

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

Glauco Thadeu Corrêa Silva

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA  
RETENÇÃO DE CLIENTES INVESTIDORES EM PERÍODO DE *HOME  
OFFICE* CONTINGENCIAL: um estudo em uma instituição financeira**

Belo Horizonte  
2021

**Glauco Thadeu Corrêa Silva**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA  
RETENÇÃO DE CLIENTES INVESTIDORES EM PERÍODO DE *HOME  
OFFICE* CONTINGENCIAL: um estudo em uma instituição financeira**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Caissa Veloso e Sousa

Área de Concentração: Organização e estratégia

Linha de Pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Belo Horizonte  
2021

SILVA, Glauco Thadeu Corrêa.

S586e

Estratégias de marketing de relacionamento para retenção de clientes investidores em período de homeoffice contingencial: um estudo em uma Instituição financeira. Belo Horizonte: Centro Universitario Unihorizontes, 2021.  
136p.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Caissa Veloso e Sousa.

Dissertação (mestrado). Centro Universitario Unihorizontes. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Marketing de relacionamento – estratégia – homeoffice – clientes investidores. I. Glauco Thadeu Corrêa Silva. II. Centro Universitario Unihorizontes - Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.8



Centro Universitário Unihorizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **GLAUCO THADEU CORRÊA SILVA**

Matrícula: 0770996

LINHA DE PESQUISA: Estratégia, Inovação e Competitividade

ORIENTADOR(A): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Caissa Veloso e Sousa

**TÍTULO: ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA RETENÇÃO DE  
CLIENTES INVESTIDORES EM PERÍODO DE HOME OFFICE CONTINGENCIAL: um  
estudo em uma instituição financeira**


DATA: 10/03/2021

RESULTADO: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

  
-----  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Caissa Veloso e Sousa  
ORIENTADORA  
Centro Universitário Unihorizontes

  
-----  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marina de Almeida Cruz  
Centro Universitário Unihorizontes

  
-----  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Alves Rodas Vera  
Universidade Federal da Bahia

**DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS**  
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA RETENÇÃO DE  
CLIENTES INVESTIDORES EM PERÍODO DE *HOME OFFICE* CONTINGENCIAL:  
um estudo em uma instituição financeira**

apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico Centro Universitário Unihorizontes

como requisito parcial para obtenção do título de

**MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO**

de autoria de

**GLAUCO THADEU CORRÊA SILVA**

contendo 135 páginas

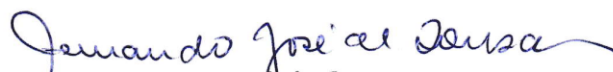
sob orientação da

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> CAÍSSA VELOSO E SOUSA**

**ITENS DA REVISÃO:**

- Correção gramatical
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 25 de fevereiro de 2021

  
Fernando José de Sousa  
REVISOR

Registro: 20710, Livro LR-36 – Decreto nº 5786/2006, Processo 2758814/2014  
Licenciado em LETRAS  
Centro Universitário de Belo Horizonte  
UNI-BH

**REVISADO**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus que nos concede a vida, saúde e sabedoria;

Aos meus pais que sempre me ensinaram o valor do conhecimento;

Aos meus avós, Odilon e Therezinha (sempre presente), por compartilharem a função de pais e auxiliares em meu direcionamento;

Aos meus irmãos, primos, tios por sempre estarem de braços estendidos em meu apoio;

Aos meus amigos pelos momentos de força e incentivo;

Aos meus colegas de trabalho, em especial ao Cristiano por compreender o propósito de algumas ausências para o meu crescimento;

À toda equipe Unihorizontes, em especial à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Caissa, por serem instrumentos de conhecimento e ajuda na promoção desta conquista;

A todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para esta etapa tão especial em minha vida acadêmica.

## RESUMO

A pandemia deflagrada em março de 2020 exigiu uma reorganização contingencial do comportamento humano, como forma de zelar pela manutenção da vida. O novo vírus, denominado COVID-19, apresentou alto índice de transmissibilidade e o isolamento social foi a medida mais recomendada pelas autoridades de saúde, frente a um cenário sem clareza de tratamentos e profilaxia. Desse modo, situações corriqueiras como utilização de meios de transporte, exercer o trabalho no ambiente físico das organizações, dentre outras, precisaram ser rapidamente revistas e adaptadas às novas normas de segurança. Diversos setores tiveram sua produção suspensa, o que rapidamente desacelerou a economia e causou oscilação no preço dos ativos, causando situações de estresse econômico, paralisando bolsas de valores em todo o mundo. O investidor jamais experimentou uma situação tão complexa. Ações como comparecer à instituição financeira para acompanhar os investimentos e obter assessoria financeira ficaram suspensas no canal de atendimento presencial. Vários setores adotaram o regime de *home office* para a manutenção de serviços essenciais, com destaque para o setor financeiro, objeto de análise deste estudo. Os profissionais do setor financeiro precisaram utilizar estratégias para assessoria qualificada e retenção de clientes investidores com alta sensibilidade nos preços dos ativos em regime de *home office* contingencial. Nesse estudo, buscou-se identificar e analisar os mecanismos do marketing de relacionamento, em uma instituição financeira denominada Banco B, para a retenção de clientes investidores, na perspectiva dos gerentes de relacionamento, em período de *home office* contingencial. Para alcançar esse objetivo, foram realizadas 13 entrevistas semiestruturadas, a fim de apresentar as dificuldades percebidas na implementação do processo de transição do modelo presencial para o *home office*. Buscou-se analisar como os gerentes de relacionamento retiveram os clientes investidores durante os períodos de relacionamento à distância, frente à volatilidade dos mercados, além de identificar as propostas de mudanças adotadas na organização pós-período pandêmico com adoção do *home office*. Foram analisadas as dimensões adoção e adaptação ao *home office*, desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, estratégias de marketing de relacionamento e possíveis alterações permanentes pós-pandemia. A pesquisa é caracterizada como descritiva, de abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso. Os dados coletados nas entrevistas passaram pela análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Pôde-se verificar que as principais estratégias de retenção do cliente investidor no período se relacionaram à ampliação da comunicação e proximidade digital. Além disso, os entrevistados se mostraram adaptados ao regime de *home office*, o que pode abrir espaço para adoção permanente ou regime híbrido no período pós-pandêmico. Conclui-se que as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelos sujeitos de pesquisa foram efetivas para a retenção de clientes investidores no período de *home office* contingencial.

**Palavras-chave:** *Home office*; marketing de relacionamento; clientes investidores; pandemia; instituição financeira; volatilidade dos mercados.

## ABSTRACT

The pandemic unleashed in March 2020 demanded a contingent reorganization of human behavior, as a way of ensuring the maintenance of life. The new virus, called COVID-19, had a high rate of transmissibility and social isolation was the most recommended measure by health authorities, face of a scenario without a clear treatment and prophylaxis. Given this, common situations such as the use of means of transport, carrying out work in the physical environment of organizations, among others were quickly revised and adapted to new safety standards. Several sectors had their production suspended, which quickly slowed the economy and caused fluctuations in asset prices, causing economic stress situations, paralyzing stock exchanges worldwide. The investor has never experienced such a complex situation. Actions such as attending the financial institution to monitor investments and obtain financial advice were suspended in the face-to-face service channel. Several sectors have adopted the home office regime for the maintenance of essential services, with emphasis on the financial sector, object of analysis of this study. Professionals in the financial sector needed to use strategies for qualified advisory and retention of investing clients with high sensitivity in the prices of assets under contingency home office. In this study, we sought to identify and analyze the mechanisms of relationship marketing, in a financial institution called Banco B, for the retention of investor clients, from the perspective of relationship managers, in home office contingential period. To achieve this goal, 13 semi-structured interviews were carried out, aiming to present the difficulties perceived by implementing the transition process from a face-to-face model to a home office. It sought to analyze how relationship managers retained investing clients during periods of distance relationship, in the face of market volatility, in addition to identifying the proposed changes adopted in the organization after the pandemic period with the adoption of the home office. The dimensions of adoption and adaptation to the home office, development of information and communication technologies, relationship marketing strategies and possible permanent changes after the pandemic were analyzed. The research is characterized as descriptive, with a qualitative approach, through a case study. The data collected in the interviews went through the content analysis proposed by Bardin (2011). It was possible to verify that the strategies of main investor client retention in the period were related to the expansion of digital communication and proximity. In addition, the interviewees were shown to be adapted to the home office regime, which may open space for permanent adoption or hybrid regime in the post-pandemic period. It was concluded that the relationship marketing strategies used by the research subjects were effective for retaining investor clients in the contingent home office period.

**Keywords:** Home office; relationship marketing; investing customers; pandemic; financial institution; market volatility.



## RESUMEN

La pandemia desatada en marzo de 2020 requirió una reorganización contingente del comportamiento humano, como una forma de asegurar el mantenimiento de la vida. El nuevo virus, denominado COVID-19, tenía una alta tasa de transmisibilidad y el aislamiento social fue la medida más recomendada por las autoridades sanitarias, ante un escenario sin tratamiento y profilaxis claros. Así, situaciones habituales como el uso de medios de transporte, la realización de trabajos en el entorno físico de las organizaciones, entre otras, necesitaban ser rápidamente revisadas y adaptadas a las nuevas normas de seguridad. Varios sectores vieron suspendida su producción, lo que frenó rápidamente la economía y provocó fluctuaciones en los precios de los activos, provocando situaciones de estrés económico, paralizando las bolsas de valores de todo el mundo. El inversor nunca ha vivido una situación tan compleja. En el canal de atención presencial se suspendieron acciones como la asistencia a la institución financiera para monitorear inversiones y obtener asesoría financiera. Varios sectores han adoptado el régimen de home office para el mantenimiento de servicios esenciales, con énfasis en el sector financiero, objeto de análisis de este estudio. Los profesionales del sector financiero necesitaban utilizar estrategias de asesoría calificada y retención de clientes inversionistas con alta sensibilidad en los precios de los activos en régimen de contingencia home office. En este estudio, buscamos identificar y analizar los mecanismos del marketing relacional, en una institución financiera denominada Banco B, para la retención de clientes inversionistas, desde la perspectiva de los gerentes de relaciones, en un período contingente de oficina central. Para lograr este objetivo, se realizaron 13 entrevistas semiestructuradas con el fin de presentar las dificultades percibidas en la implementación del proceso de transición del modelo presencial al home office. Se buscó analizar cómo los gerentes de relaciones retuvieron a los clientes inversionistas durante los períodos de relación a distancia, en vista de la volatilidad del mercado, además de identificar los cambios propuestos adoptados en la organización pos-pandémica con la adopción de la oficina central. Se analizaron las dimensiones de adopción y adaptación al home office, desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación, estrategias de marketing relacional y posibles cambios permanentes tras la pandemia. La investigación se caracteriza por ser descriptiva, con un enfoque cualitativo, a través de un estudio de caso. Los datos recogidos en las entrevistas pasaron por el análisis de contenido propuesto por Bardin (2011). Se pudo constatar que las principales estrategias de retención de clientes inversionistas en el período estuvieron relacionadas con la expansión de la comunicación digital y la proximidad. Además, los entrevistados demostraron estar adaptados al régimen de la oficina en casa, lo que puede abrir espacio para la adopción permanente o el régimen híbrido en el período pos-pandémico. Se concluye que las estrategias de marketing relacional utilizadas por los sujetos de la investigación fueron efectivas para retener a los clientes inversores en el período contingente de la oficina central.

