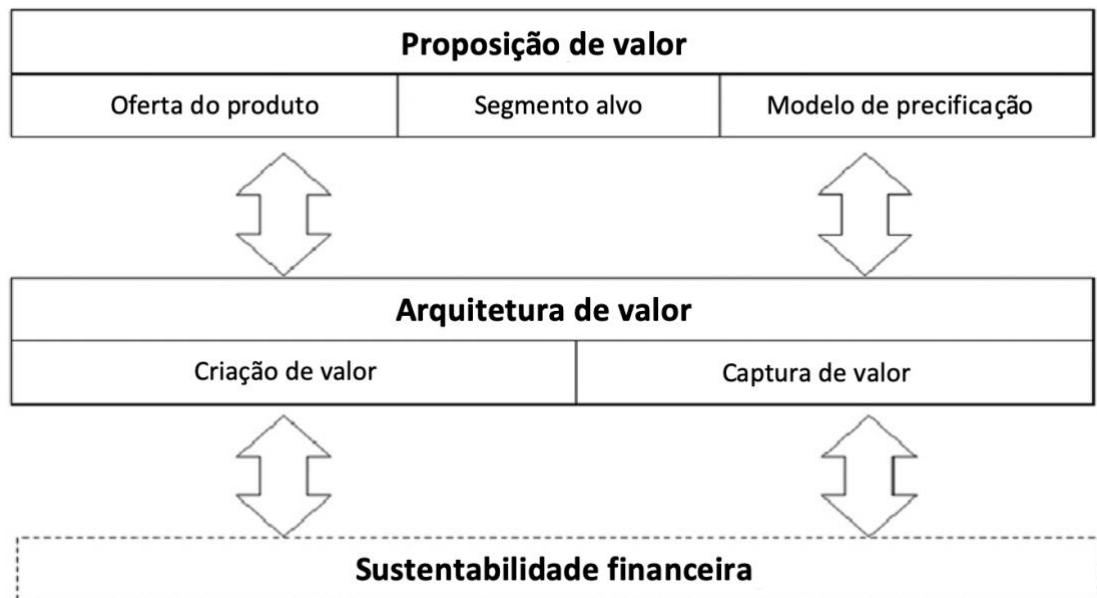


Figura 2 – Modelo de negócios tradicional

Fonte: Adaptado de Li (2017). The digital transformation of business models in the creative industries: a holistic framework and emerging trends.

Matzler *et al.* (2018) entendem que a Transformação Digital traz impactos para três níveis diferentes em uma organização: 1) produtos e serviços; 2) processos e decisões digitais; 3) novos modelos de negócios. De acordo com os referidos autores, à medida que a digitalização nos três níveis da empresa aumenta, as oportunidades negociais também crescem. Os modelos de negócios digitais compostos por produtos e serviços e por processos e decisões capturam as maiores oportunidades negociais, conforme Figura 3, a seguir.

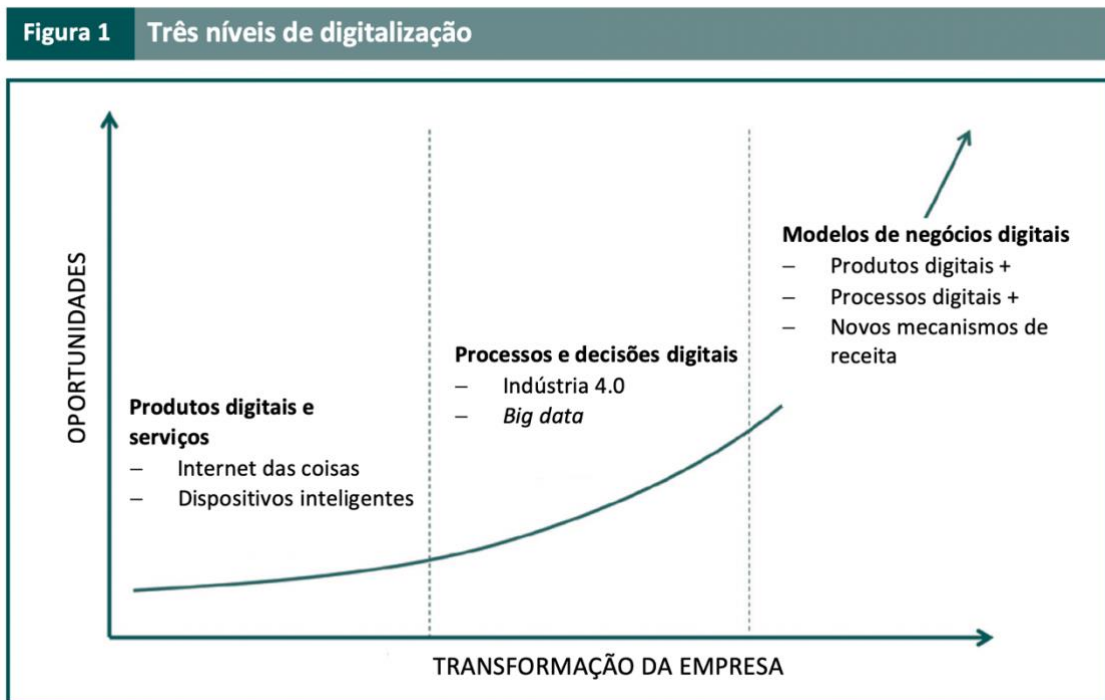


Figura 3 – Transformação dos modelos de negócios

Fonte: Adaptado de Matzler *et al.* (2018) The Crusade of Digital Disruption.

Dessa forma, conforme sugere Berman (2012), as organizações estão investindo cada vez mais na digitalização, pensando em novas propostas de valor para os consumidores e criando modelos de negócios que aproveitem o novo contexto digital. Para o autor, uma empresa será bem-sucedida com a Transformação Digital focalizando duas atividades complementares: remodelando a proposta de valor do consumidor e utilizando as tecnologias para interação e colaboração com os consumidores.

Entre os modelos de negócios que surgiram com a Transformação Digital, acompanhando as mudanças nas demandas e expectativas dos clientes, encontra-se o modelo de plataforma digital. Segundo Hanninen *et al.* (2018), as plataformas alteram a lógica da criação de valor, uma vez que os participantes interagem simultaneamente no ecossistema organizacional. Os autores ressaltam ainda que algumas empresas já nasceram nesse modelo, e outras vêm buscando a criação dessas plataformas para a entrega de maior valor ao consumidor – a depender do objeto da empresa.

Para Berman (2012), é importante compreender o consumidor nesse novo contexto. Conforme o referido autor, esse consumidor é caracterizado pelo engajamento e participação ativa, além da busca de conectividade, mobilidade e interatividade. Ainda segundo o autor, um

novo modelo de negócios deve estar adequado às demandas emergentes desse consumidor conectado e engajado, e deverá integrar todos os sistemas e subsistemas de uma organização.

Zaki (2019) também sugere que entender esse consumidor é fundamental para o estabelecimento de um modelo de negócios no mundo digital. Conforme explica o autor, o consumidor atual está engajado em uma dinâmica que ajuda na criação de produtos e serviços e produz uma enorme quantidade de informações. Dessa forma, a reunião desses dados provenientes das interações de diferentes consumidores, sistemas e serviços (*Big Data*) se torna um desafio para as empresas. Esses dados devem orientar os modelos de negócios, e as informações devem estar alinhadas ao objetivo empresarial

Finalmente, Vial (2019) enfatiza o papel central que o consumidor exerce nos novos modelos de negócios. Conforme esclarece o autor, mais do que responder às mudanças nas expectativas dos clientes, torna-se imperativo que as empresas se antecipem a elas.

3.1.3 Transformação Digital e os bancos

A tendência digital gerou a proliferação de novas empresas, plataformas e *startups* em todos os setores da economia. Essas organizações não crescem somente em números, mas também contribuem para a geração de novos valores e inovações, com grande agilidade (PRAMANIK *et al.*, 2019).

Segundo Gomber *et al.* (2018), a indústria financeira tem experimentado os efeitos da Transformação Digital mais do que qualquer outro setor. Nesse sentido, os autores esclarecem que o surgimento das *fintechs* (*startups* financeiras), das novas tecnologias, das inovações disruptivas e de consumidores mais exigentes e bem informados tornam imperativos para os bancos o entendimento e a adaptação a esse movimento de digitalização.

Além disso, para Mullan *et al.* (2017), a digitalização no setor financeiro trouxe grandes implicações para os bancos, que passaram a conviver com uma nova realidade em seu ambiente, tanto interno quanto externo. A interação com o cliente foi alterada e múltiplos canais foram colocados à disposição dele.

Dessa forma, os bancos dependem muito de tecnologias digitais de informação e de tecnologias financeiras. Além disso, convivem em um ambiente regulatório bastante rigoroso, o que pode significar, em certos momentos, alguma ameaça para as inovações (PRAMANIK *et al.*, 2019).

Nesse cenário, para atender às expectativas dos clientes, as instituições financeiras devem seguir alguns padrões de Transformação Digital, dando ênfase à transparência, simplicidade, facilidade de aquisição, distribuição e especialização (PRAMANIK *et al.*, 2019).

Segundo Dimitriadis *et al.* (2011), a Transformação Digital traz diversos impactos às relações entre clientes e bancos. Conforme explicam os autores, ao longo das últimas décadas, foi possível observar intensas mudanças que levaram a múltiplas formas de interação com os clientes. Essa multiplicidade de canais, baseada em tecnologias de autoatendimento, colabora para uma drástica redução de custos das instituições financeiras, sendo considerada uma questão estratégica.

Para Manser *et al.* (2017), o uso da tecnologia para atrair, fidelizar e reter clientes é percebido na indústria bancária mais do que em qualquer outro setor. Dessa forma, os bancos, nos últimos anos, vêm investindo cada vez mais em novos canais e tecnologias, tais como terminais de autoatendimento (do inglês, *Automated Teller Machine*, ATM), *internet banking*, telefones automáticos e mobile.

Assim, percebe-se uma mudança das interações pessoais para as interações virtuais, o que representa grande corte nos custos operacionais do setor. O mobile, mais do que a utilização de internet banking, mostrou-se como a grande revolução para a comunicação e para as realizações de transações na indústria financeira (MANSER *et al.*, 2017).

Nesse contexto, conforme explica Mbama *et al.* (2018), os bancos com agências físicas tornam-se cada vez menos comuns, e os bancos digitais, nos quais as transações, operações e consultas são realizadas pelos próprios usuários, passam a ser a norma. Segundo os autores, nesse modelo de banco digital, o cliente busca praticidade, simplicidade e velocidade para a sua vida financeira, não exigindo mais um contato pessoal direto com seu gerente ou *advisor*. Dessa forma, diversas agências bancárias físicas foram fechadas nos últimos anos, dando espaço ao digital.

Finalmente, Pramanik *et al.* (2019) alertam que, apesar de os bancos mais digitais trazerem diversos benefícios aos usuários, deve-se levar em consideração o trabalho dos *bankers* ou *advisors*, que são os responsáveis por construir a confiança e influenciar o comportamento dos consumidores. Ou seja, o contato pessoal deve ser levado em consideração.

3.2 A segmentação *private banking*

O termo *private banking* é utilizado mundialmente para classificar aqueles clientes com alta disponibilidade de recursos financeiros, representando os maiores valores depositados nas instituições financeiras. Nesse sentido, Hens e Bachmann (2012) entendem que *private banking* consiste em um conjunto de serviços personalizados que os bancos oferecem para investidores com grande poder aquisitivo.

Abratt e Russell (1999) esclarecem que os serviços de *private banking* se relacionam com aqueles que um banco pode oferecer aos clientes com grande patrimônio líquido.

O *private banking* surgiu no início do século XII, na Inglaterra, justamente para fornecimento de serviços financeiros relacionados a pessoas com alta disponibilidade de recursos. Sua história remete à aristocracia da época, que demandava estruturas com maior sigilo e discrição para a realização de transações (HENS; BACHMANN, 2012).

O crescimento do segmento se deu pela percepção de altos lucros e pelos resultados obtidos nas transações que envolvem o público de alta renda, com a inexistência de riscos associados a inadimplências (BALMER; STOTVIG, 1997).

O cliente desse segmento apresenta algumas preocupações semelhantes, como confidencialidade, foco na preservação do patrimônio e busca por aconselhamento financeiro (CHUNG *et al.*, 2014).

Com relação ao assunto tratado por esses clientes, quando se fala em investimento e aconselhamento financeiro, o canal preferencial é o presencial. É o que mostra a Figura 4, abaixo, extraída do relatório da consultoria Delloite sobre utilização de canais em *private banking*. Mais de 50% dos clientes preferem utilizar o atendimento presencial no ambiente do banco ou fora dele, para investimento ou assessoria financeira (*investir e aconselhar*).

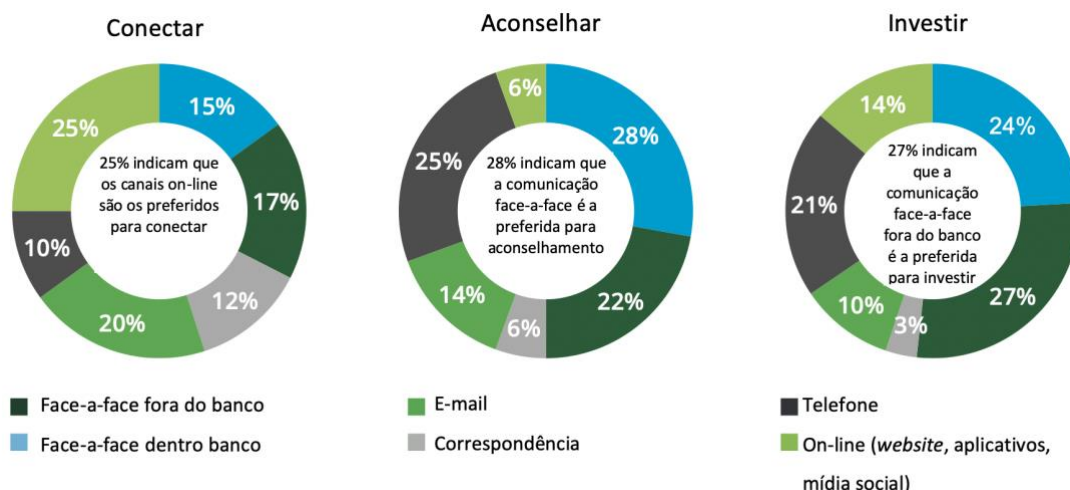


Figura 4 – Percentual de utilização por canal pelo público *private*

Fonte: Adaptado de Global Markets, Global Clients but not Specificities – Wealth Management and Private Banking. Deloitte report (2016).

No Brasil, a segmentação de clientes do tipo pessoa física pelos grandes bancos evoluiu, ao longo dos anos, de um modelo baseado em comportamento e produtos para uma classificação por nível de relacionamento, renda e volume de recursos financeiros mantidos. Nesse contexto, surgiram estruturas diferenciadas para atendimento aos clientes, de acordo com a capacidade e disponibilidade para manutenção e aumento de recursos financeiros depositados nas instituições.

O segmento *private banking*, portanto, representa o maior nível de relacionamento dentro da segmentação de clientes do tipo pessoa física em um banco. No Brasil, os valores definidos para o cliente ser classificado nesse segmento variam entre os bancos. Trata-se de um público que exige atendimento e produtos personalizados, disputado pela concorrência e com grande poder de barganha.

A ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais) é a entidade que representa bancos e demais instituições financeiras no país. É responsável por disseminar os conceitos e melhores práticas das atividades relacionadas ao segmento *private*.

O código ANBIMA de Melhores Práticas para Atividade de *Private Banking* no Mercado Doméstico, em seu parágrafo 2º, dispõe o seguinte:

§ 2º - Para um cliente, individual ou coletivamente, ser elegível ao atendimento por meio da Atividade de Private Banking, deverá atender à exigência de capacidade de investimento mínima definida por cada Instituição Participante, a qual não poderá ser inferior ao equivalente a R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), sem prejuízo de outros critérios eventualmente adotados pelas Instituições Participantes. (ANBIMA - Código de Melhores Práticas para a Atividade de Private Banking no Mercado Doméstico, 2008).

O Código ainda dispõe sobre as atividades de *private banking* e exigências regulatórias. Em seu artigo 6, dispõe que a atividade de *private banking* compreende, entre outras, assessoria na alocação e realocação de investimentos financeiros, entendimento da situação patrimonial e financeira do cliente e planejamento financeiro. Além disso, os clientes devem ser atendidos por profissionais qualificados, que detenham uma das certificações legais previstas no código.