**Keywords:** Ministerio del Interior; marketing de relación; clientes inversores; pandemia; institución financiera; volatilidad del mercado.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Composição das transações totais	30
Quadro 1	Categorias e subcategorias do conteúdo das entrevistas	63
Quadro 2	Entrevistados	64
Quadro 3	Agrupamento dos relatos da categoria 2 - Adaptação ao Home Office - Vantagens e desvantagens	73
Quadro 4	Estratégias de Marketing de Relacionamento utilizadas pelos gerentes no trato e clientes investidores	96
Quadro 5	Estratégias de Marketing de Relacionamento utilizadas pelos gerentes no trato e clientes investidores - Período elevado da crise	100
Quadro 6	Agrupamento dos relatos de retenção e perda de clientes investidores no período mais elevado da crise	103

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Benefícios do <i>home office</i> para o profissional e para a empresa	52
Tabela 2	Desafios do <i>home office</i> para o profissional e para a empresa	54
Tabela 3	Benefícios do <i>home office</i> para o profissional e para a empresa - Análise dos dados	81
Tabela 4	Desafios do <i>home office</i> para o profissional e para a empresa Análise dos dados	84

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COVID-19	<i>Corona Virus Disease 2019</i>
<i>CRM</i>	<i>Customer Relationship Management</i>
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
MP	Medida Provisória
OMS	Organização Mundial da Saúde
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	Problematização .....	19
1.2	Objetivos .....	22
1.2.1	Objetivo geral .....	22
1.2.2	Objetivos específicos.....	22
1.3	Justificativa.....	22
<b>2</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO DE ESTUDO .....</b>	<b>24</b>
2.1	Tecnologias de Informação e comunicação no setor bancário .....	28
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>31</b>
3.1	O Marketing e o Marketing de Relacionamento .....	31
3.2	Marketing de Relacionamento no setor bancário.....	34
3.3	Marketing de relacionamento e fidelização de clientes .....	40
3.4	O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação ....	42
3.5	Novas estratégias de relacionamento com os clientes .....	46
3.6	O <i>home office</i> como estratégia organizacional .....	50
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>59</b>
4.1	Caracterização da pesquisa quanto ao tipo, abordagem e método.....	59
4.2	Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos de pesquisa ....	60
4.3	Técnica de coleta de dados .....	61
4.4	Análise dos dados.....	62
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>64</b>
5.1	Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais.....	64
5.2	Adoção do <i>home office</i> contingencial.....	65
5.3	Adaptação ao modelo <i>Home Office</i> .....	72
5.3.1	Conciliação Vida e Carreira.....	76
5.3.2	Tecnologia.....	76
5.3.3	Isolamento social.....	76
5.3.4	Aumento da produtividade.....	77
5.3.5	Relacionamento com o cliente.....	77
5.3.6	Ergonomia.....	77
5.3.7	Gestão do tempo.....	77
5.3.8	Conveniência e qualidade de vida.....	77
5.3.9	Maior concentração.....	78
5.3.10	Planejamento pessoal do trabalho.....	78
5.3.11	Evolução da comunicação.....	78
5.3.12	Inteligência Competitiva.....	78
5.3.13	Menor poder de persuasão ao cliente.....	79
5.3.14	Intensidade e volume de trabalho.....	79
5.4	Desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação.....	83
5.5	Estratégias de marketing de relacionamento.....	89

<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>120</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>134</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A economia mundial no início do ano de 2020 apresentava uma perspectiva de crescimento estável, baseada na estimativa de crescimento do Banco Mundial para o último quadriênio (GAMA NETO, 2020). Iniciando o primeiro trimestre, a população mundial se viu frente a uma emergência sem precedentes, o novo Coronavírus (COVID-19), que se expandiu de forma rápida por todos os países, afetando a vida humana, a saúde e a economia mundial (CAETANO *et al.*, 2020).

Como forma de conter a disseminação do vírus, a adoção imediata do isolamento social foi recomendada pelas autoridades, em observância à recomendação da Organização Mundial de Saúde (OMS), a fim de frear o crescente número de contágio e mortes, resguardando a saúde da população (MUCELIN; D'AQUINO, 2020). Além do isolamento social, medidas como quarentena, bloqueio de fronteiras terrestres, aéreas e marítimas, foram também adotadas visando reduzir o índice de disseminação do vírus (GAMA NETO, 2020).

Como consequência dessas medidas protetivas, limitou-se a oferta de produtos, levando os agentes sociais e econômicos a alterar seus comportamentos, na busca da manutenção do processo econômico, comercial e financeiro de forma a minimizar os impactos dessa pandemia (REZENDE *et al.*, 2020). Complementando, as medidas protetivas utilizadas por toda a população levaram à paralisação quase total das economias mundiais (GAMA NETO, 2020).

Nesse cenário, a pandemia iniciada em 2020 exigiu que as pessoas reorganizassem vários aspectos da sociedade atual, como: transportes, meios sanitários, convívio social, consumo, entre várias outras esferas da sociedade, o que demandou adaptações, colaboração e a participação dos envolvidos (FERREIRA *et al.*, 2020).

Entre os reflexos trazidos para o convívio social se destaca a necessidade do uso de metodologias remotas capazes de suavizar estes impactos, induzindo ao aumento do uso de tecnologias digitais. Como exemplo, ocorre a substituição de aulas presenciais por aulas remotas ou à distância e o trabalho sem a presença física do trabalhador na unidade empregadora (SOUZA *et al.*, 2020).

Especificamente no setor bancário, que historicamente nas três últimas décadas vinha aprimorando o uso das tecnologias de informação e comunicação, em função da necessidade de reestruturação de seus sistemas, de forma a promover a inclusão financeira (BADER, 2013), foram identificadas estratégias de aproximação dos clientes por meio dos mecanismos remotos ou digitais.

Mesmo antes da pandemia causada pelo Coronavírus, o setor bancário se destacava pela busca da ampliação do uso de tecnologias de informação, visando melhores condições para execução de serviços, operacionalização e auxílio em sua estratégia competitiva. Essas tecnologias se confrontam com as mudanças de economia e mercado, vindo em auxílio das empresas e promovendo o desenvolvimento de suas atividades (ALBERTIN, 2004), mesmo em situações adversas ou inesperadas.

Entre as novas possibilidades de realização do trabalho decorrentes do desenvolvimento tecnológico situa-se o teletrabalho, também encontrado por outros termos em pesquisa como trabalho à distância, trabalho em casa, “*telework*” e, em amplitude, como “*home office*”. Essa nova modalidade de trabalho surge como uma destas ferramentas de flexibilidade para execução e organização do trabalho, buscando alinhar o interesse do serviço e do funcionário, facilitando a comunicação e informação, manifestando uma oportunidade de manutenção das ocupações e passando por decisões de tempo, posição geográfica e uso de ferramentas tecnológicas (LOSEKANN; MOURÃO 2020; RODRIGUES, 2011; SOUZA *et al.*, 2020; VAN DEN BROEK *et al.*, 2011).



Apesar da popularidade do termo *home office*, muito utilizado no contexto da pandemia da COVID-19 para descrever toda atividade realizada fora das dependências da empresa, sobretudo no Brasil, é importante diferenciá-lo de conceitos mais amplos como o próprio trabalho remoto ou teletrabalho, sendo este realizado com o uso de tecnologias de informação que permitem a execução das atividades (LEITE *et al.*, 2019; CUNHA SANTOS *et al.*, 2020).

Nesse sentido, o termo *home office* é um subgrupo do conceito amplo de “*telework*” ou “*telecommuting*”, pois mesmo sendo um trabalho realizado fora das dependências da organização com o uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC’s), possui a particularidade de localização - realizado na residência do funcionário. Considerando que existem outras modalidades de teletrabalho fora das dependências da empresa e da própria residência, torna-se importante tal diferenciação (LEITE *et al.*, 2019).

Neste contexto é importante compreender que o termo teletrabalho e *home office* podem confundir-se quanto à sua conceitualização, porém, como elucida Estrada (2014), o primeiro termo significa trabalho à distância com uso de tecnologias de comunicação e informática, uma vez que tele significa distância e o segundo se refere ao trabalho realizado fora da empresa com o uso de equipamentos semelhantes (BARROS, 2010). Complementando, os teletrabalhos são atividades desenvolvidas em locais diferentes dos escritórios centrais, enquanto *home office* é uma de suas modalidades, sendo este desenvolvido dentro do ambiente doméstico (QUEIROGA, 2020).

Neste trabalho, o termo *home office* foi adotado a fim de delimitar a modalidade desenvolvida na instituição pesquisada, mediante a delimitação frente à amplitude do termo teletrabalho, que trata de todo cenário envolvendo as formas de trabalho e os avanços tecnológicos que aconteceram de forma gradativa ao longo dos anos. Ainda, considerando-se que a pandemia promovida pela COVID-19 impôs às organizações

novos formatos de realização do trabalho, não previstos em contrato assinado entre as partes, mas são legais do ponto de vista da lei.

Se antes o *home office* era uma alternativa para a flexibilização dos modelos de gestão, após a deflagração da COVID-19 passou a ser uma necessidade para muitas empresas e para a maior parte delas tornou-se a única forma de manutenção de suas atividades. O esforço para uma rápida adaptação também foi observado na esfera dos empregados, onde muitos nunca haviam atuado em regime de trabalho à distância e se viram rapidamente enquadrados no modelo, sem oportunidade de testes ou treinamentos prévios (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

De acordo com Singh (2020), a COVID-19 é pioneira ao paralisar de forma brusca o curso econômico mundial e, por este motivo, segundo Rossoni (2020), recebeu atenção especial frente à outras situações de calamidade pública, devido a seu acelerado nível de contágio, propagação e elevada capacidade de crescimento exponencial. Gama Neto (2020) destaca que são diversos os impactos causados por uma pandemia, e estes não se restringem apenas às questões sanitárias, sendo difícil mensurar os reflexos negativos em outras áreas, sobretudo a econômica.

Estima-se que tais impactos econômicos possam ser comparados a outros momentos de crise essencialmente financeira, como as de 1929 e de 2008, (SANTOS JÚNIOR *et al.*, 2020) bem como de outras situações mundiais conhecidas de grande calamidade pública como a Peste Negra (1343) e a Gripe Espanhola em 1918 (GAMA NETO, 2020).

Nessa perspectiva de mudanças no contexto social promovidas pela pandemia, destaca-se que a liquidez de cenários já se configurava como 'o novo normal'. Mesmo antes da pandemia, já se observava uma celeridade na modificação das circunstâncias, o que deixou de ser uma novidade para o mundo moderno globalizado, pressionado principalmente pelo rápido desenvolvimento das tecnologias de

informação e comunicação. Nesse contexto, desde o início do século XXI, Castells (2007) já afirmava que o intercâmbio de pessoas e informações entre sociedades, que antes era uma decisão, passou a ser parte inerente à perenidade da vida humana.

Ainda sobre esse aspecto, Bauman (2007) enfatiza que nesta nova sociedade não existem partes intocadas, uma vez que há interferência nela, de forma parcial ou total, em muitos dos suprimentos e estímulos gerados, como mercadorias, recursos, dados e informações. Neste cenário, aprecia-se uma ruptura histórica e de desenvolvimento nunca vivenciada, trazida pela sociedade em rede. Tem como característica uma economia fortemente conectada e que contribui para a manutenção de um processo de modificação social.

Esse processo, de acordo com Castells (2007), promove uma ligação e dependência do mercado entre os países, modificando o formato como são estabelecidas as relações entre esses. O que torna restrita e rara a produção de bens e serviços em formato isolado e independente dentro de uma determinada localidade.

Em consonância com os aspectos progressistas trazidos pela intensificação da globalização, que não é um fenômeno recente (CASTELLS, 2007; STIGLITZ, 2007), mas passa a abarcar contornos diferenciados, especialmente pela dimensão da velocidade que as informações e fluxos sociais passam a apresentar, observam-se também “efeitos colaterais”, chamados por Bauman (2007) de “globalização negativa”. Nesse aspecto, uma sociedade delineada por fronteiras mais tênues e menos representativas, que reproduzem rapidamente os feitos extraordinários, também está suscetível à imprevisibilidade de eventos, disseminando rapidamente os efeitos de situações negativas como crises econômicas e financeiras, pandemias e epidemias, além de fragilidades de segurança da informação.

Além das incertezas abrangentes como crises, pandemias e epidemias, o constante progresso dos mercados, com ambientes que apresentam uma competitividade

acirrada, acompanhada do aumento de marcos regulatórios e a própria eficiência trazida pelas novas tecnologias, pressionam as organizações a buscar um posicionamento cada vez mais refinado (SANTOS *et al.*, 2020).

Nesse sentido, explorando o setor financeiro, em especial as instituições bancárias que compreendem o objeto de estudo desta dissertação, identifica-se o constante e gradual desenvolvimento de tecnologias, sobretudo no Brasil, que na última década teve esse movimento intensificado, como forma de ampliar o relacionamento com os clientes e agregar cada vez mais facilidades na realização de transações bancárias (FRIZON *et al.*, 2020).

Esse desenvolvimento dos grandes bancos também é resultado natural dos desafios já enfrentados pelo setor, como, por exemplo, o surgimento da forte concorrência de novos *players* de mercados digitais, que disponibilizam serviços financeiros por meio da internet, os chamados bancos digitais ou “*fintechs*” – nome dado às empresas que disponibilizam serviços financeiros por meio da internet (FARIA; CARRETE, 2019). Este desenvolvimento é acentuado em contextos de maior contingência como crises de natureza financeira ou não (MACHADO *et al.*, 2020).

Unes *et al.* (2019) destacam a pertinência da adoção de estratégias eficientes não só para conquista de novos clientes, mas principalmente para a retenção daqueles já conquistados, considerando que o custo de retenção tende a ser menor que o de atração e os novos consumidores do mercado financeiro apresentam-se menos fiéis e mais informados sobre o assunto. A relação vendedor-comprador tornou-se ainda mais ‘ganha-ganha’, emergindo uma preocupação latente no mercado com a gestão do relacionamento com o cliente.

Nesta nova perspectiva, as estratégias tradicionais de marketing que objetivam sucesso na diferenciação por produtos e serviços deixam de ser suficientes para a manutenção de uma carteira de clientes com crescimento satisfatório, diante de uma

gama de ofertas com pouca diferenciação por produto e serviços. Assim, o setor bancário é um exemplo, tendo em vista seu alto grau de imitabilidade (FRIÓSI *et al.*, 2017).

Considerando esse contexto, Silva Brehm *et al.* (2015) destacam que o marketing de relacionamento no setor bancário surge como uma alternativa às estratégias de marketing tradicional, deslocando o foco primeiramente para o cliente e posteriormente adequando o melhor produto e serviço a ser ofertado. Desse modo, a preocupação com a qualidade do atendimento vem sendo ampliada cada vez mais nas instituições financeiras.

Atender bem ao cliente na atualidade transcende aspectos antes considerados de excelência como a receptividade presencial, a cordialidade nas interações ou a disponibilidade. Espera-se que a oferta de soluções customizadas, antecipação do suprimento das necessidades e cuidado com as exigências exerçam influência na tentativa de garantir a sua principalidade. Portanto, o relacionamento passa a exercer papel primordial, determinando a perenidade da relação de continuidade negocial da empresa com o cliente (AUGUSTO; ALMEIDA JUNIOR, 2015).

Como estratégia de tornar a experiência do cliente cada vez mais positiva, tornando a percepção de valor mais tangível, os bancos constantemente revisam sua segmentação, ou seja, analisam o mercado, colocando-o como um conjunto de cadeias de mobilidade internas e externas sujeitas à regras de concorrência. Nesta perspectiva, os bancos visam uma inovação contínua, buscando estar à frente de seus concorrentes (BUSATTO, 2004).

Seguindo a ideia de segmentação, a instituição financeira objeto desse estudo promoveu no segmento de varejo um nicho estratégico de trabalho, agrupando investidores, com o objetivo de rentabilizar o cliente investidor, melhorar sua experiência, evitar a evasão de recursos, além de conquistar novos recursos da

concorrência. Isso promove, conforme exposto por Busatto (2004), que a instituição se posicione diferenciando-se dos demais segmentos do mercado a fim de que o cliente se identifique e se sinta satisfeito.

### 1.1 Problematização

Frente ao exposto julga-se necessário avaliar e entender as estratégias utilizadas pelas instituições financeiras, frente ao cenário de 2020, visando conferir na prática como a implementação do *home office* se conecta à situação.

Ainda não é possível mensurar em amplitude os reflexos econômicos da crise causada pela COVID-19. Observa-se que a pandemia contribuiu para o aumento da volatilidade dos mercados.

Nos Estados Unidos, em março de 2020, foi necessário o acionamento do mecanismo de parada da Bolsa de Valores 4 vezes em 10 dias. Considerando o intervalo de criação em 1987, o recurso só havia sido utilizado em 1997 (ZHANG *et al.*, 2020). No Brasil, o mecanismo de parada popularmente conhecido no mercado financeiro como “*Circuit Breaker*” foi acionado 6 vezes, de um total de 23 vezes em que precisou ser acionado historicamente. Esse mecanismo é acionado quando os preços dos ativos caem de forma acelerada, como forma de conter a emoção dos investidores que podem impactar a precipitação da negociação dos ativos (YOSHINAGA; CASTRO, 2020).

Este cenário de oscilações na Bolsa de Valores gerou uma crise sistêmica no mercado de ações, o que afeta direta ou indiretamente a vida das pessoas e dos investidores. Essa oscilação pode ser tanto positiva quanto negativa e se manifesta pela volatilidade no mercado financeiro e se reflete nos demais segmentos, causando insegurança e alteração nos negócios, de forma que o capital é afetado (LIRA *et al.*, 2020). A COVID-19, ao impor restrições de contato presencial com o cliente, contribuiu diretamente para a volatilidade dos papéis de investimento em razão da incerteza

provocada por um vírus novo que inicialmente estava sem perspectiva concreta de proteção (vacina).

A pandemia intensificou a variação de preço de determinados ativos, como títulos e ações, sendo também recorrente em todo tipo de investimento. Como resultado desse movimento, ocorre a retração econômica sistêmica que direciona para baixo a volatilidade do mercado. Apesar da crise marcar impactos negativos no mercado de ações, esta oferece uma oportunidade para quem tem capital disponível, uma vez que a longo prazo o investimento em ações poderá fornecer a possibilidade de recuperar o capital investido, como também poderá possibilitar ganhos financeiros (LIRA *et al.*, 2020).

Diante deste contexto de volatilidade dos mercados e aumento da concorrência, é recomendado que as instituições financeiras busquem estratégias que tenham como foco a eficiência e melhoria do relacionamento com cliente, visando atingir o desafio de consolidação dos resultados (STEININGER, 2019). O marketing de relacionamento deve-se basear na interatividade, conectividade e criatividade, sendo necessário que a instituição avalie o mercado e a concorrência, afim de montar um *feedback* sobre a real situação (LIMA,2016). Tais colocações do autor condizem com a situação atual, pois, ao avaliar pontos relevantes, permite que as instituições avaliem todo o contexto na busca de construção de novas estratégias e minimizar os impactos no mercado.

De forma a justificar a oscilação na Bolsa de Valores, pode-se citar a paralização de atividades produtivas, usada para minimizar o contágio do vírus, pois quase que automaticamente esta medida afeta o mercado de ações e a economia mundial, uma vez que reduz a movimentação do capital, agravando a crise econômica (LIRA *et al.*, 2020). Rodrigues (2020) analisa que as crises resultantes da pandemia ainda são imprevisíveis. O que se sabe é que esta agravou a crise econômica, promovendo a queda acentuada da Bolsa de Valores.

Independentemente da disseminação da pandemia diante da economia mundial, as orientações financeiras podem ser pautadas em estratégias de segmentação, afim de concentrar os esforços no marketing de determinados alvos, com ações específicas ao nicho de clientes segmentados, ou seja, a segmentação pode ser colocada como uma estratégia para um bom posicionamento no mercado e assim poder atender a cada nicho (BUSATTO, 2004). Considerando as novas estratégias, se faz necessário que as instituições e os clientes construam um relacionamento de confiança, comprometimento, cooperação de forma rápida e dinâmica (LAURENTIS, 2018).

Para a adoção de um marketing direcionado para um público alvo, a segmentação do mercado se torna um mecanismo eficiente para a identificação das variáveis, avaliação da atratividade de cada segmento e desenvolvimento dos perfis dos segmentos resultantes (BUSATTO, 2004), o que torna mais assertivo o direcionamento de produtos e serviços aos clientes (BADER, 2013).

Além deste cenário de variações no mercado financeiro e dos impactos da pandemia, Gatti *et al.* (2018) ressaltam que as inovações e tendências tecnológicas causam uma evolução que afeta a comunicação, a interação e os negócios, tornando-se cada vez mais essenciais no relacionamento entre instituições e clientes. Nesse contexto, de acordo com Soares e Monteiro (2015), a inovação do relacionamento entre os envolvidos por meio do uso de meios de tecnologia, exige, não só novas estratégias, mas um atendimento aos clientes de forma customizada e dinâmica.

Considerando-se o cenário apresentado, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **como se configuram as estratégias de marketing de relacionamento adotadas por gerentes de relacionamento, em uma instituição financeira, para a retenção de clientes investidores, em período de *home office* contingencial?**



## 1.2 Objetivos

A fim de responder ao problema de pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar os mecanismos do marketing de relacionamento, em uma instituição, para a retenção de clientes investidores, na perspectiva dos gerentes de relacionamento, em período de *home office* contingencial.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, delineou-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e analisar as dificuldades percebidas na implementação do processo de transição do modelo presencial para o *home office*;
- b) Identificar e descrever como os gerentes de relacionamento retiveram os clientes investidores durante os períodos de relacionamento à distância, frente a volatilidade dos mercados;
- c) Identificar as propostas de mudanças adotadas na organização pós período pandêmico com a adoção do *home office*.

## 1.3 Justificativa

Este estudo se justifica por duas perspectivas: a acadêmica e a organizacional. A justificativa acadêmica do estudo parte principalmente da emergência em estudar e analisar este assunto, diante do contexto resultante da pandemia causada pela COVID-19 e os impactos desta para a sociedade atual. Considerando a ampliação do *home office* como ferramenta para manter a maior parte possível das atividades profissionais em tempos de necessidade de isolamento social em decorrência da

pandemia (Silva *et al.*, 2014), faz-se necessário identificar os sucessos e insucessos desta experiência e seus impactos no marketing de relacionamento, como forma de ampliar a base de consulta acadêmica para futuros estudos e reavaliações dos modelos de gestão.

Do ponto de vista organizacional, a adoção do *home office* contingencial traz dados que podem se agregar na reformulação de políticas de flexibilidade no trabalho e evolução dos modelos de gestão, além de capacitar os gestores para a transição das atividades da empresa para parcial ou totalmente em *home office*, com a remodelação do modelo de trabalho e adaptação ao novo cenário de mercado (LEITE *et al.*, 2019).

Tendo em vista o marketing de relacionamento como solução para que as empresas possam estreitar as relações entre os clientes (PEREIRA, 2009), faz-se necessária a identificação de estratégias de marketing em período de *home office* contingencial, tendo em vista que estas fortalecem a organização, fornecendo experiência para situações inesperadas, como a eclosão da pandemia COVID-19, no mercado interno e externo.

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, incluindo esta introdução. No segundo capítulo, apresenta-se a ambiência do estudo. No terceiro, desenvolve-se a fundamentação teórica. O quarto contempla o percurso metodológico a ser adotado no desenvolvimento da pesquisa. **No quinto capítulo apresenta-se o cronograma, no qual constam as etapas previstas para o desenvolvimento da pesquisa proposta. Por fim, o sexto capítulo, abarca o orçamento previsto para o desenvolvimento do estudo e, em seguida, as referências que foram consultadas para elaboração deste projeto.**

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO DE ESTUDO

A pandemia promovida pela COVID-19 desencadeou importante impacto na área econômica, social e de saúde. Diante desse cenário, os governos em distintas esferas e países, adotaram estratégias compatíveis com o cenário, como exemplo a restrição de circulação de ações para a continuidade das atividades financeiras dos países de forma a reduzir seus efeitos, o que não foi diferente no Brasil (SILVA, 2020).