Segundo Hens e Bachmann (2012), nesse segmento, os clientes são atendidos por profissionais especialistas em investimentos financeiros (*private bankers*), que orientam a alocação de seus ativos, a revisão de seu portfólio de investimentos, apresentam alternativas de produtos considerados de maior complexidade e buscam a maximização do retorno das carteiras de acordo com o perfil do investidor. Ainda segundo os autores, esses serviços incluem, principalmente, aconselhamento financeiro por gerentes de relacionamento, especializados em apoiar esses investidores no alcance de suas metas de retorno.

3.3 A teoria sociotécnica

Na era industrial, o ambiente de trabalho era caracterizado por sistemas de produção baseados na Escola Científica de Taylor e na linha de produção fordista. Ambos consideravam o estudo dos tempos e movimentos, a fim de obter o máximo de aproveitamento da força laboral. A administração era caracterizada pelo controle, pelo mecanicismo e por pouca autonomia (BEDNAR; WELCH, 2014).

Na década de 1950, a dimensão humana passou a ser considerada no ambiente laboral, quando a busca pela máxima produtividade com o avanço tecnológico foi ao encontro das questões relacionadas às condições de trabalho, remuneração e estado do empregado (BEDNAR; WELCH, 2014).

A teoria sociotécnica surgiu dos estudos de pesquisadores do Instituto Tavistock acerca dos impactos trazidos pela tecnologia em uma mina de carvão. A partir daí, foram observadas

características, como cooperação entre os empregados, absenteísmo e produtividade (KLEIN, 2014).

A abordagem sociotécnica ganha relevância no estudo das organizações quando a dimensão social (humana) interage com a dimensão técnica (novas tecnologias). Mais do que destacar a visão técnica e fazer com que a dimensão humana se adapte a ela, a teoria entende que deve existir uma combinação harmônica do lado social e técnico (DURKIN *et al.*, 2015).

Corroborando com esse entendimento, Klein (2014) explica que a importância da teoria sociotécnica é considerar a interdependência entre o lado humano e o lado técnico, sendo associada à “democracia do chão de fábrica”. Assim, para Klein (2014, p. 138):

A teoria sócio-técnica deixa explícito o fato de que a tecnologia e as pessoas, em um ambiente de trabalho, são interdependentes. Um afeta o outro. Tecnologia afeta o comportamento das pessoas, e o comportamento das pessoas afeta o trabalho da tecnologia.

Sob essa ótica, a parte humana e a parte tecnológica devem ser analisadas em conjunto, de forma holística, para que as organizações obtenham melhores resultados. Essa visão se contrapõe a uma lógica tradicional, por meio da qual a tecnologia é implementada e as pessoas devem se adaptar a ela (APPELBAUM, 1997).

Segundo Malatji (2019), em uma organização, o sistema sociotécnico é a combinação sinérgica de pessoas, tecnologias organizacionais, estruturas e processos. Um sistema complexo a ser observado de forma integrada, no qual há a interação do aspecto humano e do técnico. Por outro lado, os autores argumentam que o sistema sociotécnico também pode ser entendido como um sistema complexo, que integra as partes para atingimento dos objetivos organizacionais. Sob esse aspecto, o lado social deve atender às questões psicológicas do empregado e dar significado ao trabalho. Já o lado técnico diz respeito às estruturas e tecnologias que buscam obter os resultados para a organização.

Durkin *et al.* (2015) observam que a tecnologia, na perspectiva sociotécnica, altera a relação entre os subsistemas social e técnico em uma organização. Além disso, tentam entender melhor o impacto das tecnologias no ambiente de trabalho e na proposta de valor para o consumidor. Na Figura 5, a seguir, os autores apresentam um framework da escola sociotécnica, apresentando os subsistemas técnico e social, na análise de tecnologias digitais em um banco.

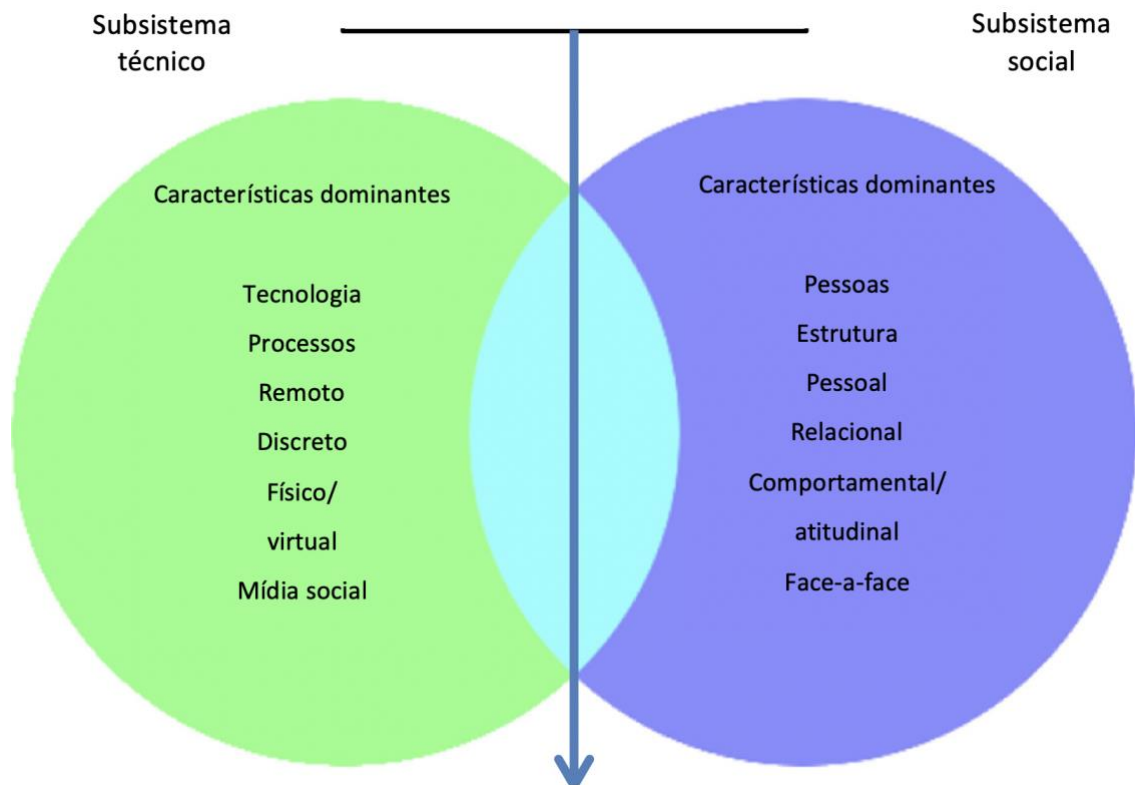


Figura 5 – Framework da teoria sociotécnica

Fonte: Adaptado de Durkin *et al.* (2015). A socio-technical perspective on social media adoption: a case from a retail bank.

No lado técnico, estão presentes características como a tecnologia, processos e estruturas físicas. Na dimensão pessoal, as pessoas, relacionamentos e comportamentos. A interseção dos subsistemas apresenta a ideia da teoria sociotécnica.

Na indústria financeira, onde a tecnologia trouxe grandes transformações, alterando as relações internas e externas, entender a teoria sociotécnica e sua visão integrada pode ajudar a compreender melhor os impactos dessas mudanças para os clientes (DURKIN *et al.*, 2015).

3.4 Heteromation

As grandes mudanças tecnológicas continuarão ocorrendo de forma mais acelerada, com a automação ocupando cada vez mais espaço (SCHUCHMANN; SEUFERT, 2015). Assim, é relevante entender a coexistência entre a máquina e o humano para buscar compreender a atualidade.

Segundo Ekbia e Nardi (2017), a automação surgiu com o avanço tecnológico e a noção de que o trabalho humano seria substituído pelas máquinas. Assim, segundo os referidos autores, o indivíduo passaria a ter mais tempo livre, já que a tecnologia disponível desempenharia o seu papel no ambiente de trabalho. Esse entendimento da automação como um processo de substituição das tarefas humanas por máquinas ocorreu com o advento dos computadores, após a Segunda Guerra Mundial.

Conforme explicam Bailey *et al.* (2018), o conceito de *heteromation* descreve a relação de trabalho na qual as organizações se apropriam do valor econômico gerado, enquanto os usuários de serviços fornecem o trabalho necessário para fazer com que o sistema funcione. Não se trata, portanto, de substituir o trabalho do homem pela máquina, como na automação, mas criar formas de trabalho.

Para Ekbia e Nardi (2017), enquanto os sistemas de automação liberam os indivíduos do trabalho, os sistemas de *heteromation* os demandam. Nesse sentido, os autores entendem que *heteromation* é uma nova configuração da teoria sociotécnica, compreendendo “dentro de um contexto tecnológico, um mecanismo de extração de valor econômico de várias formas de trabalho humano, por meio de uma lógica inclusiva, engajamento ativo e controle invisível”. (EKBIA; NARDI, 2017, p. 849).

Dessa forma, três são os atributos considerados chaves no *heteromation*: inclusão, engajamento e invisibilidade (EKBIA; NARDI, 2017).

Para Dholakia e Firat (2019), quando se fala sobre *heteromation*, a tecnologia é utilizada para que seja extraído o valor do trabalho humano, oferecendo a compensação pelo seu trabalho ou uma mínima compensação por ele.

Ekbia e Nardi (2017) também abordam essa questão, destacando que se trata de uma relação de trabalho da qual é extraído um valor econômico para terceiros. Geralmente, envolve um trabalho desconhecido para os próprios participantes, que dele não têm consciência. É o caso das mídias sociais, nas quais as atividades e informações dos usuários podem ser transformadas em *commodities* vendidas a anunciantes. Também é o caso das grandes corporações que ofertam serviços de autoatendimento para os usuários, com a redução drástica de seus custos. Finalmente, os autores exemplificam com a situação dos videogames, em que os usuários fornecem as informações para as empresas, tornando desnecessária a contratação de desenvolvedores técnicos.

Assim, empresas que operam com mídias sociais, plataformas digitais e aplicativos são

organizações para as quais os indivíduos trabalham, não existindo uma compensação monetária/financeira para sua atividade. Dessa forma, uma pessoa com uma conta no Facebook, por exemplo, fornece seus dados para a empresa, gerando valor para esta e, em contrapartida, não recebe qualquer compensação financeira (EKBIA; NARDI, 2017).

O mesmo raciocínio pode ser aplicado aos bancos, quando o cliente realiza o pagamento de uma conta, faz uma transferência por um aplicativo ou realiza uma transação pela internet. O usuário está contribuindo para a prática de um trabalho que seria da instituição financeira, sem qualquer compensação financeira por ele, e ainda paga para realizar o serviço. A indústria bancária é um dos maiores exemplos de transferência de trabalho para os usuários (EKBIA; NARDI, 2017). A Figura 6, abaixo, indica onde o *heteromation* se situa no contexto de trabalho.

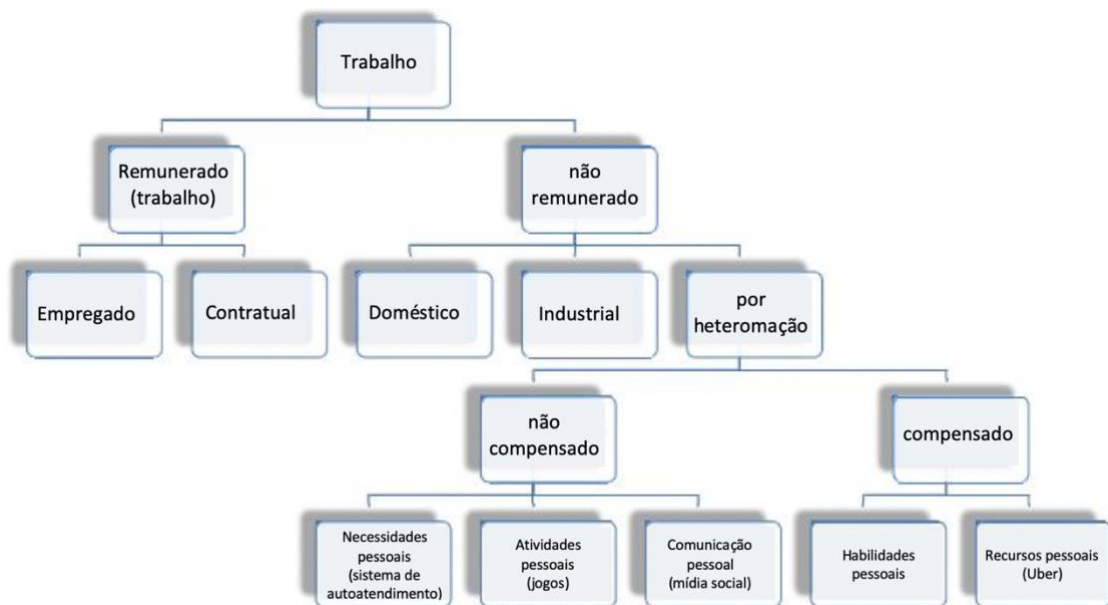


Figura 6 – Divisão do trabalho no *heteromation*

Fonte: Ekbia e Marton (2017). Dividing Labour Between Humans and Machines: Heteromation as a new mode of organizing work.

Para alguns exemplos citados, como o Facebook, os videogames e os bancos, realmente não há uma compensação financeira. Entretanto, os autores concordam que tal compensação pode existir no *heteromation*, assim como a recompensa não financeira. Dessa forma, um indivíduo com conta no Facebook pode ser psicologicamente recompensado por se sentir incluído na rede. Os serviços realizados por meio de aplicativos dos bancos podem recompensar o usuário com tempo e eficiência. A Figura 7, a seguir, apresenta o sistema, os beneficiários e usuários do sistema com o grau de compensação ou recompensa.

Sistema	Funcionalidade por heteromação	Beneficiários	Remuneração dos participantes	Recompensas afetivas para os participantes
<i>Mechanical Turk</i>	Micro tarefas repetitivas	Empregados	+ (pequena)	- + (mínima)
<i>Foldit</i>	Trabalho de resolução de problemas	Cientistas	-	+
<i>Video games</i>	Treinamento	Empresas de jogos	-	+
<i>League of Legends</i>	Disciplinamento de jogadores	<i>Riot Games</i>	-	+
<i>Facebook e Google</i>	Entrada de dados pessoais	Corporações	-	+

Figura 7 – Compensação e recompensas no *heteromation*

Fonte: Adaptado de Ekbia e Nardi (2014). The heteromation and its (dis)contents – The invisible division of labor between humans and machines.

Para Tallyn *et al.* (2018), *heteromation* é entendido como um processo no qual o sistema atua no papel de empregador e o homem, no de subordinado.

Para Dholakia e Firat (2019 p. 1), *heteromation* pode ser entendido também como uma fase de transição do contexto atual até a automação completa. Nas palavras dos autores,

Antes que uma era de completa automação torne uma realidade, podemos esperar décadas de um estágio de transição chamado de *heteromation*. Na fase do *heteromation*, homens e máquinas conviverão de forma adaptável. As esferas de produção e consumo serão afetadas radicalmente por padrões de interações entre as pessoas e as máquinas; incluindo cooperação, coexistência, adaptação, ajustes e conflitos.

3.5 Hipóteses da pesquisa

A presente pesquisa busca investigar como a Transformação Digital na indústria de *private banking* é relevante para os clientes desse segmento. Para tanto, é analisada a influência das tecnologias digitais nos três níveis de relacionamento existentes, conforme modelo de segmentação de um grande banco brasileiro. O ponto de corte correspondente a cada nível referente ao volume de investimentos internalizados pelo cliente. O menor nível compreende os clientes com menor volume de recursos, e aqueles com maior nível, os valores mais expressivos investidos. Dessa forma, a pesquisa apresenta três hipóteses:

H1: A Transformação Digital na indústria de *private banking* é irrelevante para a clientes desse segmento.

H2: A Transformação Digital na indústria de *private banking* é pouco relevante para os clientes desse segmento.

H3: A Transformação Digital na indústria de *private banking* é muito relevante para os clientes desse segmento.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Técnica utilizada

O presente trabalho foi desenvolvido de forma a responder à pergunta de pesquisa formulada e alcançar seus objetivos com a utilização de uma abordagem qualitativa da investigação. Na pesquisa qualitativa é realizada a “coleta de dados em um contexto sensível às pessoas e aos lugares em estudo e a análise de dados que é tanto indutiva quanto dedutiva e estabelece padrões ou temas” (CRESWELL, 2007, p. 50).

A técnica qualitativa é mais aberta e busca explicar o fenômeno estudado de forma a que se compreenda o contexto, sendo este complexo e dinâmico. O pesquisador pode investigar as experiências individuais dos sujeitos, que são os objetos do estudo, os traços sociais e históricos, e usar estratégias como fenomenologia, narrativas, questões abertas, técnicas emergentes, entre outras (CRESWELL, 2007).