Mediante a velocidade de propagação do contágio, várias medidas foram implementadas, visando minimizar os efeitos dessa pandemia. Dentre essas, o fechamento de unidades de produção, logística e comércio varejista, além da redução de compras por parte das famílias e empresas devido ao fechamento do comércio (SILVA, 2020). Tais medidas intensificaram a crise financeira, com aumento na taxa de desemprego, o que repercute na economia do país.

Diante da proliferação da doença e seus impactos na sociedade atual e, seguindo as orientações e recomendações da Organização Mundial da Saúde, o governo brasileiro editou a Medida Provisória 927 (MP nº 927), a fim de reorganizar as medidas trabalhistas (NETO, 2020). Dentre as recomendações deste documento, enfatiza-se a permissão, durante o estado de calamidade, da adoção do regime de teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho à distância (Brasil, 2020, MP nº 927), assegurando melhoria da qualidade de vida, de saúde e segurança ao trabalhador (LOPES *et al.*, 2020).

Segundo Lopes *et al.* (2020), a MP nº 927 buscou a preservação do emprego e da renda para enfrentar o período de pandemia e emergência de saúde pública. O mesmo autor descreveu que a medida buscou a manutenção da renda e do trabalho, visando a garantia da continuidade do vínculo empregatício, numa espécie de flexibilização do trabalho durante o período de pandemia.

Pode-se dizer que essa implementação do teletrabalho garantida pela legislação tenha se intensificado, devido à evolução dos meios telemáticos no processo de flexibilização do trabalho, juntamente com a gama de meios tecnológicos que facilitam a comunicação e interação entre as pessoas. Tendo em vista a necessidade de melhorar as condições de trabalho, o uso desses meios de comunicação facilita este processo (Lopes *et al.*, 2020), o que corrobora o art. 75-B da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) que considera o teletrabalho como a prestação de serviços com o uso de tecnologias de informação e de comunicação, quando esta não se constitua como trabalho externo (BRASIL, 1943).

A crise financeira vivenciada em 2020 se diferencia de todas as anteriores (1929, 2008), uma vez que essa se relaciona com a pandemia COVID-19, que atingiu o mundo todo, com um alto índice de mortalidade e causadora de grande impacto negativo na economia mundial (MATEI, 2020). O mesmo autor discute que muitas das medidas preventivas já citadas até o momento interferem na economia, uma vez que impactam de forma negativa a arrecadação tributária dos governos e das empresas, aumentam as taxas de desemprego e interferem no fluxo de capital de forma mundial.

A declaração da Organização Mundial da Saúde, no dia 11 de março de 2020, relata que a pandemia da COVID-19, causada pelo novo Coronavírus (*Sars-Cov-2*), trouxe para todos os âmbitos sociais a adoção de várias medidas urgentes, já anteriormente citadas, não restritas apenas à área da saúde, mas estendendo-se à todas as esferas da sociedade. No ambiente empresarial, a adoção do trabalho remoto emergiu como principal alternativa de manutenção no máximo possível da atividade econômica, dos cronogramas e sequenciamento de atividades (FERREIRA *et al.*, 2020).

Considerando os dados sobre a pandemia, a pesquisa nacional por amostra de domicílios PNAD-COVID-19, apontou que, em junho de 2020, cerca de 8,7 milhões de brasileiros – 12,7 % do total de brasileiros ocupados (68,7 milhões), trabalhavam de forma remota, com pouca variação do número comparado a maio (IBGE, 2020).

Considerando a publicação da carta de conjuntura do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), referente ao 2º trimestre de 2020, estima-se que no Brasil apenas 22,7% da população possui condições de desenvolver o trabalho de maneira remota, correspondendo a 20,8 milhões de pessoas, dado calculado pela Classificação de Ocupações para Pesquisas Domiciliares (COD) e vincula essa classificação às contagens de empregos ocupacionais (GÓES *et al.*, 2020). Deste universo, a maior parte reside no Distrito Federal, representando 450 mil e a menor parte reside no Estado do Piauí, com apenas 192 mil pessoas (IPEA, 2020).

Com o intuito de reduzir os impactos da pandemia, o governo brasileiro adotou medidas que visam uma contribuição para fomentar valor monetário na economia, evitando assim o empobrecimento da população e demissão em massa. Dentre essas medidas incluem-se a liberação de PIS-PASEP – Programa de Integração Social – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público e FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço; suspensão de pagamentos; crédito para pagamento de funcionários; empréstimos empresariais que podem ser utilizados para pagamentos de funcionários e empréstimos individuais com taxas menores (MARANHÃO, 2020).

Especificamente no âmbito organizacional, medidas amparadas na legislação foram adotadas, como o uso, ou ampliação do uso, do teletrabalho e da realização de atividades remotas. Mediante o exposto, conclui-se que o teletrabalho está amparado na Lei nº 13.467 de 13 de julho de 2017, sendo um divisor de águas na legislação trabalhista, quando a CLT passou a contar com mais uma modalidade de trabalho, conforme reza o artigo 75 a seguir:

Art. 75-B. O teletrabalho é visto como sendo uma prestação de serviços feita pelo empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, não se constituam como trabalho externo. Quando o empregado comparece no trabalho para realizar alguma atividade, não descaracteriza o regime de teletrabalho (BRASIL, 2017, Lei 13.467).

Destaca-se que o teletrabalho já era amparado pela CLT por meio da alteração do artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho pela Lei n. 12.551/2011, quando, por meio do parágrafo único, contemplava que os meios telemáticos de informação e comunicação se equiparam aos meios pessoais e diretos de comando, logo sofriam subordinação jurídica (GATTI *et al.*, 2018).

O artigo 75 veio para formalizar a nova função teletrabalho, uma vez que a legislação, apesar de suas alterações, era ainda muito frágil neste âmbito. A normatização desta disciplina é amparada na CLT através do artigo 75A até o artigo 75E. Assim, o teletrabalho ganhou um capítulo inteiro na CLT, trazendo importantes preceitos sobre a modalidade de prestação de trabalho à distância. O texto legal, inserido ao Título II – Das Normas Gerais de tutela do trabalho, por meio do Capítulo II–A, encontra-se transcrito abaixo:

DO TELETRABALHO: Art. 75-A. O teletrabalho é a prestação de serviços feita fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua vez não representam como sendo um trabalho externo. Já o regime de teletrabalho é aquele que se caracteriza pelo comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades que requer a presença do empregado no estabelecimento. Assim, a prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá estar no contrato individual de trabalho, que no qual especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado. O contrato pode ser alterado ente regime presencial e de teletrabalho, porém, as partes devem entrar num acordo, registrado em aditivo contratual. Também poderá ser feita a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador. No contrato escrito deverá conter todas as informações e responsabilidades sobre o fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, juntamente com o reembolso de despesas arcadas pelo empregado. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador (BRASIL, 2017, Lei 13.467).

Considerando o setor bancário, este foi amplamente afetado pela crise financeira que atingiu todo o mundo e é importante fazer uma breve análise do histórico do setor ao longo dos anos. O que se observa é que o setor sofreu várias transformações ao longo das décadas, tanto na parte organizacional, quanto na parte tecnológica e foram

importantes para a formação e consolidação do sistema financeiro. De modo geral, o setor buscou cada vez mais recursos tecnológicos, a fim de estreitar o seu relacionamento com seus clientes e facilitar a realização de operações e serviços, além de amenizar a competitividade e concorrência do mercado (FRIZON *et al.*, 2020).

## **2.1 Tecnologias de Informação e comunicação no setor bancário**

O setor bancário é fortemente influenciado pela Era Digital, sendo importante para os bancos a assimilação e incorporação das novas tecnologias, a fim de se adaptarem a este novo contexto (FONSECA *et al.*, 2010). Dulci (2018) afirma que durante a década de 1980 o setor bancário era basicamente dedicado à difusão do sistema *online*, permitindo a interconexão entre as agências. Logo após vieram os caixas eletrônicos e os cartões magnéticos, além da realização de operações via telefone, por meio dos *call centers*. O surgimento dos terminais de autoatendimento (*Automated Teller Machines*), permitiram a informatização dos dados, um fenômeno denominado por tecnologias *self-service*, onde os próprios clientes teriam a disponibilidade de realizar suas próprias operações.

O setor bancário, em meio a Era Digital, ampliou e facilitou a realização de negócios com o crescimento de investimentos bancários (FONSECA *et al.*, 2010) e a redução e controle das tarefas e maiores possibilidades de serviços (DULCI, 2018). De fato, a tecnologia trouxe para o setor importantes e significativos avanços. A necessidade de uma confiabilidade de dados e segurança destes para o setor fez com que fossem criadas e desenvolvidas formas para que os clientes não fossem prejudicados ao longo do processo (MACIEL, 2018).

O setor bancário sofreu esses avanços tecnológicos e passou por períodos de crises que o afetaram. As crises, ao longo dos anos, causaram impactos notórios na economia, forçando o setor a se organizar e criar meios e formas para lidar com o

cenário real da sociedade, para não comprometer seus clientes e seu trabalho (GAMA NETO, 2020).

O uso das tecnologias de informação e comunicação tem aumentado e tem se tornado cada vez mais frequente dentro do setor bancário. Um avanço considerável pode ser observado ao se analisar o aumento do número de contas na internet, que subiu de 5 milhões em 1999 para 50 milhões em 2010 (MEIRELLES, 2011).

Conforme a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2018) o setor bancário investiu cerca de R\$ 118,7 bilhões de reais entre 2012 e 2017, com uma média percentual de R\$ 19,8 bilhões anual. Tal informação comprova a ideia de que os bancos têm investido cada vez mais em tecnologias de informação, criando novas ferramentas e inovações, afim de manter a eficiência e segurança das transações (MACIEL, 2018).

Em 2019, os investimentos feitos pelo setor bancário em tecnologia subiram 48% em relação ao ano anterior e o orçamento chegou a um total de R\$ 24,6 bilhões de reais, sendo estes correlacionados a *softwares* e *hardwares*. Paralelamente aos investimentos, as despesas quanto à tecnologia também sofreram um aumento de R\$ 14 bilhões para R\$ 16 bilhões (DELOITTE, 2020).

Esses avanços tecnológicos podem ser observados quanto à diversificação dos canais de atendimento e preferências dos brasileiros na realização de transações bancárias via internet. Dulci (2018) expõe que em 2017 já se somavam 373 instituições com agências digitais e algumas dessas não possuem nenhuma agência física, como por exemplo, o Banco Original, que realizam suas transações inteiramente de forma digital.

O Gráfico 1, referente as transações bancárias totais entre 2015 e 2019, permite observar que via *Mobile Banking* houve um aumento no número de transações. Em

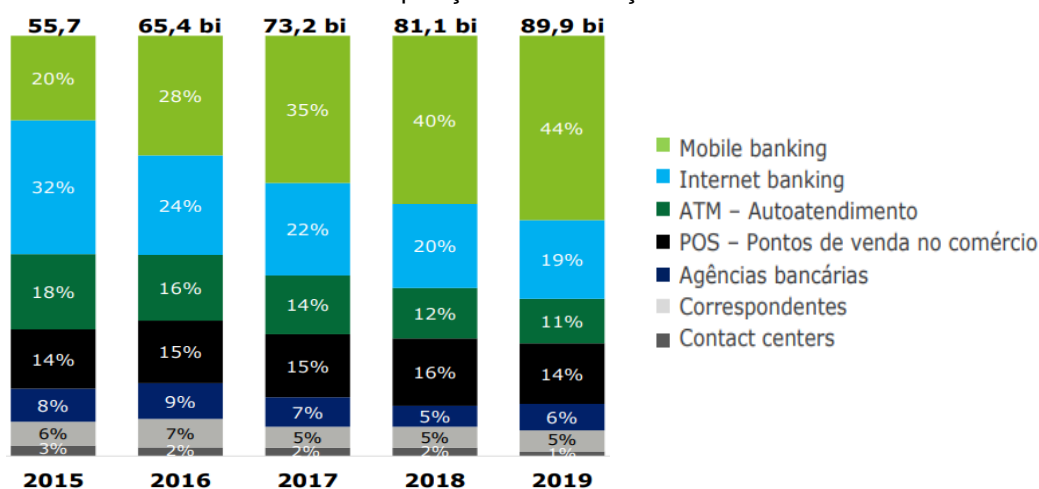


2015 estas transações atingiram um valor de 11,2 bilhões (20%), aumentando gradativamente ao longo dos 4 anos seguintes, perfazendo em 2019 um total de 39,4 (44%) bilhões, ou seja, um aumento médio de 37,95% no número de transações durante o período. Para as transações via *Internet Banking*, neste mesmo período, observa-se uma variação negativa entre 17,7 bilhões (32%) em 2015 e 16,8 bilhões (19%) em 2019, resultando em uma taxa de variação média de -0,79% no número de transações no período (DELOITTE, 2020).

A versatilidade do atendimento pelos canais digitais favorece os clientes, pois, permite que estes realizem qualquer tarefa e operação de forma móvel, em qualquer lugar e horário, trazendo comodidade aos serviços bancários ofertados pelo setor (DULCI, 2018).

No contexto dos avanços tecnológicos, surgem os bancos digitais que possibilitam todos os serviços das agências bancárias como: abertura e encerramento de contas, transações, pagamentos, transferências de forma mais acessíveis e rápidas, sem que o cliente precise de deslocar para a agência. Este novo modelo de serviços se torna um desafio para as instituições, ao passo que para as agências físicas essas mudanças representam redução de custos, processamento, serviços, além de redução de riscos de crédito e custos (DAVIS; TUORI, 2000).

**Gráfico 1 - Composição das transações totais**



Fonte: DELOITTE (2020, p. 13)

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo está estruturado de forma a apresentar os seguintes conteúdos: conceituação e diferenciação dos termos marketing e marketing de relacionamento; as tecnologias de informação e comunicação; novas estratégias de relacionamento com os clientes e o *home office* utilizado como estratégia organizacional.

#### 3.1 O Marketing e o Marketing de Relacionamento

O Marketing é considerado hoje uma área do conhecimento imprescindível para compreensão do comportamento dos consumidores e fornecimento de meios estratégicos para obtenção de vantagem competitiva. Nesse sentido seu estudo e atenção ganham cada vez mais espaço nos ambientes empresarial e acadêmico (OLIVEIRA; MORETTI; SILVA, 2017).

Para Gonçalves *et al.* (2012), o marketing é baseado na troca de algo, sendo que ambas as partes devem se beneficiar, objetivando suprir às necessidades do cliente. O autor complementa expondo que

o marketing fundamenta-se em satisfazer necessidades e desejos dos consumidores e tem como função, analisar as necessidades do cliente e assegurar o fluxo de informações necessárias, para adequar os produtos e serviços da empresa às expectativas do comprador (GONÇALVES *et al.*, 2012, p. 63).

Lusch *et al.* (2007) demonstram a orientação de Marketing em um recorte de 100 anos, considerando as três fases acima mencionadas. Os autores consideram a combinação de como criar a riqueza por meio da produção e exportação de excedentes de mercadorias tangíveis. Neste momento o marketing era visto como uma transferência de propriedade de mercadoria e sua distribuição física e, como expõe o autor, era visto como aplicação de ação à matéria.

Segundo Lusch *et al.* (2007) as três fases são: “*To Marketing*”, que é a primeira fase na qual a ideia norteadora é que o valor está presente no bem físico, ou seja, os bens que estão ao alcance do consumidor no momento correto de ser consumido apresentam maior valor. O marketing então dividia espaço com o bem e só poderia apresentar uma importância superior ao bem se favorecesse a distribuição. Em seguida apresenta a segunda fase, chamada de “*Market(ing) to*” e, concordando com o recorte proposto por Lusch *et al.* (2007), traz a ideia de que o Marketing se preocupa em selecionar consumidores potenciais em um mercado escasso, aprimorando as técnicas de venda. E por fim, apresenta a fase 3 de “*Market(ing) with*”, fase na qual a sociedade está inserida atualmente, onde as empresas realizam marketing em conjunto com o consumidor e este passa de um agente passivo a um coprodutor daquilo que irá consumir.

Observando-se as fases da orientação de marketing destacadas por Gosling *et al.* (2020): qualidade percebida; o valor percebido; a satisfação e a cocriação nessa atividade, e considerando as definições de marketing mais recentes, identifica-se a mudança da orientação de um marketing cada vez mais preocupado com a atenção e relacionamento. Os modelos tradicionais de marketing encontram dificuldades para se manterem vigentes nesta nova ordem econômica, abrindo espaço para o fortalecimento de correntes mais alinhadas com os anseios mercadológicos apresentados pelo consumidor.

O Marketing de Relacionamento ascende nesta perspectiva, contribuindo com novas estratégias de atração, retenção e fidelização de uma clientela cada vez mais participativa e autônoma. A adoção deste posicionamento se deve à necessidade de se obter uma relevância superior frente aos pares, obtendo uma preferência que dependa em menor grau do produto ofertado e em maior grau dos aspectos intangíveis e não financeiros que envolvem o processo de compra (JUNGES; GIACOMOLLI, 2019).

As primeiras publicações sobre marketing de relacionamento ocorreram na década de 1980, quando em um artigo seminal Leonard Berry apresenta o conceito em um evento acadêmico relacionado ao marketing de serviços (VELTER *et al.*, 2013). Segundo Berry (1983), aplicar o marketing de relacionamento passa por atração, preservação e ampliação do relacionamento. O autor diferencia consumidor de cliente. Enfatiza que consumidor se refere a um conceito amplo de todo aquele que utiliza o produto de determinado fornecedor. Por outro lado, tornar-se cliente é querer se relacionar com a marca, transcendendo a utilidade do seu produto.

Em uma segunda publicação sobre o tema, no ano de 1995, Berry destaca que, embora o conceito não seja uma ideia inédita, a ampliação do interesse pelo assunto na comunidade científica se deve ao que ele chama de posicionamento para o aproveitamento das “perspectivas emergentes”. Assim, afirma que o marketing de relacionamento envolve o relacionamento em cadeia, abrangendo não só empresa e o consumidor, mas todos os *stakeholders*<sup>1</sup> (BERRY, 1995).

Nesta perspectiva, tendo em vista os desafios do marketing tradicional para continuar gerando relacionamentos duradouros e lucrativos, por meio do marketing de relacionamento torna-se possível investir e monitorar vínculos perenes e de vantagem econômica positiva para todas as partes envolvidas (JUNGES; GIACOMOLLI, 2019).

Segundo Vavra (1993), nos primórdios das primeiras discussões sobre marketing de relacionamento, a venda não deveria ser vista somente como uma troca financeira, mas sim como uma oportunidade de iniciar a construção de um relacionamento, assim como a prospecção de um negócio com o cliente seria uma oportunidade de reforçar a fidelidade da marca. Em linha com a ideia de Vavra (1993), Grönroos (2009) alerta que, para a obtenção de maior lucro ao se investir em relacionamentos mais duradouros em vez de focar apenas na conquista de novos clientes, pode ser mais

---

<sup>1</sup> *Stakeholder* em uma organização é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da empresa, ou seja, inclui indivíduos, grupos e outras organizações (LYRA *et al.*, 2009).

caro. O investimento inicial dedicado a um cliente pode ser recuperado apenas após uma quantidade mínima de relações de compra, o que pode trazer prejuízo em uma quebra relacional precoce (VAVRA, 1993).

O desenvolvimento tecnológico permitiu o crescimento de novos entrantes no mercado, seja em nível de oferta, seja em nível de consumo. As possibilidades e opções de compra ampliam, a cada dia e manter os clientes ativos e gerando negócios tornou-se o principal desafio das organizações (DEMO *et al.*, 2015).

De acordo com Zenone (2017, p. 54),

O marketing de relacionamento, portanto, é uma ferramenta que busca criar valor pela “intimidade” ou maior proximidade com o cliente, tornando a oferta adequada de modo que ele prefira manter-se fiel à empresa a arriscar um novo relacionamento comercial. Ou seja, a empresa passa a conhecer o cliente profundamente, tornando desinteressante para ele a busca de novos fornecedores. Dessa forma, o cliente reduz voluntariamente suas opções de fornecedores.

O autor complementa dizendo que o marketing de relacionamento funciona como uma blindagem, ou seja, o cliente bem trabalhado estará de certa forma protegido de um possível ataque da concorrência, e também suscetível a discutir a relação comercial em caso de alguma abordagem equiparada (ZENONE, 2017). Para que o marketing de relacionamento realmente funcione, de acordo com Silva (2019), é necessário o envolvimento dos fornecedores, funcionários, compradores, uma vez que quanto mais conhecimento houver sobre o cliente maior será o grau de relacionamento com ele.

### **3.2 Marketing de Relacionamento no setor bancário**

A competitividade no setor de serviços tem aumentado a cada dia, principalmente no contexto de prestação de serviços via internet. Dentre esses setores inclui-se o setor bancário. Este setor compete com grandes instituições e, atualmente, devido à ampliação da tecnologia financeira, passa a competir também com pequenas

empresas que também disputam mercado com os grandes bancos tradicionais. Os grandes bancos buscam por inovação, porém rapidamente a inovação deixa de ser um diferencial competitivo após a adoção do mesmo produto ou serviço por um banco concorrente (REZENDE *et al.*, 2019).

Para Verona (2004), o conceito de marketing para os bancos se limitava a oferecer atrativos aos seus clientes, como brindes, sorteios, objetivando fazer captações em poupança ou abertura de novas contas. Perceberam que atrair clientes é fácil, mas mantê-los é difícil. Com a necessidade de manutenção de seus clientes frente à concorrência, o marketing passou a ser visto como uma forma de tornar os clientes “fiéis” e, para isso, os bancos remodelaram suas agências, tornando-as mais agradáveis com melhor atendimento e inovação.

O Marketing de relacionamento é então inserido no setor bancário (OLIVEIRA *et al.*, 2020) como uma abordagem que visa desenvolver clientes fiéis, com relacionamentos de longo prazo, conseqüentemente ampliando a lucratividade da empresa, desenvolvendo o conceito seminal proposto por Berry (1983). Ou seja, essa abordagem se conecta aos esforços que a empresa faz para melhorar e manter o relacionamento com seus clientes.

Para Madruga (2004), o marketing de relacionamento surgiu frente à baixa aceitação do marketing em massa que buscava todos clientes sem segmentação. Assim, para a instituição, o marketing de relacionamento passa a ter como objetivo principal a interação da empresa com seus clientes, tornando o contato entre ambos um relacionamento duradouro, lucrativo e satisfatório.

Inicialmente o marketing de relacionamento foi entendido como uma abordagem que se estabelecia frente às relações entre o comprador e o vendedor, visando organizar, fortificar e estabelecer relações por um período maior com clientes potenciais e atuais.

Atualmente este se torna importante para a oferta de valor aos clientes (MORAIS, 2013).

O relacionamento permite a criação de um diferencial competitivo, o que permite à empresa tomar frente à concorrência, mantendo os clientes cada vez mais fiéis, com o objetivo de reduzir ao máximo o risco do cliente buscar outro prestador de serviços ou produtos (MENDES *et al.*, 2018). Dantas (2006) afirma que o diferencial do marketing de relacionamento se fundamenta na sua capacidade de aproximar-se do cliente, formulando e entendendo seu perfil, para assim agir de forma a satisfazer suas necessidades e desejos, entendendo suas motivações de compra antes, durante e depois da venda efetuada.