Mais especificamente, trata-se de um estudo de caso, caracterizado por um tipo de pesquisa na qual o fenômeno, ambiente ou sujeito, em particular, é analisado detalhadamente (GODOY, 1995).

Mariotto *et al.* (2013) definem estudo de caso como uma descrição detalhada de uma situação gerencial. Já Benbasat *et al.* (1987) esclarecem que um estudo de caso examina um fenômeno na sua configuração natural, empregando diversos métodos de coleta de dados para obter informação de um ou vários casos.

Segundo Sarker e Lee (2002), a importância dos estudos de caso nas pesquisas organizacionais vem sendo reconhecida. Os referidos autores explicam que, apesar dos estudos de caso estarem associados a uma tradição interpretativista, eles podem ser conduzidos por meio da tradição positivista.

No mesmo sentido, Klein (1998) esclarece que o estudo de caso pode ser classificado em positivista, interpretativista ou crítico, quanto à sua abordagem epistemológica. Segundo os referidos autores, a pesquisa é considerada positivista se existirem evidências formais de proposições, teste de hipóteses, medidas quantificáveis de variáveis e desenho de inferências do fenômeno a partir de amostra populacional.

O presente trabalho apresenta um estudo de caso positivista, utilizando como referência principal os trabalhos desenvolvidos por Yin (2015).

Para Yin (2015, p. 17), o estudo de caso

é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.

Yin (2015) apresenta três situações nas quais os estudos de caso são preferíveis a outros tipos de pesquisa:

- a) as principais questões da pesquisa são “como” e “por que”;
- b) um pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais;
- c) o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo.

A presente pesquisa atende às situações propostas por Yin (2015), já que sua principal questão é do tipo “como”, há pouco controle sobre os eventos comportamentais apresentados e o estudo é contemporâneo (trata-se de um fenômeno atual, não baseado em dados históricos).

Além disso, é um estudo de caso explanatório. Segundo Yin (2015), o estudo de caso explanatório apresenta questões do tipo “como” e “por que”, as quais lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo. Essas pesquisas buscam explicar como um evento leva a outro, e pode haver teste de hipóteses. Dessa forma, a pesquisa tem o propósito de compreender como a Transformação Digital é percebida pelos clientes do segmento *private banking*, sendo do tipo explanatória.

Finalmente, trata-se de um estudo de caso único, crítico e comum, tendo em vista que a teoria relacionada dá embasamento para o estudo, e são captadas questões e situações de um fenômeno cotidiano (YIN, 2015).

Dessa forma, a presente pesquisa é:

- a) estudo de caso;
- b) positivista;
- c) explanatório;
- d) único.

4.2 Rigor metodológico

Neste tópico, é discutido o rigor metodológico do estudo de caso. Para Mariotto *et al.* (2014), a partir do momento em que os estudos de caso passaram a ser mais utilizados nas pesquisas de administração, foram desenvolvidos procedimentos mais rigorosos, com o objetivo de dar a esse método um maior respeito científico.

Yin (2015) sugere testes para estabelecer a qualidade de uma pesquisa, sendo eles a validade do constructo, a validade interna, a validade externa e a confiabilidade.

4.2.1 Validade do constructo

A validade do constructo busca verificar até que ponto os conceitos utilizados no caso medem com precisão os constructos (MARIOTTO *et al.*, 2014). Ou, nas palavras de Yin (2015), a validade do constructo é a “identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos estudados” (YIN, 2015, p. 49).

Conforme afirma o autor, três táticas são utilizadas para a validade do constructo. São elas a utilização de múltiplas fontes de evidência, o estabelecimento do encadeamento de evidências e a existência de informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso (YIN, 2015).

Na pesquisa conduzida, foram utilizadas múltiplas fontes de evidências. A entrevista foi o principal método para coleta de dados. Foram realizadas nove entrevistas com clientes pertencentes ao segmento *private banking* de uma grande instituição financeira.

Além disso, foram utilizados documentos internos dos sistemas da instituição que estavam acessíveis ao pesquisador, principalmente para verificação de dados dos entrevistados, tais como idade, sexo e volume de recursos. Todas as informações obtidas foram utilizadas exclusivamente para subsidiar as entrevistas realizadas e a presente pesquisa. Não houve identificação dos entrevistados, preservando-se o sigilo e confidencialidade.

Também foram utilizados documentos de domínio público, como relatórios anuais e demonstrativos financeiros disponíveis no site da instituição, com o intuito de compreender a estratégia digital da mesma e fazer uma correlação com as entrevistas realizadas. Dessa forma,

Yin (2015) explica que a utilização de documentos no estudo de caso é importante para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes.

A observação direta informal foi outra fonte de evidência utilizada, principalmente durante as entrevistas. Conforme explica Yin (2015), as observações podem ser formais ou informais. As últimas podem ser realizadas durante o trabalho de campo, como nas entrevistas.

Além disso, houve a preocupação com o encadeamento de evidências, de forma tal que o leitor ou observador externo seja capaz de traçar uma sequência lógica de eventos no estudo de caso. Yin (2015) explica que esse aspecto da validade do constructo deve permitir que o observador externo consiga buscar as evidências nas questões iniciais do estudo para terminar nas conclusões. Nesse sentido, ao longo do presente estudo, as evidências são destacadas, explicadas e retomadas na conclusão. Assim, as evidências levantadas pelas entrevistas, documentos e observações permitem ao leitor rastrear as evidências apuradas para a compreensão do estudo.

4.2.2 Validade interna

Yin (2015, p. 50) esclarece que a validade interna em um estudo de caso é a “busca do estabelecimento da relação causal pela qual se acredita que determinadas condições levem a outras condições diferenciadas das relações espúrias”.

Conforme o referido autor apresenta a validade interna diz respeito às pesquisas explanatórias ou causais, quando o investigador quer explicar como e por que um evento levou a outro. Além disso, a validade interna se relaciona com o fato de, em um estudo de caso, o pesquisador fazer inferências a partir de um evento coletado na entrevista ou evidência documental (YIN, 2015).

Segundo Mariotto *et al.* (2014), para que um estudo de caso tenha validade interna, o pesquisador deve construir uma argumentação que tenha consistência com a relação causal do constructo. Já Eisenhardt e Graebner (2007) sugerem que, para alcançar a validade interna, é necessário enfatizar a relação entre as variáveis e o resultado da pesquisa, analisar padrões e fazer a triangulação dos dados obtidos.

Para Cook e Campbell (1979, p. 37), somente com validade interna pode-se inferir que “a relação entre duas variáveis é causal ou a falta de relação implica na inexistência de causa”.

O presente estudo foi conduzido de forma a compreender a relação causal existente entre a Transformação Digital e sua relevância para o cliente *private*, sendo a primeira a variável independente e a segunda, a dependente. Além disso, a coleta de dados por meio de entrevistas, documentos e observações diretas também ratificam a validade interna da pesquisa, uma vez que foi possível realizar inferências a partir das respostas dos entrevistados e das informações obtidas.

Finalmente, para reforçar a validade interna, foi realizada a triangulação dos dados, tendo em vista a utilização de múltiplas fontes de evidência (MARIOTTO *et al.*, 2014).

4.2.3 Validade externa

A validade externa é a possibilidade de generalização dos resultados do estudo de caso (MARIOTTO *et al.*, 2014). Segundo os autores, é sabido que os estudos de caso único ou de poucos casos não permitem generalizações. Ou seja, não se pode aplicar os resultados obtidos nos estudos de caso único à população de outros casos.

Como a presente pesquisa é um estudo de caso único, não há de se falar em validade externa.

4.2.4 Confiabilidade

Este teste de rigor para o estudo de caso se relaciona com o fato de que o pesquisador – caso utilize os mesmos instrumentos de coleta de dados e os mesmos procedimentos – chegue aos mesmos resultados. A ênfase não está em replicar o mesmo resultado, mas realizar o mesmo estudo de caso para a obtenção dos mesmos resultados. Dessa forma, “a meta da confiabilidade é minimizar erros e parcialidades” (YIN, 2015, p. 51).

Segundo Miles e Huberman (1994, p. 278), a questão da confiabilidade é “verificar se o procedimento do estudo está consistente, razoavelmente estável ao longo do tempo, dos pesquisadores e métodos”.

Para garantir a confiabilidade do presente trabalho, foram realizadas gravações digitais durante as entrevistas, garantindo a sua integridade. Além disso, os documentos utilizados

encontram-se devidamente arquivados em formato digital e disponíveis para consulta, mantidos o devido sigilo e a ética.

4.3 Unidade de análise e sujeito de observação

Para Frankfort-Nachmias e Nachmias (1996, p. 56), a unidade de análise em um estudo de caso “corresponde à parte mais elementar do fenômeno a ser estudado”. Sendo assim, a partir dos objetivos da pesquisa, deve-se escolher com cuidado a unidade de análise do estudo de caso. Além disso, a unidade de análise em um estudo explanatório confirma a adequação do caso à teoria que está sendo testada (DUBÉ; PARÉ, 2003).

A unidade de análise do presente estudo é uma instituição financeira nacional, sociedade de economia mista, com aproximadamente 90 mil funcionários, fundada há mais de 200 anos e com receita bruta operacional de R\$ 9 bilhões (resultado de 2018). A pesquisa deu ênfase ao segmento *private banking* da referida instituição, com aproximadamente 600 funcionários e uma receita operacional bruta de R\$ 1,1 bilhões (resultado de 2018).

A pesquisa buscou entender a relevância da Transformação Digital para os clientes do segmento *private* com relação à utilização dos multicanais digitais (indicadores) disponibilizados pelos bancos, como *mobile*, chat, portfólio digital, internet, e-mail e *WhatsApp*.

Assim, a unidade de análise está relacionada com a questão da pesquisa e é específica ao definir sobre o que é o caso (EISENHARDT, 1989).

Devido às questões burocráticas, não foi possível obter autorização para divulgar o nome da empresa, razão pela qual ele foi omitido na pesquisa. Dessa forma, o banco é tratado com o nome fictício XPTO.

Já com relação ao sujeito da observação, este é o próprio pesquisador do estudo de caso.

4.4 Ferramentas de medidas

As ferramentas de medida utilizadas no caso foi um gravador digital, além de relatórios e documentos disponibilizados em sites.

Os métodos utilizados no estudo de caso foram as entrevistas de natureza aberta-fechada, durante as quais o entrevistador pode solicitar aos respondentes fatos e opiniões. Outras fontes de evidência foram necessárias ao estudo, como documentação, registros em arquivos e observações diretas (YIN, 2015).

4.5 Métodos para coleta de dados

Como forma de coleta de dados, o estudo utilizou entrevistas, observações diretas e documentações.

Para Yin (2015, p. 114), “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista”. Já Oliveira *et al.* (2009) observam que os aspectos mais importantes a serem considerados nas entrevistas são o critério para a escolha dos entrevistados, a utilização ou não de um roteiro de entrevista, o número de entrevistados e o meio de registro da entrevista.

Dessa forma, as entrevistas foram conduzidas junto a clientes de um escritório que atende o segmento *private* na cidade do Rio de Janeiro. O critério para a escolha desses entrevistados foi a facilidade de acesso que o pesquisador tem a esses clientes.

O banco em questão classifica seus clientes do segmento *private* em três níveis, de acordo com o volume total de recursos investidos na instituição. O nível de entrada no segmento é representado por aqueles clientes que detêm recursos internalizados a partir de R\$ 3 milhões até R\$ 6 milhões. São os clientes classificados como (P). Os clientes que mantêm entre R\$ 6 milhões e R\$ 15 milhões são classificados como (PS). E, finalmente, os clientes com volume de investimentos acima de R\$ 15 milhões são classificados como (S). A tabela a seguir mostra esse público.

Tabela 1 - Nível de Relacionamento dos Clientes *Private* conforme Volume de Recursos Investidos

Nível de Relacionamento	Investimentos
P	R\$3MM a R\$6MM
PS	R\$6MM a R\$15MM
S	Acima de R\$15MM

Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim, foram selecionados nove clientes, três de cada nível dentro do segmento, de acordo com o volume de recursos investidos. O objetivo da seleção de clientes de cada um dos níveis foi verificar se existem percepções diferentes com relação à relevância da digitalização. Ou seja, buscou-se entender se há percepções diferentes sobre a Transformação Digital para cada um dos níveis do segmento *private*.

O critério para a seleção dos clientes restringiu-se aos já citados níveis. Ou seja, escolha de três clientes de cada nível. Entretanto, as pessoas foram entrevistadas de acordo com a sua disponibilidade e também de acordo com a disponibilidade do pesquisador, de forma aleatória. Assim, foram selecionados clientes que se encontravam em atendimento no escritório ou que demandaram uma visita em sua residência para atendimento.

A maioria das entrevistas foi realizada no escritório *private* do banco em questão, e duas foram conduzidas na residência de clientes, entre julho e agosto de 2019, na cidade do Rio de Janeiro. No escritório, foram utilizadas as salas de atendimento para a realização das entrevistas, com a devida privacidade e confidencialidade.

As entrevistas foram conduzidas com a autorização por escrito dos entrevistados, que responderam às perguntas de forma anônima. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente por meio de um gravador digital.

Além disso, a entrevista foi realizada com a elaboração prévia de um roteiro com doze perguntas, que abordavam o uso de ferramentas digitais, atendimento digital, assessoria financeira e atendimento presencial. O objetivo foi obter evidências para responder à pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos propostos. Ademais, tratou-se de uma entrevista semiestruturada, na qual o pesquisador conhece as perguntas, mas não pode prever as respostas.

Outro ponto a ser considerado foram as informações obtidas por meio do sistema do banco, tais como idade, gênero, tempo de banco e volume de investimentos. Elas foram importantes dados para complementar a pesquisa e sempre estiveram à disposição do pesquisador, sem comprometimento do sigilo e da ética.

Já o levantamento de documentos internos do banco e de registros em arquivos digitais, foi realizado pelo pesquisador, que tem pleno acesso a eles. Não houve utilização de qualquer informação que pudesse comprometer o sigilo da empresa. Houve também levantamento de documentos disponibilizados no site da instituição ou em pesquisas públicas, na internet. Segundo Yin (2015), o levantamento de documentos é importante para corroborar ou aumentar a evidência de outra fonte.

Finalmente, a observação direta informal foi realizada pelo pesquisador, o qual se encontrava dentro do contexto observado e pôde realizar observações informais sobre os acontecimentos e sobre os sistemas para busca de dados. Foram realizadas observações durante as entrevistas, por exemplo, o ambiente e o comportamento do entrevistado; observações sobre as ferramentas digitais, seja do ponto de vista do usuário, seja do ponto de vista do provedor; observações das tecnologias e demais sistemas da empresa. Para Yin (2015), a observação direta é importante na medida em que proporciona informação adicional sobre o assunto que é estudado.

4.6 Métodos para a análise de dados

As principais fontes de evidência do presente estudo foram as entrevistas. Inicialmente, os respondentes foram categorizados conforme o nível de relacionamento no segmento *private*, valor investido, idade, gênero e escolaridade.

Posteriormente, foram analisados os depoimentos dos respondentes, de forma a investigar o grau de interação que o cliente possui com a tecnologia. Essas análises foram realizadas com a divisão em quatro blocos, por meio dos padrões verificados na comparação entre depoimentos, quais sejam:

- a) utilização dos meios digitais e facilidade de uso;
- b) objetivos do uso;
- c) principal assunto: investimentos;
- d) atendimento presencial.

O objetivo de divisão das análises nas quatro seções foi facilitar a investigação da relevância e do grau de familiaridade dos clientes com a tecnologia. Além disso, as evidências levantadas foram confrontadas com os conceitos da escola sociotécnica e principalmente com o conceito de *heteromation*, apresentados na revisão da literatura do presente estudo. Em seguida, a partir dos resultados obtidos, as hipóteses de pesquisa propostas no capítulo 3 foram testadas.

Posteriormente, com as evidências levantadas na análise das entrevistas e no teste das hipóteses, foi elaborado um framework sobre o grau de *heteromation* (interação homem X tecnologia) de cada um dos três níveis de clientes *private*.

Assim, o estudo de caso adotou o método geral de análise de evidências de contar proposições teóricas, assim como proposto por Yin (2015). Para o referido autor, essa estratégia consiste em seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Essas proposições, segundo o autor, deram origem aos objetivos originais e ao projeto do estudo de caso, além de refletirem “um conjunto de questões de pesquisa, revisões de literatura e novas hipóteses ou proposições” (YIN, 2015, p. 140).

Além disso, o estudo de caso foi conduzido por meio de um paradigma positivista, de forma a possibilitar a análise dos dados obtidos com levantamento e teste de hipóteses (YIN, 2015). Finalmente, a análise de dados levou a uma busca por relações causais e padrões existentes no problema proposto, o que corrobora com o método da lógica de combinação de padrão de Yin (2015).

Previamente à análise das entrevistas, no entanto, foi realizada a análise dos dados gerados pelos documentos, que contribuíram para levantar evidências que ratificaram os resultados alcançados na pesquisa.

Os principais dados foram obtidos dos relatórios anuais financeiros e não financeiros do banco, disponíveis na internet. O principal objetivo foi compreender qual a visão da instituição com relação à Transformação Digital e o impacto desta para os clientes do segmento *private*. Assim, por meio da análise dos dados disponíveis nos relatórios, foi possível chegar à elaboração de um framework que demonstra uma estratégia digital sólida, fundamentada pela revisão da literatura sobre Transformação Digital, escola sociotécnica e *heteromation*. A partir do framework elaborado, verificou-se como a digitalização está presente no contexto no qual os clientes *private* estão inseridos.

Os dados obtidos por meio dos citados documentos, em conjunto com os dados obtidos nos documentos internos do banco em questão, permitiram a elaboração do “caso” propriamente dito.

Também foi importante para a elaboração do caso a observação direta informal, a qual contribuiu para a análise das principais ferramentas digitais apresentadas no estudo, como o aplicativo do banco, aplicativo Investimentos, e-mail e *WhatsApp*. Além disso, por meio da observação direta informal puderam ser realizadas observações sobre a utilização das ferramentas, grau de relevância de cada uma e volume de acessos.

Os dados coletados por meio das entrevistas, documentos e observação direta foram analisados para que fosse possível levantar evidências, de forma a responder à pergunta da

pesquisa e alcançar seus objetivos. Assim, buscou-se, por meio dos depoimentos das entrevistas, por exemplo, verificar se havia algum padrão e relação de causalidade que pudessem testar as hipóteses levantadas. Em outras palavras, verificar se a Transformação Digital é pouco relevante para os clientes *private*, não é relevante (é indiferente para a variável dependente) ou, ainda, se é muito relevante.

A partir da análise dos dados levantados nas entrevistas, foi possível testar as hipóteses propostas.

4.7 Limitações metodológicas

Por se tratar de um estudo de caso único, a grande limitação da presente pesquisa é que seus resultados não podem ser generalizáveis para outros estudos (MARIOTTO *et al.*, 2014). Assim, conforme afirmam os referidos autores, não há de se falar em validade externa no estudo de caso único, já que não há possibilidade de aplicar o resultado do estudo em uma população de outros casos.

Os resultados da pesquisa podem ser aplicados apenas em casos muito semelhantes, ou seja, em segmento *private banking* de um banco semelhante ao estudado.

5 DESCRIÇÃO DO CASO

O Banco XPTO foi a primeira instituição financeira do Brasil, criado na época do império, com mais de 200 anos desde sua fundação. Atualmente, é uma sociedade anônima aberta, de economia mista, cujo acionista controlador e majoritário é o governo federal. Suas ações encontram-se listadas em bolsas de valores tanto no Brasil (Bolsa de Valores de São Paulo – B3) quanto nos Estados Unidos (Bolsa de Nova Iorque). A empresa possui cerca de 96 mil funcionários, que ingressam na instituição por meio de concurso público, porém são mantidos sob o regime de trabalho celetista, segundo seu último relatório anual.

Além disso, o banco em questão é um dos cinco maiores do país e está presente em 99% dos municípios brasileiros, com 4.722 pontos de atendimento. Possui R\$ 1,4 trilhões em ativos, um lucro líquido ajustado de R\$ 13,5 bilhões, um patrimônio líquido de R\$ 102,25 bilhões, além de um índice de capital principal de 10%.¹

Tradicionalmente, a instituição é um banco mais voltado para o setor de varejo – compreendendo pessoas físicas de baixa, média e alta renda, pessoas jurídicas de pequeno e médio porte, além de pequenos e médios produtores rurais e o setor público – de onde consegue obter a maior parte de sua receita. A estrutura de atacado do banco abrange o segmento alta renda *private banking*, as grandes e megaempresas, além de setores relacionados ao mercado de capitais.

Especificamente sobre o segmento *private banking*, este foi introduzido no banco em 2001, por meio de uma parceria com um banco alemão. Naquela época, os clientes com investimentos superiores a um milhão de reais eram atendidos em qualquer agência da instituição. Não havia uma estrutura específica para atendimento desses clientes. A parceria com o banco alemão deu início a um modelo mais especializado, customizado, entendendo-se que aqueles clientes deveriam ser atendidos de forma especial devido ao seu alto grau de barganha e rentabilidade. A parceria terminou em 2004, e o banco agrupou os clientes potenciais, criou uma estrutura própria para esse atendimento, além de capacitar seus funcionários para essa prestação de serviços.

Em paralelo, os anos 2000 marcaram o banco em questão com a introdução de novas tecnologias, representando uma verdadeira revolução na forma de atendimento ao cliente. No início daquela década, a maioria das transações, como pagamentos, transferências, saques em

¹ Fonte: Relatório anual.

espécie, ordens de pagamento, entre muitos outros serviços, eram realizadas via atendimento físico nos guichês dos caixas. As filas para atendimento nas agências eram bem maiores que as observadas hoje. Havia, inclusive, o cargo de supervisor de atendimento, que era o responsável por coordenar as enormes filas que se formavam nos guichês.

O internet banking, a instalação de grande número de terminais de autoatendimento e o desenvolvimento de determinados atendimentos com senha via telefone fizeram o número de transações online superar as transações em guichês de caixa já no final da década. Existiam metas de direcionamento dos clientes para os canais ditos “alternativos” na época.

A estrutura de *private banking* da instituição passou por toda essa transformação. A princípio, foram criados escritórios para atendimento desses clientes em quatro capitais. No Rio de Janeiro, por exemplo, foi criado um escritório no centro da cidade. O principal objetivo desses escritórios era prestar um atendimento mais personalizado para esses clientes com muitos recursos investidos, além de oferecer uma consultoria financeira por meio de funcionários que foram capacitados para tal. O internet banking foi apresentado a tais clientes, porém o atendimento via caixa continuava sendo indispensável para o segmento. A maioria dos clientes, geralmente famílias tradicionais e grandes empresários, não estavam ainda familiarizados com computadores e evitavam sua utilização.

Entretanto, com a popularização do internet banking, os clientes pertencentes ao segmento foram se adaptando e realizando algumas transações por meio daquele canal. Inicialmente, as transações de consulta a saldos e extratos ganharam espaço e, posteriormente, as transações, como transferência bancária e pagamentos.

Com a Transformação Digital em curso, o banco continuou a introduzir novas possibilidades de atendimento. A chegada dos smartphones foi responsável por uma nova realidade no atendimento bancário. A criação das plataformas digitais do banco, as quais tornaram possível a realização de praticamente todas as transações na palma da mão, foi outra etapa na mudança da interação banco-cliente. O aplicativo e outras plataformas, como WhatsApp, internet banking, e-mail, chat e telefone, tornaram-se indispensáveis.

O segmento *private* passou a ficar mais especializado e demandar maior capacitação e conhecimento dos seus funcionários. As ferramentas digitais tornaram-se uma realidade, e a própria estrutura dos escritórios mudou com o movimento digital.

Novos escritórios foram criados em outras capitais do país, sem guichês de caixa, sem terminais de autoatendimento, buscando dar maior ênfase na consultoria financeira aos seus

clientes. Dessa forma, o cliente do segmento, para realizar uma transação que demande caixa, é direcionado para uma agência física do banco. É, portanto, incentivado o uso dos meios digitais no segmento para a consulta do portfólio de investimentos, saldos, extratos, realização de transferências, pagamentos, entre outros.

Atualmente, foi observado que o banco expandiu o seu modelo *private banking* e abriu novos escritórios para o atendimento desse público específico em todo país. Os escritórios contam com um layout diferenciado, se comparado às agências de varejo tradicionais, salas de atendimento exclusivas para garantir a privacidade do cliente, salas de reunião com aparelhos de videoconferência para os clientes, e auditório para realização de eventos. Geralmente, estão localizados nos bairros mais nobres das capitais. O escritório do Rio de Janeiro, por exemplo, fica localizado no bairro do Leblon.

Verifica-se hoje que o segmento conta com 11 escritórios, 68 plataformas, 234 carteiras, 535 funcionários e está presente em 74 municípios, representando 6% do resultado do banco. Seus clientes são classificados por volume de investimentos mantidos no banco. Os gerentes de relacionamento (*bankers*), responsáveis pelo atendimento das carteiras, têm um diferencial em seus salários, dependendo do grupo de clientes que atende. Além disso, para prestar o atendimento ao cliente *private*, o gerente deve ter a certificação CFP (*Certified Financial Planner*) ou equivalente, conforme determinação da ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais).

O atendimento ao cliente *private* no banco é realizado, portanto, por um *banker*, responsável pela prestação de assessoria financeira e patrimonial, e por um assistente de negócios, que presta apoio operacional em algumas questões, como cartão de crédito, senhas, extratos etc. Os atendimentos são realizados via telefone, aplicativo WhatsApp, aplicativo do banco, e-mail, celular do gerente, videoconferências e chats. Normalmente, os atendimentos presenciais no escritório são agendados, embora nada impeça que o cliente seja atendido sem agendamento prévio.

Com relação aos investimentos do cliente, ele recebe via e-mail os relatórios sobre seus investimentos e atualizações de mercado. No aplicativo do banco ou via internet banking, é disponibilizado o portfólio digital no qual o cliente pode consultar suas finanças por meio de gráficos, comparativos que demonstram os percentuais em classes de ativos, fornecem a rentabilidade e o histórico de investimentos.

Assim, a Transformação Digital é uma realidade no ambiente *private banking* e vem promovendo uma alteração na relação banco-cliente. O segmento, porém, continua altamente especializado e os clientes demandam soluções customizadas.

O banco vem, entretanto, introduzindo de forma massificada ferramentas digitais para esse público. Exemplo disso é um índice digital que mensura o quanto um cliente se encontra digitalizado. O referido índice é colocado como meta. Ou seja, o cliente deve utilizar o máximo possível de ferramentas digitais e desonerar o atendimento que demande qualquer interação pessoal. O escritório, responsável pelo atendimento, é bonificado quanto melhor for o índice. Em outras palavras, quanto mais digital for o cliente, melhor.

Contudo, nesse contexto, em que o digital é colocado aos clientes de forma rápida e com um viés de desoneração do atendimento presencial, a percepção dos clientes sobre o atendimento, pode ser prejudicada.

6 RESULTADOS

6.1 Análise da estratégia digital do banco

Por meio da observação de documentos corporativos disponíveis no site da empresa e da observação direta, foi possível realizar uma análise da estratégia digital para corroborar com o caso descrito.

No relatório anual do banco, verifica-se que um dos seus direcionadores se relaciona com a Transformação Digital em curso: “Continuaremos a investir na transformação digital por meio da qual temos continuamente aperfeiçoado métodos, produtos e canais, tornando-os mais simples, ágeis, inovadores, integrados e orientados à jornada do cliente” (RELATÓRIO ANUAL DO BANCO, 2018).

Verifica-se que a empresa tem uma orientação voltada para acompanhar a Transformação Digital em curso. Há sempre menção ao digital em seus relatórios corporativos, que abrangem aspectos relacionados ao comportamento do consumidor, produtos e serviços disponíveis, funcionários, canais, clientes e inovação.

Quanto ao comportamento do consumidor, o banco coloca, de forma explícita, que existe uma tendência demográfica relacionada à natividade digital, o que demanda necessariamente soluções cada vez mais simples, ágeis e modernas. Também cita o termo “superconsumidor” como sendo uma megatendência, esclarecendo que este poderá escolher pela monetização de seus dados pessoais. Essa maturidade digital, entretanto, reduziria a privacidade e gera dúvidas com relação à segurança.

Com relação aos produtos, o banco disponibiliza diversos serviços digitais. Na página da instituição na internet, há uma área exclusiva relacionada aos produtos e serviços digitais que já se encontram disponíveis ao consumidor. Entre eles, constam o aplicativo do banco, o *open banking*, a abertura de conta digital, o aplicativo de cartão de crédito, o financiamento de veículo por meio do aplicativo, o saque móvel (cliente realiza saque em espécie utilizando o aplicativo), o cartão virtual, as transações pelo *apple watch* (a pulseira para pagamento por aproximação), o depósito em cheque pelo celular, o gerenciador financeiro para empresas, as soluções digitais para o agronegócio, além do envio e recebimento de câmbio.

Ainda dentro da estratégia digital, o banco vem capacitando seus funcionários mediante cursos específicos:

- Jornada de Transformação Digital (34.334 participantes);
- Transformação Digital e Banco (26.708 participantes);
- A Transformação Digital e as relações com o cliente (25.525 participantes);
- Trilha da Transformação Digital (35 cursos autoinstrucionais, disponíveis na universidade corporativa do banco, compreendendo aspectos técnicos e comportamentais; 62 mil acessos);
- MBA (Master Business Administration) em Negócios Digitais e Inovação Bancária;
- Rodada de palestras do MIT relacionadas à Transformação Digital e inovação, voltada para executivos.

Os treinamentos são necessários para que os funcionários saibam atender os clientes com o uso das novas tecnologias e ferramentas disponibilizadas. Atualmente, por exemplo, existem diversas agências digitais nas quais o cliente é atendido apenas remotamente. Os gerentes de relacionamento prestam atendimento a distância e necessitam de competências específicas para lidar com as interações digitais.

Com relação aos canais de atendimento, o aplicativo do banco e o internet banking vêm se consolidando como os principais instrumentos para a realização de transações. Em comparação com os meios tradicionais (caixas, correspondentes, telefone), a sua utilização vem crescendo nos últimos anos. Assim, quase 80% das transações são realizadas por meio de aplicativos ou internet banking. Um percentual quatro vezes maior do que as transações realizadas pelos meios tradicionais, incluindo terminais de autoatendimento. A Figura 8, a seguir, demonstra esse fato.

Transações por Tipo (%)

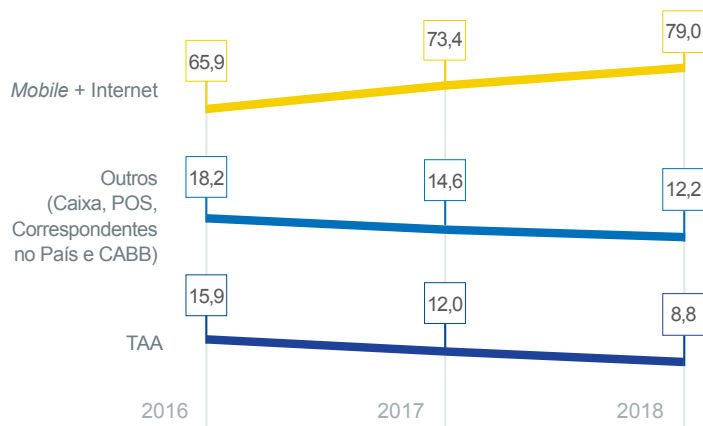


Figura 8 – Evolução percentual de transações por canal

Fonte: Estratégia corporativa do banco.

Quando é analisado somente o aplicativo do banco, ele é o principal canal de relacionamento com o cliente, com um número crescente de usuários no decorrer dos anos (cf. Figura 9).

Número de Usuários do App (em milhões)



Figura 9 – Evolução do número de usuários do aplicativo

Fonte: Estratégia Corporativa do Banco.

Ainda com relação aos canais de atendimento, observa-se que o banco já coloca à disposição dos usuários *bots* de atendimento. Ou seja, assistentes virtuais que se comunicam com o cliente sem o auxílio humano, dentro do conceito da Inteligência Artificial (IA). Também há a possibilidade de interação com a empresa por meio de redes sociais e pelo aplicativo *WhatsApp*.

No que diz respeito aos clientes e à Transformação Digital, o banco criou diversos escritórios chamados de digitais para atendimento de alguns segmentos, a exemplo do público pertencente ao varejo. Dessa forma, vem buscando novos modelos de relacionamento com seus clientes.

A satisfação dos clientes com relação aos canais digitais é mensurada pelo banco. Em 2018, a empresa obteve um índice de satisfação geral com os canais digitais de 84,53%.