O modelo de relacionamento das instituições bancárias com os clientes, frente aos reflexos da evolução tecnológica, mudou substancialmente. Hoje elas estão mais atentas a um novo perfil de consumidor, que demanda cada vez mais agilidade, serviços financeiros customizados e menos burocráticos, além de maior conhecimento e crítica sobre os produtos e serviços (FASSIONE; PINTO, 2020).

Na busca de inovação, os bancos adotaram como ferramenta a criação de produtos customizados e segmentação de seus mercados. A criação de produtos inovadores para cada segmento-alvo permite um processo de diferenciação contínua, deixando a empresa sempre à frente de seus concorrentes, possibilitando atender à demanda de seus clientes e permitir que o banco tenha um melhor posicionamento no mercado (VERONA, 2004).

Para que o marketing de relacionamento seja efetivo e eficiente, é importante que as práticas usadas pelas empresas sejam percebidas pelos consumidores e que estes se envolvam nessas atividades utilizadas, de forma tal que vislumbrem a metodologia e se tornem atraídos por ela, passando a confiar na instituição e em seus serviços (GRÖNROOS, 2003). Manter a confiabilidade do cliente garante sua lealdade, o que

em momentos de crise como o atual, se torna importante para reduzir sua perda para a concorrência.

Posicionar-se dentro do mercado é outro método contido no marketing de relacionamento bancário, pois este permite que o cliente visualize as possibilidades e oportunidades ofertadas pela empresa, o que corrobora a ideia de Grönroos (2003) citada acima. O posicionamento se interliga à segmentação, pois permite que o cliente se sinta satisfeito com os produtos e serviços (BUSATTO, 2004). Camargo *et al.* (2018) expõem que o marketing de relacionamento se faz importante no cenário moderno, onde o cliente está cada vez mais seletivo e ciente de seus direitos como consumidor.

Para Hunt e Morgan (1994), o marketing de relacionamento se estabelece pelas atividades relacionadas ao estabelecimento e desenvolvimento no delineamento da construção de trocas relacionais sucedidas. Gonçalves *et al.* (2012, p. 63) afirmam que: “o marketing é baseado no princípio da troca na qual uma parte fornece à outra algo de valor em troca de algo”, suprimindo a necessidade de cada um dos envolvidos.

A demanda atual do setor bancário exige que as empresas estreitem a interação entre os fornecedores e os clientes e este cenário se manifesta como estratégia para o melhor relacionamento das partes envolvidas (MORAIS, 2013). Assim, o marketing de relacionamento tem por finalidade estabelecer um relacionamento satisfatório entre os elementos-chaves, com o intuito de atrair clientes e mantê-los por um longo prazo (GONÇALVES *et al.*, 2012).

Analisando as dimensões do marketing de relacionamento dispostas na literatura, pode-se enumerar: comprometimento e confiança (HUNT; MORGAN, 1994); satisfação, confiança, lealdade e qualidade (KAUR; SHARMA; MAHAJAN, 2012); compromisso, comunicação e confiança (REZAEI *et al.*, 2015); qualidade de serviço, percepção de preço, marca e proposta de valor (NIKO *et al.*, 2015). Tais autores



permitem inferir que o marketing de relacionamento estabelece uma importante relação com todos estes fatores, contribuindo para a fidelização e satisfação do cliente.

Dentro do marketing de relacionamento é encontrada uma ferramenta denominada *Customer Relationship Management* (CRM) ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, que permite reunir todas as informações do cliente e, juntamente com as tecnologias de informação, agrega grande valor para as organizações. Especificamente no setor bancário, tal ferramenta auxilia o banco a segmentar os clientes, permitindo o desenvolvimento de novos caminhos para a oferta de produtos e serviços (SILVA, 2018).

Para a implementação do marketing de relacionamento no setor bancário Madruga (2004) apresenta seis funções importantes durante o processo: elaboração em conjunto de uma nova visão cultural empresarial voltada para os clientes e parceiros; construção de objetivos de marketing de relacionamento; estabelecimento das estratégias de marketing de relacionamento voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes; implementação de ações táticas com foco no relacionamento colaborativo com os clientes, obtenção de benefícios e direção da ação e capacitação e envolvimento dos colaboradores.

Dentro de uma empresa o marketing de relacionamento tem como um de seus objetivos fidelizar seus clientes, visando atendê-los com eficiência e com as melhores condições para seus negócios e a manutenção deles (pós-venda) (NORONHA, 2018). Sendo assim, o marketing de relacionamento se torna a peça fundamental para o sucesso de cada empresa e permite ao setor bancário, reunir as informações de seus clientes traçando seu perfil (Camargo *et al.*, 2018), para, assim, levar a eles as melhores condições citadas acima por Noronha (2018).

Camargo *et al.* (2018, p. 114) coloca o marketing de relacionamento como o resultado de várias atividades como: “criar, trocar, comunicar, ofertar para clientes ou parceiros”. Para o autor, esse modelo de marketing é indispensável num cenário competitivo e com muita tecnologia a seu dispor. Dentro de uma empresa ele se faz importante, pois auxilia a manutenção e fidelização de seus clientes, ofertando produtos e serviços que satisfazem suas expectativas (NORONHA, 2018).

Madruga (2004) afirma, ainda, que adotar esse tipo de marketing não é uma tarefa fácil e deve ser considerado como um esforço contínuo e concentrado já estruturado no objetivo proposto pela agência, tendo como uma de suas estratégias um programa específico de fidelidade.

Segura *et al.* (2020) elucidam que no cenário atual, onde a economia mundial sofreu inúmeras mudanças com a pandemia, foi necessário que as empresas se reorganizassem e encontrassem meios de reduzir os impactos e se manterem funcionando durante este período. De fato, foram necessárias estratégias de marketing e fidelização de clientes para garantir a permanência no mercado. As novas estratégias de marketing devem objetivar melhores formas de atendimento, satisfazendo as necessidades dos clientes (COSTA; FIGUEIREDO, 2020).

Para Ribeiro (2015), as empresas fazem o uso do marketing de relacionamento como forma de criar valor para os clientes e aproximar-se deles, sendo, segundo Segura *et al.* (2020), uma estratégia relevante para a sua permanência no mercado diminuindo os impactos da crise. Outro benefício correlacionado a esse tipo de marketing é o estreitamento dos relacionamentos entre a empresa e o consumidor, num processo de lealdade (Lourenço, 2014), o que facilita manter este processo mediante um relacionamento a longo prazo com o cliente (HUNT; MORGAN; 1994).

No cenário de pandemia vivenciado atualmente, uma forma de se aproximar dos clientes e atendê-los de forma satisfatória consiste em agregar valores ao

atendimento, produtos e serviços, o que pode ser facilitado pela utilização dos meios tecnológicos, como propagandas, comunicação, proporcionando maior aproximação entre a empresa e o cliente (COSTA; FIGUEIREDO, 2020).

### **3.3 Marketing de relacionamento e fidelização de clientes**

Os clientes estão cada vez mais exigentes, buscando um atendimento com maior dedicação e preparação. Nesse caminho o uso de meios tecnológicos para tal apoio e prestação de serviços proporciona cada vez mais uma experiência satisfatória (CANTO *et al.*, 2009). Segundo SAYANI (2015), as diversas opções de mercado e o aumento do conhecimento dos clientes sobre os produtos e benefícios oferecidos pelas empresas contribuem para o aumento da exigência dos clientes no mercado.

Nesta perspectiva, o marketing de relacionamento se torna uma ótima oportunidade para as empresas na manutenção de clientes cada vez mais fiéis, diminuindo a concorrência do mercado. Vários fatores interferem no delineamento do processo de fidelização, como a satisfação, qualidade do serviço, confiança e valor percebido (REZENDE *et al.*, 2019).

No setor bancário os componentes de produtos estão cada vez mais similares e as empresas devem encontrar formas variáveis para oferecer aos seus clientes produtos que estejam dentro de suas necessidades, reduzindo a concorrência e garantindo permanência e satisfação destes. Neste momento, o marketing assume um papel importante, pois, possibilita estabelecer, manter e estreitar as relações entre as empresas e os clientes, para assim atingir os objetos de ambas as partes (GONÇALVES *et al.*, 2012).

De acordo com Canto *et al.* (2009), dentre as características do marketing de relacionamento, pode-se mencionar a retenção e satisfação do cliente, juntamente com marketing coordenado e ouvir e aprender mais do que falar. Segundo este

mesmo autor, estratégias que aproximem as empresas da realidade do cliente favorecem o processo de fidelização e permitem a aproximação de ambos num processo mutualístico de satisfação.

Beuren *et al.* (2013) afirmam que para melhorar a fidelização de clientes algumas medidas podem ser tomadas como: intensificação do marketing de relacionamento; ofertas; promoções; dicas; catálogos de produtos e *folders* pelos correios. De acordo com os autores, tudo que aproxime o cliente da empresa favorece o processo de fidelização e confiabilidade.

De acordo com Freire, Lima e Leite (2012), para alcançar a confiança e fidelização de seus clientes, o marketing de relacionamento permite o desenvolvimento de estratégias como o CRM, que o Reinares (2007) coloca como item fundamental para o conhecimento das necessidades dos clientes, garantindo a longo prazo o relacionamento com estes e automaticamente facilita a construção do processo de fidelização e confiabilidade. O mesmo autor ressalva que é importante procurar o valor potencial do cliente e, com base nisso, preparar um planejamento estratégico afim de atingir esse potencial.

O CRM como tecnologia de informação desenvolve valor para as organizações, pois, segundo Souza e Torquato (2013), facilita a construção e desenvolvimento de relacionamentos mais industrializados, selecionando os clientes com características semelhantes, visando uma máxima retenção destes por meio da retenção de seus dados.

Quanto à confiança dos clientes, o autor Rezende (2019) a coloca como uma garantia de desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades do setor bancário, pois quanto mais confiável é o processo para o cliente, mais fiel ele se torna e automaticamente favorece sua fidelização para com o serviço e a empresa que o fornece. Para Hunt e Morgan (1994) a confiança é um fator fundamental para a

sustentação de relacionamentos e a integridade dos parceiros em uma relação comercial.

Para Mukerjee (2018), a confiança possui uma associação forte e positiva no processo de fidelização. Segundo o autor, o valor visto pelo cliente é algo importante para os bancos, pois frequentemente os clientes buscam opções com maior valor e menores custos.

Neste cenário se faz importante que a empresa entenda todo o processo de investimento e o perfil de seus possíveis investidores. Assim, dentro do mercado financeiro, quando se considera o tema investimento, é importante identificar o que desperta o interesse das pessoas no ato de investir, considerando os meios e as inúmeras opções disponíveis (SILVA, 2019).

Segundo Cardozo *et al.* (2019), no mercado financeiro os investidores buscam três aspectos básicos: retorno, prazo e proteção. Assim, ao avaliá-lo se deve analisar a rentabilidade, liquidez e grau de risco, levando em consideração que a rentabilidade está correlacionada ao risco. Desta forma, quanto mais informações forem levantadas pelas empresas, maiores as condições de ofertas, aumentando as possibilidades de investimentos.

### **3.4 O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação**

Acompanhando a evolução da sociedade atual, pode-se dizer que as Tecnologias de Informação (TI) sofreram forte expansão tanto dentro como fora dos ambientes organizacionais, possibilitando transformações importantes, sendo uma delas a motivação proveniente da competitividade e a estratégia dos mercados que visa o aumento da produção e melhor qualidade de produtos e serviços das instituições para com seus clientes (NYARI *et al.*, 2019).

Duarte (2014), pondera que, ao pensar sobre tecnologia, deve-se pensar em todos os equipamentos eletrônicos disponíveis atualmente, organizando-os na operacionalização das atividades, a fim de atingir os objetivos propostos. Bader (2013), destaca que, ao utilizar tais recursos tecnológicos, a empresa deve pensar na segurança dos dados dos clientes; na facilidade do uso e na abrangência, considerando a necessidade de atender grandes quantidades de clientes.

Para Pereira (2010), as tecnologias de informação e comunicação (TICs) contribuem de várias formas como viabilizar o crescimento econômico; proporcionar o bem-estar social; qualidade de vida; melhoria dos serviços públicos e ampliação do exercício da cidadania. O que, de modo geral, se reflete na economia mundial, pois facilita o processo de inovação e reestruturação ao longo de todo o percurso da sociedade contemporânea.

Analisando a evolução da humanidade, pode-se dizer que neste momento ocorre uma quarta revolução, a partir da qual a internet, a inteligência artificial e os sistemas de integração e comunicação são suas principais manifestações que diretamente interferem na economia do futuro (BORGES *et al.*, 2020). Assim, as tecnologias de informação e comunicação ganham cada vez mais espaço e concorrem para o surgimento da flexibilização do trabalho, permitindo mais acessibilidade para que as pessoas possam trabalhar e se adaptar de forma mais assertiva ao cenário de 2020 (MENDES *et al.*, 2020).

Já no final do século XX, dentro do ambiente empresarial, as tecnologias de informação e comunicação causaram profundas e inovadoras mudanças, que possibilitaram o surgimento de meios tecnológicos que visam atender às necessidades desse novo contexto no qual a sociedade se encontra. Portanto, a nova realidade do setor bancário passou a exigir que o setor ampliasse seus serviços na sua operacionalização e na sua estratégia competitiva (ALBERTIN, 2004).

O cenário de 2020 condiz com as observações de Duarte (2014), quando estas expõem que, frente à mudança de hábitos e necessidades dos clientes, a competitividade e monitoramento da sensibilidade do mercado se tornam importantes na tentativa de não comprometer a empresa. A incorporação de novos produtos e serviços pode significar o sucesso ou insucesso da empresa. Tendo em vista que os meios de informação são um excelente caminho para atingir este objetivo, se faz necessária a compreensão por parte dos gestores, empregados e demais pessoas e que as tecnologias de informação mantenham um percurso de melhorias contínuas num processo de estratégias para a empresa.

Mendes *et al.* (2020) ressaltam que o grupo que já trabalhava utilizando as tecnologias de informação e, que devido a pandemia, começou a trabalhar em domicílio teve mais facilidade de adaptação ao uso de tecnologias do que aqueles que antes trabalhavam dentro da empresa. Isso demonstra a necessidade de treinamento e capacitação para estas pessoas, a fim de que seu trabalho não seja comprometido, nem sua produção reduzida.

As novas tecnologias permitem a ampliação dos serviços e operações, porém se faz necessário que os bancos busquem também meios para confiabilidade dos dados de seus clientes, segurança nas transações, rapidez e facilidade. Nos últimos anos surgiram tecnologias responsáveis por desempenhar tal função. Dulci (2018) cita alguns exemplos: *blockchain*, que funciona como um livro criptografado no qual os registros são imutáveis e enviados em tempo real; a biometria, que protege e assegura transações bancárias; *analytics*, que permite exploração e manuseio dos dados disponíveis no *big data*<sup>2</sup> dos bancos, com o objetivo de analisar os hábitos dos clientes para ofertas de produtos; *near field communication*, que é um sistema de pagamento por meio da aproximação do cartão de crédito e débito sem precisar usar o plástico dos cartões e a *Internet of Things* (internet das coisas), que conecta objetivos do dia

---

<sup>2</sup> *Big data*: conjunto de dados correlacionados com a utilização de redes sociais online, dispositivos com conexão à internet, transações e conteúdos digitais (TAURION, 2013).

a dia à internet e permite, por exemplo, ligar e desligar equipamentos por *mobile* ou controlá-los remotamente.

Ao acompanhar a evolução das tecnologias no setor bancário, nota-se que o uso da internet cresceu substancialmente ao longo dos anos na questão de sistemas e produtos. O número de contas na internet sofreu um avanço notório, passando de 5 milhões em 1999 para 40 milhões até 2010, com progressões de potencial crescimento (FONSECA *et al.*, 2010).

Com a situação trazida pela pandemia, houve a intensificação do uso de meios tecnológicos como formas de possibilidades de interação (NAS *et al.*, 2020). Essa nova situação apresenta um cenário no qual a substituição de humanos por máquinas se torna algo aceitável e viável do ponto de vista tecnológico e de saúde, porém tal implementação exerce um impacto negativo no ramo econômico, uma vez que aumenta a desigualdade social e impacta na qualidade de vida. A COVID-19 neste cenário surge mantendo uma estreita relação com a tecnologia, tanto em termos de propagação física do vírus, quanto em termos de provocação para o desenvolvimento de estratégias para a manutenção da sobrevivência em nível mundial (MELLUSO *et al.*, 2020).

De modo geral, pode-se dizer que as tecnologias para o setor bancário trazem consideráveis benefícios como: redução de custos operacionais; agilidade; fornecimento de produtos e serviço e disponibilidade de serviços a qualquer hora e local, representando praticidade, acessibilidade e facilidade para a empresa e o cliente. Porém, como problemas, se destacam a redução da mão-de-obra e a falta de segurança em algumas operações (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

Quanto à implementação das tecnologias de informação no setor bancário, Oliveira (2018) afirma que, com o crescimento e desenvolvimento desses meios tecnológicos, é necessário que as empresas busquem um plano estratégico de forma que as novas



necessidades dos clientes sejam atendidas, os profissionais sejam qualificados e disponibilizem as estruturas necessárias para a nova demanda do setor.

Fonseca *et al.* (2010) ao analisarem a evolução dos canais digitais entre 2000 e 2008, observaram um aumento considerável de 50 mil postos eletrônicos em 2000 para 176 mil em 2008, ou seja, um aumento de 246% da quantidade inicial. Os autores estimaram que nos anos seguintes o valor ainda aumentaria gradualmente. Tal pressuposto se comprovou na análise feita na Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020, ao mostrar o aumento do número de transações bancárias via meios digitais e investimentos na área de tecnologia (DELOITTE, 2020).

Considerando os avanços da tecnologia de informação e comunicação no setor bancário, o investimento dos bancos em formação de profissionais para responder à evolução do setor face às inovações da tecnologia foi um grande passo para a adaptabilidade às novas tecnologias. Considerando-se os dados da DELOITTE (2020), pode-se dizer que os investimentos em capacitação, profissionalização e formação de times ágeis chegaram a R\$ 131 milhões de reais.

Os avanços dos bancos digitais e as inovações desse mercado podem ser observados pelo aumento do número de contas de clientes nestes bancos, representando um crescimento e surgimento de novas instituições (NOGUEIRA NETO, 2020). O mesmo autor diz que, de acordo com a FEBRABAN, o número de clientes nos 5 maiores bancos brasileiros (Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Caixa e Santander), sofreu uma queda de 72,3% para 64,5% em 2018, devido ao surgimento de novas instituições bancárias.

### **3.5 Novas estratégias de relacionamento com os clientes**

Acompanhando as mudanças econômicas, científicas, tecnológicas e comportamentais, juntamente com a concorrência do mercado, se faz importante que

as instituições frequentemente criem novas formas de diferenciação para a manutenção de seus clientes. Nota-se que atualmente os clientes não exigem somente produtos de seu interesse, mas buscam também um bom direcionamento para o mercado e relacionamento (ABBADÉ, 2014).

Se considerada a perenidade do contexto de mudanças no mercado de trabalho, gestores e trabalhadores começam a vivenciar desafios relacionados à necessidade de alteração dos modelos convencionais de trabalho, surgindo novas ferramentas, muitas decorrentes da evolução tecnológica, seja por preocupação na geração de vantagem competitiva, seja por modernização na gestão, elevação da qualidade de vida e mesmo por situações de contingenciamento (LEITE *et al.*, 2019).

Considerando o relacionamento da empresa com seus clientes, de acordo com Hunt e Morgan (1994), um importante componente desse contexto é o comprometimento interligado aos esforços da empresa em manter o processo de relacionamento. Partindo dessa ideia, Abbade (2014) complementa afirmando que o comprometimento depende diretamente dos agentes econômicos, envolvendo elementos como a confiança, os benefícios e os custos envolvidos.

Nessa busca para um melhor relacionamento, a empresa deve procurar meios de atingir as expectativas de seus clientes, sendo neste momento necessário que esta busque a qualidade total de seus serviços, o levantamento das necessidades de seus consumidores e desenvolva um eficiente processo de comunicação. Isto garantirá à empresa uma comunicação positiva e a confiabilidade de seus serviços e clientes (KUWER, 2004).

Visando à melhoria entre a comunicação dos bancos com seus clientes, o uso dos meios virtuais de comunicação viabiliza um canal bidirecional eficiente neste processo, uma vez que proporciona um meio mais assertivo de utilização dos produtos

e serviços e facilitam a comunicação e manutenção dos processos entre ambos (BADER, 2013).

Considerando este cenário, Bader (2013) ainda elucida que é interessante para as instituições financeiras aprofundar o relacionamento com seus clientes, visando criar um novo mecanismo de sistemas que contribua para a melhora dos serviços no mercado virtual, promovendo a aproximação entre banco e cliente, com oferta de soluções mais assertivas.

A fim de facilitar e aprimorar os meios de comunicação e serviços, os bancos, mediante o avanço do uso das tecnologias de informação, estão cada vez mais direcionando as operações bancárias, colocando-as em estruturas físicas alternativas e em plataformas digitais acessíveis pelo computador e celular. Os canais facilitaram a comercialização de produtos/serviços e a comunicação entre o banco e o cliente (DULCI, 2018). Tais estratégias possibilitaram a ampliação do setor, seu desenvolvimento e acessibilidade aos clientes de forma rápida e eficiente.

Devido à facilidade, personalização e usabilidade, os clientes têm cada vez mais preferido utilizar os serviços bancários de forma remota, via celulares (*smartphones - mobile banking*) e via computador (*internet banking*). O uso desse meio de acesso cresceu consideravelmente ao longo dos anos, possibilitando a criação das “agências digitais”, que ampliaram ainda mais a acessibilidade aos serviços pelo meio digital (DULCI, 2018). De acordo com a autora, mais da metade das transações bancárias é feita pelos canais digitais, o que faz que as agências direcionem sua atenção para a segurança, facilidade e rapidez das operações.

Considerando os avanços tecnológicos e as inovações fornecidas ao setor financeiro, vários instrumentos vem ganhando cada vez mais espaço durante as transações bancárias. Um clássico exemplo é *chatbot*, *talkbot* ou ainda *chatterbot*, que “é um programa de computador que conduz uma conversa em linguagem natural por

métodos auditivos ou textuais, entende a intenção do usuário e envia uma resposta com base nas regras de negócios e nos dados da organização” (BLANTON; CARBAJAL<sup>3</sup>, 2019 citados por ANDRADE *et al.*, p. 28, 2020).

Segundo Andrade *et al.* (2020), o *chatbot* torna-se para a agência um meio de comunicação entre a empresa e o cliente, que facilita o contato e o torna mais informal e rápido. Porém, como ressaltam os autores, para o bom desenvolvimento e uso de metodologias como essa, se faz necessário que a empresa entenda melhor o funcionamento deste método de inovação para utilizá-lo de forma mais significativa e eficiente.

Santos e Basso (2012) descrevem que, mantendo relações mais sólidas com os clientes, o banco pode diminuir o impacto das falhas e serviços, bem como recuperar a confiança e lealdade do cliente, a fim de manter a sua fidelização, o que mantém conexão com todo o percurso metodológico, ao passo que num momento como o enfrentado pela economia atual, a manutenção dos clientes é algo importante e necessário.

Um dos principais fatores, e talvez o de maior impacto na fidelidade do cliente, é sua confiança no trabalho da empresa, juntamente com um atendimento satisfatório. Com a competitividade e exigência dos clientes, desenvolver esta confiança é cada vez mais complicado. Desta forma, quanto melhor se conhecer sobre o cliente, suas necessidades, críticas e observações, mais assertivo será este processo, uma vez que a empresa saberá se organizar melhor quanto a atendimento, estrutura e relacionamento (SOUZA SILVA, 2019).