Além disso, dentro da estratégia digital, percebe-se uma preocupação com a inovação para que haja sempre a atualização das ferramentas já existentes e o desenvolvimento de outras que possam contribuir para o atendimento ao cliente. Essa questão também está descrita na Estratégia Corporativa do Banco, que demonstra a atenção com relação à inovação no setor financeiro, seja com referência às novas tecnologias, seja em relação a novos modelos de negócios. Para tanto, a instituição financeira inaugurou um laboratório de inovação no Vale do Silício, nos Estados Unidos, para desenvolvimento de empresas inovadoras.

Finalmente, por meio da análise dos dados obtidos a partir dos relatórios anuais financeiros e não financeiros do banco em questão, foi possível elaborar um *framework*, com os diversos aspectos apresentados nos referidos documentos. Assim, o banco apresenta formalmente uma estratégia para digitalização de seus produtos, serviços e canais de atendimento. Além disso, os funcionários são capacitados para adquirir novas competências com o objetivo de lidar com o mundo digital. Há ainda o desenvolvimento contínuo de ferramentas digitais para incentivar o seu uso pelos clientes e o foco na inovação.

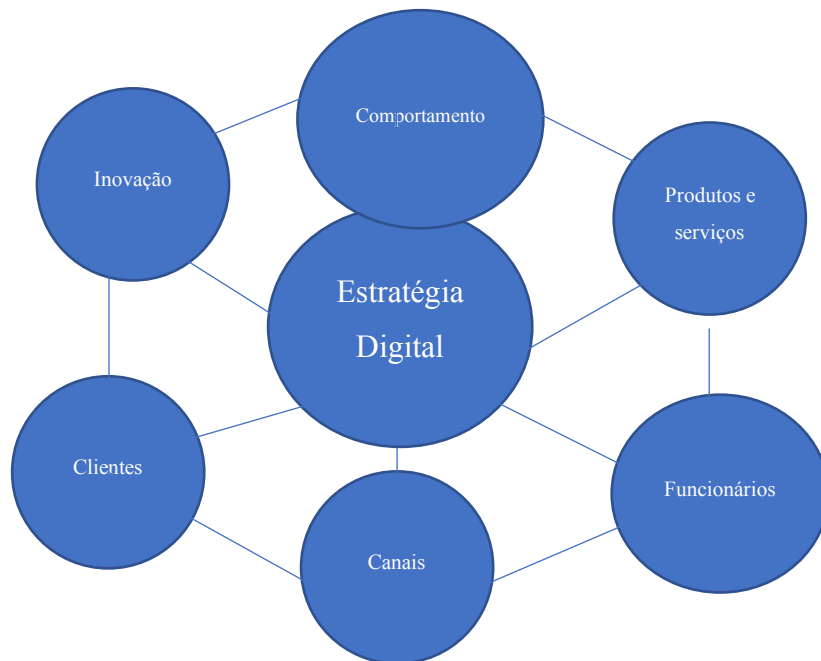


Figura 10 – Dimensões da estratégia digital

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2 Análise da estratégia digital no segmento *private banking*

A estratégia macro do banco apresenta, portanto, uma série de investimentos nos meios digitais em diversas dimensões, a fim de acompanhar a transformação que vem ocorrendo no setor.

Especificamente com relação ao segmento *private banking*, foi verificado, por meio da análise da Estratégia Corporativa do segmento, que existe também um direcionamento digital com objetivos claros:

- a) ampliação da utilização do digital como principal meio de transações e relacionamento;
- b) ampliação da digitalização dos processos;
- c) desenvolvimento de modelo de negócios para *open banking*;
- d) aumento da participação dos negócios realizados por meio de ferramentas digitais;
- e) desenvolvimento de competências profissionais necessárias para a Transformação Digital.

Na proposta de valor do segmento, a abordagem digital está presente na dimensão “Atendimento e Canais”, conforme Figura 11, a seguir.



Figura 11 – Proposta de valor – canais digitais *private*

Fonte: Relatório anual do banco.

Dessa forma, o segmento especializado acompanha o tema da Transformação Digital e a estratégia macro da empresa, seja como um direcionador, seja na sua proposta de valor.

Esse ponto vai ao encontro das necessidades de adequação do segmento às transformações em curso. Com relação aos direcionadores, nota-se um desejo de transformar o meio digital na principal forma de relacionamento com o cliente *private* (item a). Inclui ainda a ampliação de realização de negócios por meio das ferramentas digitais (item d). Ambos os direcionadores levam a um entendimento da relevância do tema da Transformação Digital também no segmento *private*.

6.3 Análise das ferramentas digitais

Por meio da observação direta, foi possível analisar algumas ferramentas existentes no banco, disponibilizadas para o público *private*. Foram consideradas aqui as ferramentas digitais mais utilizadas pelo segmento. Trata-se apenas de uma análise descritiva para melhor compreensão dos canais disponíveis para tal público.

A análise foi realizada por meio da investigação de sistemas, ferramentas estatísticas internas, as próprias ferramentas prontas para o usuário. Este tópico busca, portanto, apresentar somente alguns canais digitais utilizados pelos clientes, especificamente do segmento *private*. São eles: o aplicativo do banco, o aplicativo Investimentos (portfólio digital), e-mail e *WhatsApp*.

6.3.1 Aplicativo do Banco - clientes *private*

O aplicativo do banco é disponibilizado para os clientes do segmento *private* com um layout diferente do aplicativo utilizado pelos demais segmentos. A cor preta é a predominante e está em linha com o mercado que, em geral, adota tal cor para o segmento que é sinônimo de status.

O menu principal conta com as funcionalidades mais utilizadas:

- Conta corrente – para a realização de consultas, como saldo e extrato, depósito de cheque, sustação ou revogação de cheques, consulta a contracheque, provisionamento de saque, aplicação automática de saldo.
- Cartão – consulta da fatura, solicitação de cartão de crédito, cartão virtual, habilitação do cartão para uso no exterior, habilitação da função crédito, rastreamento de cartão e avaliação emergencial de crédito.
- Pagamento – por meio de leitor de código de barras, por digitação de código de barras, pagamento sem código de barras, impostos e taxas, débito automático, agendamento de pagamento.
- Transferência – via TED/DOC (transferências entre bancos), entre contas correntes, cancelamento de agendamento, comprovante de transferência, pagamento ou recebimento pelo envio, recebimento de link de cobrança e depósito identificado.

Além disso, há uma aba de serviços por meio da qual se pode realizar transações, como saque sem cartão, informe de rendimentos para declaração de imposto de renda e depósito judicial. Existem ainda outras funcionalidades, como previdência, consórcio, financiamento, empréstimos, seguros, pontos e vantagens, câmbio, verificação de limites e segurança.

Finalmente, por intermédio do aplicativo, é possível acionar o chat e videoconferência para interação com o *banker* ou assistente. Caso o cliente opte por se comunicar pelo aplicativo, o gerente recebe uma notificação no sistema interno por meio de um pop-up, estabelece o diálogo com o cliente e tem um tempo máximo para responder.

6.3.2 Aplicativo Investimentos

O aplicativo Investimentos traz o resumo de todas as aplicações do cliente com o banco. Divide os investimentos em classes de ativos, como renda fixa, renda variável, entre outras. Traz também o percentual em cada classe de ativos, a rentabilidade da carteira, a rentabilidade individualizada de cada investimento, a geração de gráficos e relatórios. Além disso, por meio do aplicativo é possível realizar resgates e efetuar aplicações.

Existe também um link direto com o *home broker*, onde o cliente investidor realiza as transações com renda variável, comprando e vendendo ações e acompanhando esse mercado.

O aplicativo também traz informações de mercado e fatos relevantes sobre o mundo financeiro. A Figura 12, a seguir, ilustra o aplicativo em questão.



Figura 12 – Aplicativo Investimentos

Fonte: Google Images.

6.3.3 E-mail e WhatsApp

Por meio da observação direta informal, é possível verificar a grande quantidade de troca de e-mails entre os clientes e seus gerentes (*bankers*). Dessa forma, constata-se a importância de tal ferramenta na comunicação com os clientes. Por meio do e-mail, é possível atender desde uma simples solicitação do cliente até o envio de importantes relatórios de seu portfólio, sugestões de alocação, informações sobre ofertas públicas e documentos digitalizados para assinatura.

O aplicativo WhatsApp tem também uma grande importância nas interações dos clientes *private* com seus *bankers*. Talvez seja a forma mais simples e rápida de atendimento, por meio da qual também é possível realizar toda a comunicação feita por e-mail, seja uma solicitação, seja o envio de documentos, seja sugestões de alocação. Cada *banker* tem um celular corporativo que possibilita tal interação. Por uma questão de segurança, no entanto, o banco proíbe o compartilhamento de algumas informações por esse canal.

6.4 Análise das entrevistas

6.4.1 Introdução

Inicialmente, cumpre esclarecer que foram entrevistados nove clientes dos três níveis de relacionamento dentro do modelo *private* do banco em estudo. Ou seja, clientes com volume de investimentos entre R\$ 3 milhões e R\$ 6 milhões (P), clientes com volume de investimentos entre R\$ 6 milhões e R\$ 15 milhões (PS) e clientes com volume superior a R\$ 15 milhões (S). A seleção foi realizada de acordo com a disponibilidade dos clientes durante o horário de atendimento ou em visitas em suas residências (dois respondentes).

Para cada respondente, foi atribuído um número. A ordem dos números atribuídos corresponde à ordem na qual foram entrevistados. Assim, o respondente número 1 foi o primeiro entrevistado. Além disso, os respondentes foram categorizados quanto ao nível no segmento (P, PS ou S), valor de investimentos mantidos no banco, idade, gênero e escolaridade. A Tabela 2, a seguir, demonstra o perfil dos clientes entrevistados.

Tabela 2 – Perfil dos Entrevistados do Segmento Private Banking

Cliente	Nível	Investimentos	Idade	Gênero	Escolaridade
1	P	R\$3,7 MM	57	feminino	doutorado
2	PS	R\$7,3 MM	62	masculino	superior
3	S	R\$50 MM	53	masculino	especialização
4	S	R\$18 MM	65	masculino	superior
5	PS	R\$8,2MM	45	masculino	superior
6	P	R\$4,5MM	72	feminino	superior
7	PS	R\$11 MM	58	masculino	especialização
8	P	R\$4MM	42	masculino	especialização
9	S	R\$100MM	79	feminino	superior

Fonte: Elaborada pelo autor.

As entrevistas foram realizadas no escritório do banco escolhido, no Rio de Janeiro, ou na residência do cliente, presencialmente, por meio de gravação digital e com a devida autorização dos entrevistados.

A análise das entrevistas buscou investigar o quão relevante é a Transformação Digital para o cliente do segmento *private banking*. Para tanto, a entrevista foi conduzida de forma a levantar dados para a análise das interações entre os clientes e as tecnologias, e seu grau de utilização, e foram realizadas questões sobre uso das ferramentas, facilidade ou não de acesso, atendimento em geral, virtual e presencial.

Dentro da abordagem metodológica escolhida, houve uma busca por uma relação de causa e efeito das variáveis da pergunta de pesquisa, bem como de padrões nas respostas, a fim de conseguir uma validade interna e uma resposta adequada para o problema da pesquisa.

Durante as entrevistas, foram considerados aspectos relacionados ao tempo disponível do entrevistado para as respostas, seu conforto em responder às perguntas e demais questões pessoais que pudessem interferir nas respostas. Ou seja, os potenciais entrevistados que apresentaram alguma restrição em participar da entrevista foram descartados para fins deste estudo.

Finalmente, a análise dos depoimentos foi dividida em quatro seções para melhor estruturação do estudo, de acordo com seus objetivos. Assim, inicialmente identificou-se a utilização das ferramentas digitais pelos entrevistados (incluindo a frequência utilizada) e a facilidade de uso de tais ferramentas. Em seguida, buscou-se analisar os principais objetivos de utilização dos meios digitais pelos clientes do segmento *private*. Então, foi analisado por qual canal os respondentes preferem tratar o tema “investimento” e se existe alguma relevância para os clientes com relação ao atendimento presencial.

6.4.2 Utilização dos meios digitais e facilidade de uso

Os primeiros questionamentos tinham como principal objetivo verificar a utilização das ferramentas digitais pelos clientes *private*, seja qual fosse o seu nível de relacionamento no modelo (P, PS ou S). Assim, essas perguntas procuraram entender se os clientes utilizavam ferramentas para consultas e transações, como o aplicativo do banco, *home broker*, aplicativo Investimentos e as ferramentas de interação com o banco, como e-mail e *WhatsApp*.

Dessa forma, os clientes foram indagados sobre a utilização e frequência de uso dos meios digitais. Os depoimentos demonstram a situação.

Com relação ao aplicativo, com alguma frequência, principalmente transferência, pagamentos de boleto também... eu diria que talvez umas duas vezes por semana. Também utilizo o portfólio digital (...) (Cliente 1 – nível P).

Tenho boa experiência com aplicativo. Eu trabalho bem com aplicativo de celular (...) utilizo quase que diariamente. Praticamente diariamente. Me comunico por e-mail e telefone e tenho trabalhado com aplicativo de telefone para me comunicar. Eu uso telefone da agência do banco para ligar para o *private* e tenho usado o aplicativo de comunicação para falar via aplicativo... o... *WhatsApp*. (Cliente 2 – nível PS).

Utilizo o aplicativo do banco. Eu uso esse e o *home broker* também. Eu acho que de dois em dois dias eu acesso. Uma média seria de dois em dois dias. (Cliente 8 – nível P).

Eu só trabalho com banco com computador. Utilizo o internet banking. Eu não vou a banco (...). Tudo eletrônico, pelo menos uma vez por dia. Ainda uso também a conta da minha mãe (...) praticamente... pelo menos uma vez por dia. (Cliente 7 – nível PS).

Dessa forma, verifica-se, pelos depoimentos, que os entrevistados dos níveis P e PS utilizam alguma ferramenta com certa frequência para a realização de transações e consultas, principalmente o aplicativo, e-mail e *WhatsApp*.

Verificou-se, entretanto, respostas diferentes para clientes pertencentes ao nível sofisticado (S). Os clientes entrevistados desse subsegmento demonstraram não utilizar ferramentas digitais, conforme os depoimentos a seguir.

Não mexo na internet para verificar investimentos. Somente por intermédio de vocês. Por telefone. Sou negativa no celular ... nessas coisas. Quando eu quero alguma coisa, eu peço até para minha empregada fazer. (Cliente 9 – nível S).

O banco não é meu principal banco. Não utilizo o aplicativo do banco. Não utilizo aplicativo de nenhum banco. (Cliente 4 – nível S).

Eu não sei utilizar o aplicativo. Mas eu uso o banco, primeiro, segurança, e segundo, buscar rentabilizar minhas aplicações. (Cliente 3 – nível S).

Com relação à facilidade de uso das ferramentas digitais, principalmente sobre o aplicativo do banco, praticamente todos os entrevistados que o utilizam deixaram claras a facilidade e a comodidade. Os depoimentos a seguir ilustram essa situação.

Utilizo o aplicativo do banco (...) todo dia. Ele facilita muito. Eu tenho um banco na mão hoje. Eu tenho um banco dentro de casa, eu tenho um banco onde eu estiver, desde que eu tenha sinal de internet... da operadora, wifi, eu tenho o banco na mão. Ele é excepcional. (Cliente 5 – nível PS).

Facilita, mas facilita muito, porque eu tenho o acesso diário sem ter que procurar o gerente da carteira. Então eu tenho como fazer o acompanhamento diário a hora que eu quiser, mais de uma vez por dia se eu quiser, e no caso de alguma dúvida ou se eu entender de pedir algum tipo de...é... assessoramento para alguma mudança. Aí sim entrar em contato com meu gerente. Ou seja, entrar em contato com o gerente na hora que houver a necessidade de alguma coisa operacional ou de me assessorar ao invés de só eu ter o acompanhamento pelo aplicativo. (Cliente 2 – nível PS).

Eu acho as ferramentas do banco XPTO bem, eu diria, simples, *friendly*... é... talvez, quer dizer, eu tenho o banco XPTO e outro banco também. Eu acho que a do banco XPTO é mais... em alguns aspectos é melhor que a do outro banco. O aplicativo facilita minha vida terrivelmente. Fico feliz de viver nessa era que a gente não precisa ir para a fila de banco para fazer as coisas. (Cliente 1, nível P).

6.4.3 Objetivos do uso

O intuito desta seção é entender os objetivos os clientes *private* quando recorrem aos meios digitais. Foram aqui desconsiderados os clientes do nível de relacionamento S, pois eles não utilizam as ferramentas, como verificado na seção anterior. Tendo em vista o alto grau de customização e demandas diferenciadas do segmento *private banking*, busca-se compreender se há algum objetivo de uso diferente daquele dos clientes de outros segmentos. Os depoimentos, a seguir, esclarecem o assunto.

Mais faço é transferência, checagem de extrato e saldo... basicamente... pagamento também. Principalmente transferência, pagamento de boletos também. Praticamente todas as minhas transações bancárias são feitas pelo aplicativo. (Cliente 1 – nível P).

Eu realizo pequenos resgates, as principais... é muito frequente as consultas... o andamento às vezes diário, mas bem próximos dos valores, rendimentos, eu acompanho bem próximo o que está acontecendo com as diferentes aplicações, minhas opções de aplicações na minha carteira. (Cliente 2 – nível PS).

O aplicativo do banco hoje tá excepcional. Ele evoluiu muito (...) E hoje, o aplicativo... basicamente você consegue fazer tudo nele. Você não precisa nem incomodar o banco porque dá para fazer tudo. Então, transferências, pagamentos, ou com código ou com leitor, consultas dos saldos, consultas dos investimentos, aplicações... são os principais itens que utilizo. (Cliente 5 – nível PS).

Tudo. Na página da internet, com segurança, com antivírus que foi instalado na minha empresa e na minha casa... eu utilizo de ver extrato, atualizações mensais e tal... pagamentos. Todos os meus pagamentos eu faço pela internet. A maior parte deles não é sequer débito automático... pagamento, transferência, recebimento, tudo é feito pelo banco (internet). Zero, Zero, Zero, faço TED, DOC, recebo meus aluguéis, as minhas transferências de distribuição de lucro das minhas empresas. Tenho três empresas. Elas vêm para minha conta, tudo eletrônico. Quase não uso cheque. (Cliente 7 – nível PS).

Perante a análise dos depoimentos, verifica-se que, ao acessar os diversos canais disponibilizados pelo banco, os clientes apresentaram alguns objetivos em comum com os demais segmentos do tipo pessoa física, realizando, principalmente, transações de consultas, como saldo e extrato, e outros serviços, como transferências e pagamento.

6.4.4 Principal assunto: investimentos

Neste tópico, foram analisados os depoimentos dos clientes do segmento *private* com relação ao assunto investimento. Trata-se do principal assunto desse segmento, dado o volume de recursos dos clientes. Nesse sentido, procurou-se entender se os clientes utilizam meios digitais para acompanhamento e condução de suas finanças, principalmente a ferramenta do portfólio digital/aplicativo Investimentos.

Um dos clientes classificado como *private* (PS) esclareceu:

Eu procuro pessoalmente. Eu procuro via telefone e procuro agendar e estar presencialmente. Na hora que eu entendo que vai ser feito alguma coisa, até para poder confirmar e efetuar. Aí eu prefiro fazer pessoalmente se der. Eu já fiz sem ser pessoalmente. Mas a maioria das vezes eu acabei me sentindo mais seguro de fazer pessoalmente. Em fundos que uso como reserva, que tenho para estar fazendo pequenas aplicações e resgates, a forma digital de fazer, aí realmente eu faço. Tenho até vergonha de ficar procurando. É o tempo das pessoas para fazer pequenas coisas. (Cliente 2 – nível PS).

Outro cliente, do segmento *private* (P), apresentou sua percepção:

Eu acompanho no jornal, na televisão. Venho aqui, vejo, recebo o extrato (...) venho aqui. Ligo, pergunto aqui. Sou muito certinha. A tecnologia, eu parei. Passei a ficar preocupada e parei. Comecei a ficar impressionada. Tenho medo. Falta de segurança. Sempre que tenho qualquer coisa, uma dúvida, venho até o escritório. (Cliente 6 – nível P).

Já um terceiro cliente do segmento PS explicou como lida com seus investimentos:

Acompanho direto a conta e acompanho a rentabilidade dos fundos. Comparo os 36 meses de cada fundo, vou ao Google... daí venho aqui e falo com eles dois. Daí eu assisti à entrevista do Fulano (gestor de fundos). Não gostei e vim aqui entender (...). Normalmente, como tenho essa assessoria de vocês, eu ligo conversando. Ligo direto. Não é pelo site. Como eu tenho uma vantagem adicional por ser *private*, aí eu uso o plus a mais que são os nossos assessores. Ao invés de eu pensar sozinho, ouvir mais gente que entende, me dá uma opinião. (Cliente 7 – nível PS).

Para os clientes classificados como S, quando o assunto é investimentos, há uma preferência clara por um atendimento presencial, conforme depoimentos:

Acompanho meus investimentos por intermédio da minha gerente, né? Vem na minha residência (...). Com relação às ações, também é com ela, ela vê a hora de comprar, se tá baixa, né? Como eu não mexo na internet para verificar investimentos, então eu pergunto como está a situação. Ou então no jornal. No jornal mais a televisão. (Cliente 9 – nível S).

Eu faço reuniões pessoais presenciais com a gerente para conversar, discutir e tomar decisões. Eventualmente, as aplicações por telefone ou por e-mail, a gente pode tomar uma decisão também. (Cliente 4 – nível S).

É presencial. É presencial. A gente vem até aqui. A gente vem aqui e conversa, que é o que vim fazer aqui hoje. Muito lentamente. A gerente espera muito. Falo com a gerente para ver de onde posso tirar o dinheiro. (Cliente 3 – nível S).

Com relação aos investimentos, portanto, da análise das entrevistas, percebe-se que os clientes *private* de todos os níveis têm uma preferência pelo atendimento presencial – ou, ao menos, por poder falar com o gerente de sua conta antes de tomar alguma decisão. Eles demandam, assim, a assessoria financeira, que é o escopo do segmento. Entretanto, outros assuntos surgem das respostas, como a consulta a jornais, televisão e internet.

O tema da segurança também foi levantado por alguns clientes como sendo um motivo para não tratar de investimentos via meio digital.

Finalmente, os clientes classificados como *private S* preferem tratar sobre suas finanças diretamente com o *banker*, seja presencialmente no escritório, seja em sua residência.

6.4.5 Atendimento presencial

A entrevista realizada abordou questões sobre o atendimento presencial para compreender melhor a necessidade do cliente *private* ao se dirigir ao escritório ou ao ser atendido presencialmente em seu escritório ou residência.

Um dos clientes explicou que vai até o escritório para obter conhecimento por meio do seu assessor financeiro (*banker*):

Venho no escritório... O que aconteceu comigo é que meu marido faleceu e era o departamento dele toda a parte financeira. Agora, mensalmente, venho ao banco. Primeiro, venho para aprender... enfim, é uma área que não domino e que eu tenho que dominar, e o gerente é mais ou menos meu professor disso (...). Enfim, presencial tem a ver com a minha dificuldade hoje, que tem a ver com a falta de uma competência específica de lidar com minhas finanças. (Cliente 1 – P).

Outro cliente (PS) tem a mesma necessidade de assessoria financeira para seus investimentos:

Só investimento. Só quando tenho um assunto relacionado a investimento. Movimentação de dinheiro no portfólio. Com relação à conta ou por telefone ou próprio aplicativo. O investimento eu não gosto de fazer no aplicativo porque aí eu estaria fazendo sozinho e eu não me acho com competência para fazer isso sozinho. Então, eu utilizo aqui o meu apoio para poder me assessorar. Eu fazer sozinho, tô fazendo da minha cabeça. Prefiro contar com a assessoria aqui, ver qual a melhor alternativa. (Cliente 5 – PS).

Quando indagados sobre o atendimento presencial no escritório, os clientes classificados como *private S* explicaram:

Nunca fui (ao escritório) com você (*banker* do cliente). Saber minha posição. Acho ótimo o atendimento. Não ter de sair de casa (atendimento na residência). Uma beleza (Cliente 9 – S).

Venho presencialmente ao escritório, duas vezes por ano. Reorganizar e obter esclarecimentos. Qualquer coisa. (Cliente 4 – S)

7 DISCUSSÃO

Por meio da análise de dados da pesquisa, seja com relação à análise documental, seja pela observação direta, seja pelas entrevistas, é possível discutir a relevância da influência da Transformação Digital para os clientes da indústria de *private banking*.

Inicialmente, é discutido o contexto no qual os clientes do segmento em questão estão inseridos (a estratégia digital do banco) para então discutir a relevância da digitalização para os clientes do segmento *private*.

7.1 Estratégia digital

Neste tópico, buscou-se discutir a estratégia digital macro do banco e a estratégia digital para o segmento *private*, identificando-a à revisão da literatura desenvolvida na pesquisa.

É importante discutir essa estratégia para compreender o contexto no qual o cliente do segmento *private* está inserido e como essa estratégia interfere na relação do cliente com a tecnologia disponibilizada. Entender essa relação entre o cliente, de um lado, e a tecnologia disponibilizada pelo banco, do outro, é fundamental para cumprir os objetivos propostos pela presente pesquisa.

Assim, na análise da estratégia digital do banco, foram identificadas algumas dimensões para as quais a organização direciona seus esforços. Nesse sentido, essa estratégia está voltada para comportamentos e tendências, produtos e serviços, funcionários, clientes, canais e inovação. Além disso, a estratégia específica do segmento *private banking* segue na mesma direção, trazendo uma abordagem ampla, incluindo diversos aspectos desse segmento.

Portanto, o banco em estudo demonstra estar em linha com a Transformação Digital em curso, que trouxe grandes mudanças para a indústria financeira. Tais mudanças são percebidas no ambiente interno e externo da organização (PRAMANIK *et al.*, 2019).

Ao especificar ações para diversas dimensões (produtos, serviços, canais, funcionários, inovação), pode-se inferir que o banco também corrobora com o entendimento de Ismail *et al.* (2017) de que a Transformação Digital é entendida por meio de múltiplas perspectivas.

Com relação ao modelo de negócios, verifica-se que uma das ferramentas mais importantes para o banco é o seu aplicativo. Na estratégia corporativa, o app é considerado o

principal instrumento de interação com os clientes e para a realização de transações. Assim, trata-se do modelo de plataformas digitais, que, conforme Durkin *et al.* (2015), representam soluções tecnológicas dentro do contexto bancário, capazes de mudar a forma como as pessoas interagem com o banco e dentro dele.

Não obstante os grandes investimentos nas tecnologias digitais, verifica-se que o banco demonstra preocupação com o comportamento dos clientes e sua satisfação com a Transformação Digital. Também demonstra uma necessidade de capacitar os funcionários para que estes lidem com a digitalização.

Tal análise encontra amparo na abordagem sociotécnica, objeto da revisão da literatura deste trabalho, cujo sistema organizacional é composto por dois subsistemas, integrados e interdependentes:

- (1) Subsistema técnico: abrange tecnologia, maquinário, processos, procedimentos e o ambiente físico;
- (2) Subsistema social: inclui a estrutura, pessoas e suas atitudes, comportamentos e relacionamentos (DURKIN *et al.*, 2015).

O banco deixa claro, portanto, por meio de sua estratégia digital, que procura focar tanto o lado técnico quanto o lado humano, previstos pela escola sociotécnica (KLEIN, 2014).

Com essa visão, o banco participa das mudanças do processo digital, com a implementação de soluções tecnológicas, observando, porém, o lado humano.

Assim, a parte técnica (meios digitais) está alinhada com o lado humano (funcionários) para prestar atendimento aos clientes e ser relevante para eles. A satisfação geral dos clientes com os meios digitais do banco é alta e está explícita em sua estratégia corporativa.

Finalmente, observou-se que o banco participa da fase de transição denominada *heteromation*, por meio da qual os clientes e a tecnologia convivem de forma adaptável até que se chegue à automação completa (DHOLAKIA; FIRAT, 2019). Ou seja, o banco em questão provê aos clientes a tecnologia necessária, que é utilizada de forma cooperativa e adaptativa.

Sob a ótica de divisão do trabalho proposta por Ekbja e Nardi (2017), a relação existente entre o banco e o cliente é uma relação de *heteromation*, na qual o banco funciona como beneficiário das interações e o cliente, como colaborador. Pela análise dos documentos, pode-se verificar tal entendimento. Em diversos trechos dos relatórios o banco ressalta a tecnologia

digital existente, as inovações que estão por vir e faz medições do uso dos canais digitais pelos usuários.

7.2 Relevância dos meios digitais para os clientes *private banking*

O objetivo deste tópico é discutir o resultado das entrevistas realizadas, a fim de compreender a relevância dos meios digitais para o cliente do segmento *private banking*. Para tanto, a pesquisa busca compreender a relação do cliente *private* com as tecnologias digitais disponibilizadas pelo banco. Além disso, procurou-se identificar as análises dos depoimentos com a revisão da literatura deste estudo, bem como com as análises dos documentos e observações.

A discussão foi dividida em três grupos. O primeiro grupo (a) discute os resultados encontrados quando da análise dos depoimentos para os níveis de relacionamento P e PS, que apresentaram evidências semelhantes. O segundo grupo (b) discute o resultado das análises dos clientes S, que apresentaram resultados diferentes dos demais níveis de relacionamento (P e PS). Finalmente, o terceiro item discute o resultado da análise dos depoimentos dos três níveis de relacionamento com relação à assessoria financeira.

Inicialmente, entretanto, cumpre fazer uma observação quanto ao perfil dos participantes das entrevistas conforme Tabela 2, no capítulo 6, seção 4.1. Essa tabela indica o perfil demográfico de cada respondente, como nível de investimentos, idade, gênero e nível educacional. O nível de investimentos foi o principal foco do estudo e é discutido nos próximos itens.

Com relação ao gênero e nível de escolaridade, não foi possível verificar, por meio das respostas, interferência dessas características na relação com as tecnologias, que pudessem sugerir um resultado diferente do encontrado.

Com relação à idade, observou-se que a média dos entrevistados desta pesquisa é de sessenta anos. Essa é a mesma média de idade dos clientes do segmento *private* do banco, conforme verificação em documento interno. No entanto, nenhum dos respondentes usou o fator idade como empecilho para a não utilização dos meios digitais. Ao contrário, clientes com idade avançada explicaram a facilidade de utilização de um aplicativo, por exemplo.

Dessa forma, para a presente pesquisa, a idade dos participantes não alterou os resultados encontrados.

a) Meios digitais – clientes P e PS

Por meio das análises das entrevistas, verificou-se que os clientes classificados como P e PS utilizam as ferramentas digitais, tais como aplicativo, portfólio digital, internet banking, e-mail e WhatsApp, para realizar consultas, efetuar transações e se comunicar com o gerente.

Assim, pode-se entender da análise dos depoimentos que os clientes P e PS utilizam as tecnologias digitais do banco. A partir dessa constatação, discute-se a relação dos clientes com as ferramentas digitais, o que indicará o grau de relevância de tais tecnologias para eles.

Para a discussão dessa relação, foi utilizado o conceito de *heteromation*, derivado da escola sociotécnica. O sistema de *heteromation* pode ser entendido como uma fase de transição na qual o homem e a tecnologia convivem em uma nova lógica cooperativa (DHOLAKIA; FIRAT, 2019). Sob outro aspecto, o *heteromation* pode ser compreendido como uma nova divisão de trabalho entre a máquina e o humano (EKBIA; NARDI, 2017).

Dessa forma, sendo o *heteromation* uma relação entre o indivíduo e a tecnologia, pode-se falar em graus diferentes para cada pessoa ou grupo de pessoas. Ou seja, a pessoa que utiliza a tecnologia com facilidade e com certa frequência terá uma relação mais forte com a tecnologia do que aquela pessoa mais resistente ou que não utiliza a tecnologia disponível.

Assim, se considerarmos os clientes P e PS eles têm uma relação mais forte com a tecnologia digital, já que a utilizam com certa frequência e têm uma percepção de facilidade de uso. Nesse caso, os clientes estão mais aderentes às tecnologias digitais que são disponibilizadas pelo banco.

Dessa forma, diversos depoimentos deixaram claras a utilização e a facilidade do uso das ferramentas no dia a dia do cliente, indicando uma grande relevância dos meios digitais para esse público.

Também por meio dos depoimentos podem ser identificadas as características da teoria do *heteromation*, tais como propostas por Ekbia e Nardi (2017) na revisão da literatura:

- a) lógica inclusiva;
- b) engajamento ativo;
- c) controle invisível.

A lógica inclusiva parte da premissa de que o cliente/consumidor tem o sentimento de pertencimento a esse mundo digital, não podendo ficar fora dele. Um dos depoimentos demonstrou tal situação:

O aplicativo facilita minha vida terrivelmente. Fico feliz de viver nessa era que a gente não precisa ir para a fila de banco para fazer as coisas. (Cliente 1 – nível P).

O engajamento ativo pressupõe o cliente engajado na utilização das ferramentas, de forma a colaborar com a organização até para não “incomodar o gerente do banco”. Outro cliente demonstrou tal sentimento ao ser indagado se realiza transações por meio digital:

Aí, realmente, eu tenho até vergonha de ficar procurando, né? É o tempo... é o tempo das pessoas... para fazer pequenos (...) (Cliente 2 – nível PS)

O controle invisível é o lado da organização que, segundo a teoria do *heteromation*, faz com que o usuário trabalhe para ela sem qualquer compensação financeira. No caso dos bancos, haveria uma retórica de “empoderamento dos clientes”, que ofusca o fato de que eles estão fazendo o trabalho que deveria ser realizado pelos outros. Dessa forma, é dito que “ninguém gosta de esperar na fila”, o que é apresentado como um favor em nome do cliente (EKBIA; NARDI, 2017).

Assim, para Ekbia e Nardi (2017), esses clientes seriam os usuários (empregados) da relação, enquanto o banco funcionaria como o beneficiário do uso tecnológico.

A discussão nesse ponto é levantada pela teoria. Para os clientes *private* – P e PS – as ferramentas digitais possuem um forte apelo. Contudo, a teoria traz outro ponto de vista. Não obstante o grau de satisfação com os meios digitais, o cliente do *heteromation* não percebe que sua força de trabalho está sendo utilizada pela organização sem qualquer compensação financeira.

Apesar disso, até mesmo pelo controle invisível, tal como proposto pela abordagem, o

cliente tem uma boa percepção, de maneira geral, sobre a utilização dos meios digitais.

Aqui, cabem algumas observações para melhor compreensão da aplicabilidade da teoria do *heteromation* no estudo de caso.

Em primeiro lugar, o *heteromation* é uma fase de interação entre o homem e máquina (DHOLAKIA; FIRAT, 2018). Assim, também é uma nova divisão do trabalho entre o indivíduo e a tecnologia, com baixa ou nenhuma compensação financeira (EKBIA; NARDI, 2017). Em suma, trata-se de uma nova relação entre o indivíduo e a tecnologia.

Em se tratando de uma relação, pode-se dizer que o grau de *heteromation* é mais forte ou mais fraco a depender do uso da tecnologia pelos clientes. Um cliente do segmento *private* que percebe facilidade de uso e utiliza com frequência as ferramentas digitais do banco, é o cliente com um grau de *heteromation* mais elevado se comparado a um cliente que não utiliza os meios digitais.

É o caso dos clientes dos níveis P e PS, que demonstraram, por meio dos depoimentos das entrevistas, utilizar os meios digitais para a realização de transações e consultas.

Nesses casos, conforme explicado pela teoria, não há uma compensação financeira e os clientes estão realizando tarefas que deveriam ser executadas pelo banco. No entanto, conforme verificado nas respostas dos entrevistados, a tecnologia digital tem relevância na vida dos clientes *private*, principalmente P e PS. Eles demonstram nos depoimentos uma satisfação por utilizar a tecnologia disponível em função de sua praticidade, eficiência e velocidade.

Para Ekbia e Nardi (2017), essa percepção por parte dos clientes faz parte da relação do *heteromation* já que há o controle invisível por parte da empresa. Ou seja, o banco como beneficiário da interação, exerce o controle sob os usuários sem que eles tenham ciência disso.

Não obstante esse entendimento, fato é que há uma verdadeira simplificação das transações para os clientes do segmento *private* quando da utilização das ferramentas digitais. Não há mais necessidade de esperar em filas ou pegar senhas para aguardar atendimento, por exemplo.

Portanto, a relação de *heteromation*, para alguns casos, não apresenta uma conotação negativa. A tecnologia digital do banco apresenta um impacto positivo para os clientes usuários do segmento *private* P e PS, mesmo considerando o controle invisível, engajamento e participação.

Finalmente, apesar do forte nível da relação de *heteromation* para os clientes P e PS,

observou-se que os clientes pertencentes ao nível P são mais suscetíveis à utilização da tecnologia se comparados aos do nível PS. Algumas evidências levam a essa conclusão, sejam elas levantadas pelas entrevistas, seja por observação direta e até documentos.

O nível P é o subsegmento de entrada no *private banking* do banco em estudo e, portanto, com menores volumes investidos. Dessa forma, em geral, são clientes que vieram de outro segmento do banco, cuja forma de atendimento é massificada e já estão mais adaptados às tecnologias digitais. Sendo assim, a relação com a tecnologia é mais forte se comparada ao nível PS, de forma geral. Os próprios depoimentos desses clientes demonstram maior familiaridade com as tecnologias se confrontados com os depoimentos do nível PS.

b) Meios digitais – Clientes S

Ao contrário dos clientes *private P* e PS, verificou-se que os clientes classificados como *private S* não utilizam os meios digitais nem mesmo para transações corriqueiras.

Tais clientes têm um alto poder de barganha com os bancos, tendo em vista o volume de recursos investidos. São atendidos do modo mais conveniente para eles, normalmente de forma presencial (conforme relatos das entrevistas), prezando pela confidencialidade e sigilo de seus investimentos. Demandam relatórios físicos e apresentações de suas finanças pelos gerentes. Os clientes entrevistados desse público demonstraram, ainda, uma preocupação adicional com a segurança.

Normalmente, os clientes desse subsegmento são multibancarizados e assessorados por terceiros (fora do ambiente do *private banking* dos grandes bancos), por *family offices* (escritórios especializados na assessoria financeira para grandes clientes) ou *advisors* (assessores independentes). Assim, o banco, em alguns casos, não tem acesso direto a esses clientes.

No estudo de caso analisado, os clientes entrevistados do segmento S foram três, aos quais foi possível o acesso. Dois deles empresários, que são assessorados por *advisors*, e um herdeiro com conhecimento de mercado e assessorado pelo gerente do banco. Todos não realizam transações diretamente pelos meios digitais e demandam atendimento presencial.

De forma direta, portanto, os meios digitais disponibilizados pelos bancos não fazem parte da vida desses clientes e são irrelevantes para eles, tendo em vista o seu poder de barganha.

Ou seja, o grau de *heteromation* é baixo para os clientes com grandes investimentos tendo em vista que não fazem uso direto da tecnologia. A relação entre o cliente e a ferramenta digital do banco é muito baixa.

c) Assessoria financeira – Atendimento presencial

Um ponto de convergência entre os três grupos (P, PS e S) foi a questão da assessoria financeira. Para todos, o atendimento presencial, nesses casos, é o canal preferencialmente utilizado. Todos os relatos demonstraram tal situação.

Para os grupos P e PS, verificou-se a utilização dos meios digitais para consultas de rentabilidade e gráficos, mas ficou clara a necessidade de um atendimento presencial para a assessoria financeira.

Para o grupo de clientes S, que já não utilizam o digital, a assessoria financeira presencial é mandatória para a manutenção de seus recursos no banco. Para esse público, é comum que sejam realizadas reuniões onde o cliente desejar, inclusive em outra cidade, se for o caso, tendo em vista o seu alto poder de barganha.

A relevância dos meios digitais para os clientes *private* P e PS, quando o assunto é investimentos, vem, portanto, de uma combinação do meio digital com o atendimento presencial. Ou seja, a relação do cliente com a tecnologia para o tema investimento é um pouco mais fraca, já que existe uma demanda para o atendimento físico.

Já para os clientes do nível S, não há o uso direto da tecnologia para a assessoria financeira, sendo a Transformação Digital irrelevante para eles.

A necessidade de um atendimento presencial, no entanto, revela que a Transformação Digital ainda não atingiu seu nível máximo. Ou seja, nem tudo é digital, como foi verificado da análise das entrevistas. A presença do gerente ou assessor, ainda é indispensável para qualquer nível dentro do segmento.

7.3 Teste das hipóteses

A presente pesquisa buscou suportar ou refutar as hipóteses levantadas no início do estudo.

H1: A Transformação Digital na indústria de *private banking* é irrelevante para os clientes desse segmento.

A primeira hipótese levantada é suportada pelos resultados da análise de dados do estudo, se considerados apenas os clientes *private S* (clientes com investimentos superiores a R\$ 15 milhões).

Esses clientes demonstraram indiferença aos meios digitais do banco. Assim, para eles, o atendimento presencial (no local mais conveniente) é importante, não utilizam meios digitais e discutem seus investimentos diretamente com seus assessores financeiros. Percebe-se uma preocupação com a segurança, privacidade de dados e confidencialidade de seus investimentos. Não à toa, foram as entrevistas mais curtas e que demandaram deslocamento do pesquisador (uma foi realizada na residência e no escritório dos clientes).

Não é determinante para esses clientes que haja um aplicativo com várias funcionalidades, portfólios digitais ou qualquer outro meio. O importante para eles é ter um assessor financeiro (que não é necessariamente do banco) que o auxilie no entendimento de suas finanças.

Além disso, para tais clientes, o atendimento físico, presencial, com a apresentação de relatórios físicos, é mais importante do que a apresentação por meio digital (um aplicativo ou extrato, por exemplo). Assim, pode-se dizer que para os clientes *private* do nível S, a Transformação Digital é irrelevante. O depoimento a seguir, suporta essa hipótese levantada.

Na minha residência. Acompanho meus investimentos por intermédio de minha gerente na minha residência (...) tudo é com ela. Nós vemos a hora de comprar e vender as ações né (...) vou arquivando os relatórios para enviar ao contador. E olha que acompanho todos meus investimentos, toda semana.
(Cliente 9 – nível S)

Já para os clientes P e PS, no entanto, tal hipótese deve ser rejeitada conforme as análises a seguir.

H2: A Transformação Digital na indústria de *private banking* é pouco relevante para os clientes desse segmento.

A segunda hipótese foi rejeitada pela pesquisa, tendo em vista não haver indícios, por meio da análise de dados, de que a Transformação Digital na indústria de *private banking* seja pouco relevante para os clientes do segmento.

Dentro de um grau de relevância, o “pouco” relevante estaria entre o irrelevante (que é indiferente) e o “muito” relevante.

Assim, para os clientes P e PS, os meios digitais do banco são muito relevantes e fazem parte do cotidiano deles. Diversos depoimentos analisados ratificam esse entendimento. Não se pode afirmar que seja pouco relevante mesmo quando o assunto é assessoria financeira. Apesar, de que nesses casos o cliente precisar de um atendimento presencial, ele não deixa de utilizar as ferramentas digitais. Alguns depoimentos, ao contradizer a H2, refutam tal hipótese.

O que mais faço é transferência, checagem de saldo, é basicamente... pagamento também (...) pagamentos de boletos também (...) praticamente todas as minhas transações bancárias são feitas pelo aplicativo. (Cliente 1 – nível P).

O site mais amigável é o de vocês (...) ele é muito fácil de trabalhar (...) eu entro na conta de vocês lá e eu acompanho a rentabilidade dos fundos. É... vejo os trinta e seis meses de cada fundo, comparo, vou no Google (...) e vejo quais fundos estão me agradando (Cliente 7 – PS)

Já os clientes S, demonstram uma indiferença com relação à utilização direta dos meios digitais. Nesse sentido, para eles, a Transformação Digital no banco parece ser mais ser irrelevante do que apresentar pouca relevância. Não faz diferença para esses clientes, conforme já discutido nos tópicos anteriores. A seguir, segue um depoimento de um cliente desse perfil.

Não utilizo aplicativo do banco (...) não utilizo aplicativo de nenhum banco. Não utilizo nada digital (Cliente 4 – nível S).

H3: A Transformação Digital na indústria de *private banking* é muito relevante para clientes desse segmento.

A terceira e última hipótese levantada também pode ser suportada se levados em consideração os clientes *private* P e PS.

Inicialmente, a análise documental da estratégia digital (prevista no Relatório Anual do Banco) indica que canais como aplicativo e *internet banking* superam em utilização os canais tradicionais como guichê de caixa e atendimento presencial. Tal fato já demonstra uma alta relevância da utilização dos meios digitais em detrimento dos canais tradicionais de atendimento.

Já pela análise das entrevistas, foi possível observar que os clientes *private* P e PS utilizam as ferramentas digitais do banco, principalmente o aplicativo, internet e o *home broker*. As principais funções realizadas dizem respeito às transações corriqueiras como consulta a saldos e extratos, além de transferências e pagamentos.

Há uma percepção de facilidade do uso das ferramentas pelos clientes que utilizam adjetivos como “excepcional”, *friendly* e fácil para classificá-la.

facilita terrivelmente. Feliz de viver nessa época que a gente não precisa ir pra fila de banco pra fazer as coisas. Praticamente todas as minhas operações bancárias são feitas por meio do aplicativo (...) as ferramentas do banco são simples e... e... *friendly*... (Cliente 1 – nível P).

eu trabalho bem com aplicativo de celular (...) ah, eu realizo pequenos resgates (...) é muito frequente as consultas de ah ... o andamento as vezes diários, mas bem próximo dos valores, às vezes rendimentos. (Cliente 2 – nível PS).

Ressalta-se que o nível de utilização dos meios digitais pelos níveis P e PS pode ser considerado elevado. No entanto, para o cliente P, esse nível de utilização é mais alto ainda. Os clientes desse público são mais suscetíveis à utilização das tecnologias se comparado aos clientes PS que já contam com mais recursos.

Houve ainda um ponto de convergência de entendimentos quando o assunto investimento foi tratado. Nesse caso, há uma demanda pela assessoria financeira do gerente por algum meio. Alguns utilizam o portfólio digital, outros os extratos e movimentação através do aplicativo e então demandam o gerente, presencialmente, por telefone e WhatsApp, por exemplo.

Portanto, de acordo com essa análise, podemos inferir:

H1: suportada para clientes S e rejeitada para clientes P e PS.

H2: rejeitada para todos os clientes.

H3: suportada para os clientes P e PS.

7.4 Heteromation e os clientes do segmento *private banking*

A partir das análises realizadas, discussões e o teste das hipóteses, foi possível a elaboração de uma representação gráfica que demonstra a relevância da Transformação Digital para os clientes *private* à luz do conceito de *heteromation*.

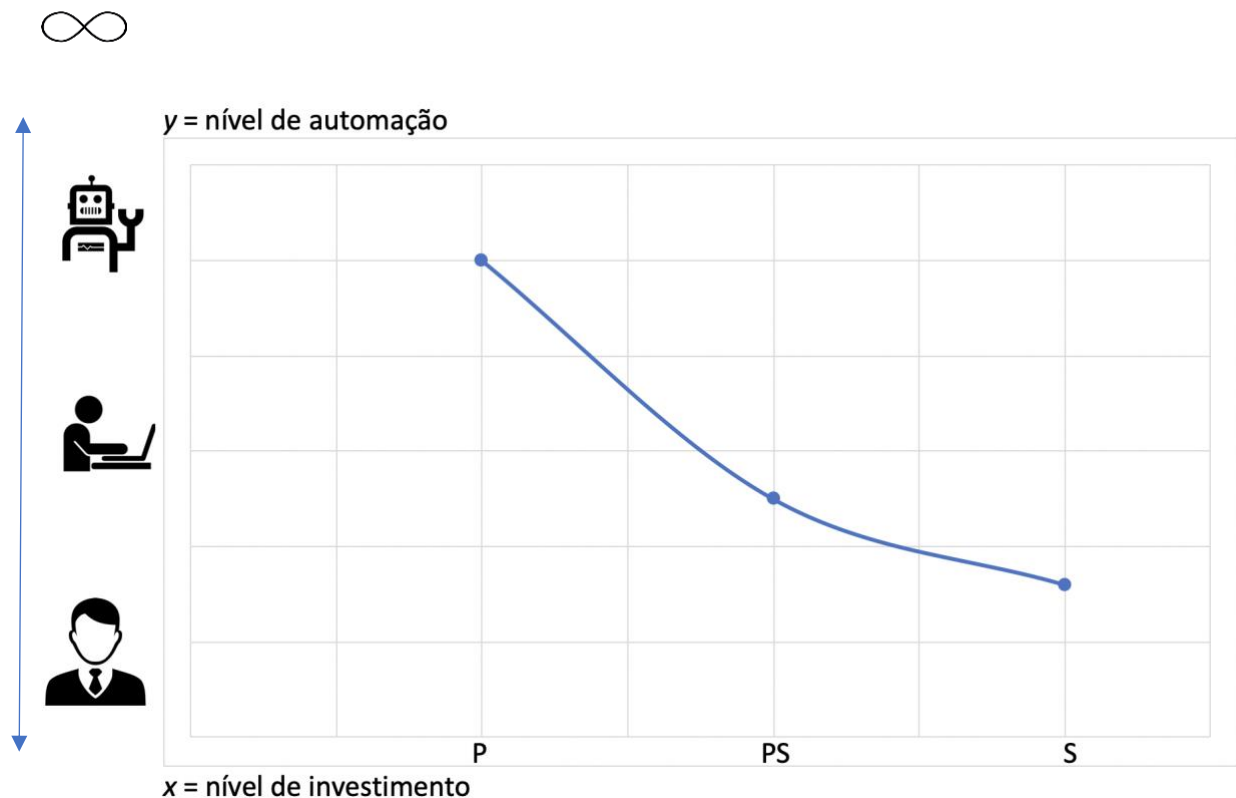


Figura 13 – Nível de *heteromation* nos três níveis de clientes *private*



Fonte: Elaborada pelo autor.

Dessa forma, a hipérbole anterior traz informações sobre o nível de *heteromation* dos três níveis de cliente *private banking* do banco em questão. O eixo X representa os valores de investimento de cada nível. Parte-se do nível P (com menores recursos) até o nível S. Ou seja, o eixo X vai do menor ao maior nível de volume de recursos investidos na sequência dos subsegmentos (P, PS e S).

O eixo Y representa o nível de relação que o cliente tem com a tecnologia (*heteromation*). Assim, o desenho de um homem representa o nível de baixo uso de tecnologia.

Logo acima, a interação do homem e o computador representa um grau de relação com a tecnologia moderado e, por fim, o robô indica o grau de automação máximo.

Assim, quanto maior o volume de recursos investidos, menor a utilização das ferramentas e meios digitais e menor o grau de *heteromation*. Ao contrário, quanto menos investimentos no banco, maior a utilização da tecnologia e maior o grau de *heteromation*. Os clientes P, portanto, apresentam maior grau de *heteromation* com uma forte relação com os meios digitais e tecnologia em geral, até mesmo imposta pelo banco. Os clientes os demonstram uma relação ainda forte, porém menor dos que os clientes P. E, finalmente, os clientes S, por tudo o que já foi discutido, têm um nível muito baixo de *heteromation*.

O gráfico, assim, representa a relevância da Transformação Digital para o segmento *private banking* do banco em estudo. A conclusão é que os meios digitais ganham relevância diferente a depender do volume de recursos que o cliente mantém aplicado no banco. É mais relevante para aqueles que mantêm menos recursos, e irrelevante (diretamente) para os clientes com grandes volumes de investimentos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso proposto revelou que a Transformação Digital é um fenômeno que interfere diretamente na indústria bancária e no banco estudado. No segmento *private banking* não é diferente. Esse fenômeno complexo abrange um sistema organizacional que influencia o componente técnico e social do banco. Dessa forma, com o digital, suas estruturas e estratégias se encontram alinhadas ao comportamento do consumidor e aos funcionários do banco tornando-se relevante para o cliente.

Para o cliente *private banking* de pequeno e médio porte, P e PS – na classificação do banco em estudo –, a Transformação Digital é muito relevante. Ou seja, os clientes são realmente usuários da tecnologia colocada à sua disposição, e a percebem de forma simples e fácil.

Por outro lado, para os clientes de grande porte do segmento, com um volume mais alto de recursos investidos, classificados como S para o banco, a Transformação Digital parece ser irrelevante. Não são usuários diretos das tecnologias que o banco disponibiliza. São mais tradicionais e não dispensam atendimento presencial. O poder de barganha desses clientes é grande e, portanto, são atendidos da forma que melhor lhes convém, sendo, em sua maioria, de forma presencial.

Assim, a relação dos clientes S com a tecnologia é baixa (*heteromation* baixo) ao passo que a relação dos clientes P e PS com os meios digitais é mais forte (*heteromation* elevado).

O ponto comum entre os três grupos é a demanda por atendimento presencial quando o assunto a ser tratado são seus investimentos. Nesse sentido, todos os grupos demandam contato com seu assessor financeiro.

A partir disso, pode-se afirmar que nem todos os aspectos relacionados ao segmento *private banking*, portanto, podem ser vistos sob a ótica digital. Há uma necessidade do lado humano de auxiliar os clientes na assessoria financeira.

Dessa forma, soluções massificadas digitais para o cliente *private* deveriam ser repensadas. Tais clientes têm, ainda, uma demanda pelo contato pessoal.

A implementação de estratégias mais personalizadas para o cliente *private*, principalmente no que diz respeito a investimentos, é importante para a retenção e fidelização desses clientes.

Em suma, o estudo apresenta as seguintes conclusões para os clientes *private* do banco em questão:

- A Transformação Digital tem grande relevância para os clientes P e PS do segmento *private banking* do banco em estudo (nível alto de *heteromation*).
- Os clientes P são mais suscetíveis à utilização das tecnologias digitais se comparados aos clientes PS, tendo em vista tratar-se do nível de entrada do segmento. Nesse sentido, os clientes estão mais habituados aos meios digitais ou o banco acaba os impondo a eles.
- A Transformação Digital é irrelevante para os clientes S, se for considerado o uso direto dos meios digitais por esses clientes.
- Apesar da Transformação Digital ser um fenômeno abrangente, existe a necessidade do lado humano para tratar do assunto “investimentos”.

8.1 Implicações gerenciais

O estudo apresentou uma oportunidade para buscar melhoria na gestão da estratégia digital do banco para os clientes do segmento *private*, na medida em que foi verificada uma demanda por atendimento pessoal, principalmente quando o tema é assessoria financeira.

Em outras palavras: não considerar estratégias digitais massificadas para o público *private*, mas estratégias que sejam customizadas e adequadas ao perfil do grupo de clientes do segmento.

Além disso, considerar estratégia diferenciada para a gestão do público S já que demandam soluções ainda mais sob medida do que comparado aos demais segmentos.

Ainda, no mesmo sentido, compreender que a Transformação Digital não ocorre da mesma forma em todos os segmentos do banco, tendo em vista as diferentes necessidades de cada segmento.

Também, é importante ponderar a redução de custos por meio da Transformação Digital. É fato que ela possibilita uma redução de custos para a empresa. No entanto, a simples redução de despesa não pode ser um fim em si mesma. Deve-se promover uma redução de despesas com a alocação eficiente dos recursos disponibilizados por essa redução, em ações que criem valor

para os clientes. No caso dos clientes *private*, esses recursos podem ser alocados para o marketing (eventos, promoções, palestras para clientes e treinamento de funcionários, por exemplo). Isso seria importante para corroborar com a exclusividade do segmento e para a retenção e fidelização desses clientes.

8.2 Implicações acadêmicas

Como implicação acadêmica, o estudo traz à tona um assunto pouco pesquisado e que pode servir de subsídio para futuras investigações. O tema *private banking* é pouco abordado até mesmo pelo alto grau de confidencialidade e sigilo exigidos. Entretanto, vem se tornando assunto relevante no setor financeiro, principalmente nos últimos anos devido aos novos modelos de negócios (plataformas digitais) e às mudanças no mercado brasileiro. É relevante em função da representatividade dos investimentos desse público em comparação aos demais segmentos da indústria bancária.

Outra implicação acadêmica é a apresentação da teoria do *heteromation* que ainda é pouco estudada e pode apoiar pesquisas futuras.

8.3 Limitações da pesquisa

Como a maioria dos trabalhos acadêmicos, a presente a pesquisa apresentou algumas limitações.

A primeira delas relaciona-se com fato de a pesquisa tratar indiretamente assuntos relacionados a investimentos pessoais. Nesse sentido, já existe uma resistência por parte das pessoas, em geral, de falar sobre o assunto “dinheiro”. Trata-se de um tema sensível e que, portanto, pode ter interferido nos depoimentos dos respondentes.

Além disso, outra limitação foi o acesso ao público. A maioria das entrevistas foi realizada durante o horário de atendimento. Não foi possível entrevistar maior quantidade de pessoas em função desse motivo. Para dois clientes do perfil S, foi necessário o deslocamento do pesquisador até o escritório e a residência de cada um deles.

A questão das *fintechs* pode ser considerada outra limitação do estudo já que elas são plataformas completamente digitais e estão começando a trabalhar com o público *private banking*. Uma vez que o estudo não abordou esse tema, pode haver um comportamento diferente dos clientes *private* com relação a essas plataformas.

Finalmente, os poucos artigos e estudos existentes sobre os temas *private banking* e *heteromation* foram outra limitação enfrentada pelo pesquisador.

8.4 Passos futuros

Os passos futuros do estudo apontam para uma investigação sobre o comportamento do público *private banking* junto às *fintechs* que são plataformas completamente digitais. Nesse sentido, a verificação se os clientes são aderentes a tais modelos de negócios “puros”, principalmente o público S.

Outro passo a ser considerado é um estudo que investigue como os “robôs de investimento”, que já estão sendo utilizados no mercado financeiro, podem influenciar o segmento *private* dos bancos.

REFERÊNCIAS

- ABRATT, R.; RUSSELL, J. Relationship marketing in private banking in South Africa. **International Journal of Bank Marketing**, v. 17, n. 1, p. 5-19, 1999.
- ANBIMA. **Código de Melhores Práticas para Atividade de Private Banking no Mercado Doméstico**, 2008. Disponível em: https://www.anbima.com.br/data/files/35/12/E0/B0/127675106582A275862C16A8/codigo_private_banking_1_.pdf Acesso em: 04 abr. 2019.
- APPELBAUM, Steven. Socio-Technical Systems Theory: an Intervention Strategy for Organizational Development. **Management Decision**, v. 35, n. 6, p. 452-463, 1997. ^[17] _[SEP]
- BAILEY, Diane; DINIZ Eduardo; NARDI, Bonnie; LEONARDI, Paul; SHOLLER, Dan. **A Critical Approach to Human Helping in Information Systems: Heteromation in the Brazilian Correspondent Banking System**. Elsevier, 2018.
- BALMER, J. M. T.; STOTVIG, S. Corporate identity and private banking: A review and case study. **International Journal of Bank Marketing**, v. 15, n. 5, p. 169-184, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02652329710175370>
- BEDNAR, P.; WELCH, C. E. Contextual inquiry and socio-technical practice. **Kybernetes**, v. 43, n. 9/10, p. 1.310-1.318, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/K-07-2014-0156>.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly: Management Information Systems**, 1987. Disponível em: <https://doi.org/10.4135/9781849209687.n5>
- BERMAN, S. J. Digital transformation: Opportunities to create new business models. **Strategy and Leadership**, v. 40, n. 2, p. 16-24, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>.
- CHUNG, Ronald K.; CHUNG, Alice M.; ARMSTRONG, Robert W. Towards a Framework for Private Banking Services: Evidence from Chinese Bankers. **International Review of Accounting, Banking and Finance**, p. 65-94, 2014.
- CLOHESSY, T.; ACTON, T.; MORGAN, L. The impact of cloud-based digital transformation on ICT service providers' strategies. In: **Bled eConference**, Bled, Slovenia, 2017. p. 111-126.
- COOK, T. D.; CAMPBELL, D. T. **Quasi-Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings**, RandMcNally, Chicago, Illinois, 1979.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Introdução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artemed, 2007.
- DIMITRIADIS, S.; KOUREMENOS, A.; KYREZIS, N. Trust-based segmentation. **International Journal of Bank Marketing**, v. 29, n. 1, p. 5-31, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02652321111101356>.

DHOLAKIA, Nikhilesh; FIRAT, Fuat. Markets. Consumers and Society in the Age of Heteromation. **European Journal of Marketing**, 2019.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 597-635, Dec. 2003.

DURKIN, Mark; MULHOLLAND Gwyneth; McCARTAN, Aodheen. A Socio-Technical Perspective on Social Media Adoption: A Case from Retail Banking. **International Journal of Bank Marketing**, v. 33, n. 7, p. 944-962, 2015.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

EKBIA R. Hamid; NARDI A. Bonnie. Heteromation and Other Stories of Computing and Capitalism. **The MIT Press**, 2017.

FRANKFORT-NACHMIAS, C.; NACHMIAS, D. **Research methods in the social sciences**. 5. ed. New York: St. Martin's Press, 1996.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, maio/jun. 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-75901995000300004>.

GOMBER, P.; KOCH, J. A.; SIERING, M. Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. **Journal of Business Economics**, v. 87, n. 5, p. 537-580, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>

HÄNNINEN, M.; SMEDLUND, A.; MITRONEN, L. Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. **Baltic Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. 152-168, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0109>

HENS, Thorsten; BACHMANN, Kremena. **Behavioural Finance for Private Banking**: John Wiley & Sons, jul. 5, 2012.

ISMAIL H., Mariam; KATHER, Mohamed; ZAKI, Mohamed. Digital Business Transformation and Strategy: What do We Know so Far? **Cambridge Service Alliance**: 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36492.62086>.

KLEIN, L. What do we actually mean by “sociotechnical”? On values, boundaries and the problems of language. **Applied Ergonomics**, v. 45, n. 2, Part A, p. 137-142, mar. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.03.027>.

KLEIN, M. M. **Reengineering Methodologies and Tools**: A Prescription for Enhancing Success. Organizational Transformation Through Business Process Reengineering: Applying the Lessons Learned, V. Sethi and W. R. King (eds.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998. p. 243-251.

LARSSON, Anthony; VIITAOJA, Yamit. Building Customer Loyalty in Digital Banking: A Study of Bank Staff's Perspectives on the Challenges of Digital CRM and Loyalty. **Internal Journal of Bank Marketing**, v. 35, n. 6, 2017.

LI, F. The digital transformation of business models in the creative industries: a holistic framework and emerging trends. **Technovation**, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>

MALATJI, M.; VON SOLMS, S.; MARNEWICK, A. Socio-technical systems cybersecurity framework. **Information and Computer Security**, v. 27, n. 2, p. 233-272, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ICS-03-2018-0031>.

MANSER Payne, E.; PELTIER, J. W.; BARGER, V. A. Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: a research agenda. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 11, n. 2, p. 185-197, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JRIM-08-2016-0091>.

MARIOTTO, F. L.; ZANNI, P. P.; DE MORAES, G. H. S. M. What is the use of a single-case study in management research? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, July/Aug. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140402>

MATZLER, K.; FRIEDRICH VON DEN EICHEN, S.; ANSCHÖBER, M.; KOHLER, T. The crusade of digital disruption. **Journal of Business Strategy**, v. 39, n. 6, p. 13-20, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2017-0187>.

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

MBAMA, C. I.; EZEPUE, P.; ALBOUL, L.; BEER, M. Digital banking, customer experience and financial performance: UK bank managers' perceptions. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 12, n. 4, p. 432-451, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2018-0026>.

MORAKANYANE, R.; GRACE, A.; O'REILLY, P. **Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature**, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>.

MOSER, F. Mobile banking a fashionable concept or an institutionalized channel in future retail banking? Analyzing patterns in the practical and academic mobile banking literature. **International Journal of Bank Marketing**, v. 33, n. 2, p. 162-177, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2013-0082>

MULLAN, J.; BRADLEY, L.; LOANE, S. Bank adoption of mobile banking: stakeholder perspective. **International Journal of Bank Marketing**, v. 35, n. 7, p. 1154-1174, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2015-0145>

NWAIW, Fortune. Review and Comparison of Conceptual Frameworks on Digital Business Transformation. **Journal of Competitiveness**, v. 10, n. 3, p. 86-100, 2018.

- OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G.; GOLDONI, V. Forças e fraquezas na aplicação do estudo de caso na área de Sistemas de Informação. **Revista de Gestão**, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rege357>.
- PICCININI, E.; GREGORY, R.W.; KOLBE, L. M. Changes in the producer-consumer relationship-towards digital transformation. In: **Wirtschaftsinformatik Conference**, Osnabrück, Germany: AIS Electronic Library, 2015a. p. 1634–1648.
- PRAMANIK, H. S.; KIRTANIA, M.; PANI, A. K. Essence of digital transformation – Manifestations at large financial institutions from North America. **Future Generation Computer Systems**, v. 95, p. 323-343, jun. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.12.003>.
- REIMERS, K.; JOHNSTON, R. B.; KLEIN, S. An empirical evaluation of existing IS change theories for the case of IOIS evolution. **European Journal of Information Systems**, v. 23, n. 4, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/ejis.2013.7>.
- SARKER, S.; LEE, A. Using a Positivist Case Research Methodology to Test Three Competing Theories-In-Use of Business Process Redesign. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 2, n. 1, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.17705/1jais.00019>.
- TALLYN, E.; PSCHETZ, L.; GIANNI, R.; SPEED, C.; ELSDEN, C. Exploring machine autonomy and provenance data in coffee consumption: A field study of bitbarista. **Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction**, v. 2, n. CSCW, November 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3274439>.
- VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, jun. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
- WESTERMAN, George; CALMEJANE, Claire; BONNET, Didier; FERRARIS, Patrick; MCAFEE, Andrew. Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollars Organizations. **MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting**, p. 1-68, 2011.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZAKI, Mohamed. Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. **Journal of Services Marketing**, v. 33, n. 4, p. 429-435, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0034>.