De modo geral, pode-se dizer que, para atingir a satisfação dos clientes, bem como mantê-los, é premente reconhecer suas necessidades e desejos, estreitando e

---

<sup>3</sup> BLANTON, R.; CARBAJAL, D. Not a Girl, Not Yet a Woman: A Critical Case Study on Social Media, Deception, and Lil Miquela. In Handbook of Research on Deception, Fake News, and Misinformation Online, p. 87-103, 2019.

aproximando a relação entre o cliente e a empresa. Neste momento o marketing de relacionamento é um forte aliado, pois, permite entender o cliente, suas motivações de compra e padrões de comportamento, o que facilita prolongar as experiências, concretizando as relações e reduzindo eventuais erros, garantindo sua satisfação, segurança e acessibilidade (UNES *et al.*, 2019).

### **3.6 O *home office* como estratégia organizacional**

Segundo Haubrich e Froehlich (2020), o termo *home office* surgiu mundialmente por volta da década de 1970. Seu uso naquele período visava atenuar os problemas com trânsito e congestionamentos, sobretudo por ocasião da crise do petróleo. Posteriormente, na década de 1990, com o avanço das tecnologias, o conceito passou a ser mais utilizado em países desenvolvidos. No Brasil, após sancionada a reforma trabalhista de 2017, o termo ganhou mais clareza e segurança jurídica para a sua adoção (CHIARETTO *et al.*, 2018).

Refletindo sobre a relevância do termo *home office* na sociedade atual, pode-se dizer que as evoluções tecnológicas que aconteceram ao longo dos anos potencializaram a sua disseminação. Estas evoluções proporcionaram uma nova forma de desenvolver o trabalho, resultando em economia de gastos por parte das empresas; melhoria na produtividade; maior aproveitamento do tempo; flexibilidade e mais qualidade de vida no trabalho (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Ao analisar a implementação do *home office* no contexto da sociedade atual, observam-se críticas como, por exemplo, o aumento das horas trabalhadas; transferências de custos; aumento do isolamento social; tendência a superindividualização e, no futuro, indução à mudança cultural (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Algumas pessoas ainda criticam sua implementação, alegando que não existe *home office* durante a pandemia, mas sim uma forma frustrada e

forçada de os profissionais retornarem suas atividades de maneira desestruturada, sem a devida orientação e condições de trabalho (BRANDINI, 2020).

Considerando o cenário de saúde no mundo, com a aplicação de isolamento social como uma estratégia de enfrentamento da pandemia, as empresas passaram pelo desafio de ou mudar o seu modelo de trabalho, ou simplesmente fechar as portas. Empresas que não consideravam o *home office* como alternativa viável de trabalho foram impelidas a se estruturar e viabilizar esse modelo em pouco tempo para manter suas operações e o atendimento aos seus clientes (CHIARETTO *et al.*, 2018).

Considerando os desafios da implementação do *home office* Mendes *et al.* (2020) expõem que esse provoca mudanças na relação do indivíduo com seu trabalho e forte interligação com as alterações na rotina e hábito, o que pode dificultar a separação do trabalho da vida privada. Além disso, ocorre dificuldade de controle, baixa infraestrutura e ausência de treinamentos específicos e apropriados, o que fragiliza a aplicação desta modalidade de trabalho.

Nas atividades à distância, o trabalho, para ser controlado, é feito por meio da internet, programas de computador, sistemas integrados de gestão empresarial, tecnologias como *Skype*, *chats online* e celulares. A fiscalização do trabalho fica a critério do empregador diante da autonomia dos trabalhadores remotos.

Assim, as empresas podem oferecer treinamentos aos trabalhadores quando de sua contratação para a modalidade de trabalho remoto, para que eles saibam como se comunicar da melhor forma com a empresa. Na Tabela 1, apresentam-se os benefícios do *home office* para o profissional e para a empresa.

**Tabela 1** - Benefícios do *home office* para o profissional e para a empresa

<b>Benefícios para o profissional</b>	
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Menor exposição ao trânsito; maior autonomia; saúde e menos estresse; motivação, engajamento e produtividade; presença na criação e na educação dos filhos; segurança; economia; ambiente mais agradável para trabalhar
Filardi e Castro (2017)	Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho; produtividade; flexibilidade de horário; criação de novas formas de trabalho padronizado; conhecimento real da demanda de trabalho; menos exposição à riscos.
Hau e Todescat (2018)	Qualidade de vida em família; autonomia na organização do tempo livre; evitar estresse com deslocamento; maior concentração; ambiente de trabalho flexível; menos interrupções; aumento da produtividade; flexibilidade na escolha de residência; autonomia no ritmo de trabalho; redução de custo com alimentação, vestuário e deslocamento; retorno mais rápido depois de uma licença médica; ausência de clima de competição entre funcionários.
<b>Benefícios para a empresa</b>	
Kugelmass (1999)	Produtividade; redução do absenteísmo; serviços ao cliente; moral e satisfação no emprego; relógio biológico; retenção e recrutamento; segurança do empregado; amenização de desastre; benefícios ambientais.
Rabelo (2000)	Redução de custos com instalações físicas; menos encargos fixos para a empresa relativos à presença de trabalhadores; acréscimo de eficiência produtiva; criação de formas flexíveis de trabalho, como trabalho em tempo parcial e trabalho partilhado; evolução tecnológica da empresa devido a utilização sistemática de novas tecnologias da informação e telecomunicação; eliminação de custos e de tempo gasto em deslocamento até o trabalho; aumento de produtividade e realização profissional em virtude da autonomia ganha; menos encargos de transportes públicos; melhorias ambientais com a redução da poluição e do tráfego urbano; maiores oportunidades de trabalho para deficientes físicos, que têm dificuldades de entrar no mercado de trabalho tradicional; aparecimento de novas atividades baseadas na utilização intensiva das novas tecnologias emergentes; aumentos de qualidade de vida pelo avanço tecnológico da comunicação de dados, como o ensino à distância.
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Economia; produtividade; atração e retenção de talentos; redução de absenteísmo; expansão geográfica; inclusão; continuidade dos serviços; sustentabilidade.
Hau e Todescat (2018)	Maior motivação dos funcionários; aumento na produtividade; diminuição do absenteísmo e/ou da rotatividade; redução dos custos com infraestrutura; maior alcance na seleção do <i>home office</i> .

**Fonte:** Haubrich e Froehlich (2020, p. 172).

Desta forma, pode a empresa estabelecer regras referentes à jornada de trabalho e definir quando o empregado deve comparecer na empresa para atender à reuniões ou para realizar atividades presenciais (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Levando em consideração a autonomia citada várias vezes na Tabela 1, os autores Rosenfield e Alves (2011) expõem que esta autonomia é eventual e está interligada à

flexibilidade para administrar o tempo e condicionada à posição hierárquica ocupada na organização e não se estabelece pelo controle de volume e tempo de trabalho.

Além dos benefícios expostos na Tabela 1, Luna (2014) complementa afirmando que o *home office* melhora a qualidade de trabalho e a vida dos trabalhadores, propõe uma flexibilidade maior para o horário de trabalho, fornece mais segurança e redução de aglomerações nas cidades. No cenário atual da pandemia de 2020, estes benefícios contribuem para minimização da propagação do vírus.

Tendo em vista que o *home office* é uma forma de reduzir os impactos da pandemia e continuar o trabalho da agência em casa, este, do ponto de vista contingencial, pode ser entendido como uma forma de maximizar o desempenho da empresa, promovendo sua adequação a este novo cenário, busca compreender os principais fatores que irão interferir neste processo, bem como as habilidades, atitudes e recursos que a empresa utilizará (SILVA *et al.*, 2014). Para que sua utilização seja abordada de forma benéfica, as empresas tiveram que estabelecer políticas e normas internas para implementar e assegurar a sua execução (LOSEKAN; MOURÃO, 2020).

De acordo com a autora Silva *et al.* (2014), a mudança na estrutura organizacional da empresa ocorre quando os fatores contingenciais, entendidos como a influência do ambiente no qual a empresa se insere, promovem uma adequação e posteriormente uma mudança interligada com os sistemas de informações gerenciais e o desempenho organizacional. Compreende-se que toda modificação do sistema deve ser formulada e implantada com o objetivo de minimizar os fatores contingentes diante dos quais a empresa está exposta. Na Tabela 2, apresentam-se os desafios do *home office* para o profissional e para a empresa.



**Tabela 2** - Desafios do *home office* para o profissional e para a empresa

<b>Desafios para o profissional</b>	
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Distrações e tentações; filhos, amigos, família e pets; isolamento; procrastinação e criação de vício em trabalho; falta de suporte técnico; preconceito; organização; ruídos domésticos
Filardi e Castro (2017)	Inadaptação ao modelo; perda do vínculo com a organização; falta de comunicação imediata; problemas de infraestrutura tecnológica e de controle; diferenças na relação trabalhador tradicional x <i>home office</i> e volta do funcionário ao trabalho tradicional.
Hau e Todescat (2018)	Visão preconceituosa; afastamento do campo profissional e menor oportunidade de carreira; maior volume de trabalho devido ao aumento de produtividade; dificuldade de caracterizar acidentes de trabalho; isolamento social; falta de legislação específica; dificuldade de concentração; aumento dos custos devido ao trabalho em casa; distração com o ambiente familiar; gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e da desorganização de horários de trabalho
<b>Desafios para a empresa</b>	
Kugelmass (1999)	Resistência da administração; interrupções na supervisão; abuso por parte do empregado; coordenação e disponibilidade de trabalhadores; resistência do empregado; isolamento do funcionário; lealdade organizacional; vício em trabalhar; objeções do sindicato; barreiras à promoção; desigualdade
Rabelo (2000)	Dificuldade de supervisão e de apuração de resultados; aumento dos custos de comunicação; possibilidade de isolamento social e profissional; impactos negativos no ambiente familiar, na ausência de disciplina no processo e condição adequada de trabalho; necessidade de distinção entre as atividades profissionais e as do lar; perda de sentimento de vínculo com o grupo profissional e com o empregador; possibilidades de impactos negativos na ascensão profissional e na formação adequada; sensação de disponibilidade permanente para o empregador
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Medo gerencial; formas de processos de recrutamento e seleção; custo com a implementação; menor 'credibilidade'; incompatibilidade tecnológica; dados sigilosos.
Hau e Todescat (2018)	Falta de legislação; vulnerabilidade de dados e recursos; diversidade de contratos de trabalho para administrar; objeções dos sindicatos; aumento de custos/investimentos a curto prazo

**Fonte:** Haubrich e Froehlich (2020, p. 174).

Oliveira (2018) discute ainda outro importante conceito que se relaciona a este contexto: a cultura organizacional, entendida como um conjunto de missão, visão e valores de uma determinada instituição, o que se interliga ao processo de inovação, sendo um fator estratégico para o sucesso e sobrevivência da empresa no mercado. Não basta a empresa apenas inovar, mas é necessário que busque um clima organizacional, implementando ambientes favoráveis, estimulantes e criativos,

envolvendo todos os funcionários principalmente os operacionais e os com trabalho remoto.

Quanto ao *home office*, Queiroga (2020) afirma que trabalhar neste ambiente expõe a pessoa à todas as condições vividas neste espaço, ou seja, não é tão simples separar as atividades de casa com o trabalho. A falta de um ambiente apropriado interfere no contexto laboral e as demais pessoas que moram na casa dificultam o trabalho. Neste contexto, o *home office*, como uma opção de trabalho, exige dedicação e um comprometimento maior para que o trabalho seja executado da melhor forma possível.

Bergamaschi (2018), ao analisar os dados da pesquisa do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), expõe que, mesmo com toda dificuldade, o rendimento do trabalho por *home office* ainda é elevado. 95% do número total de pessoas conseguiram superar a meta de 30%. Destas, 64% mantiveram o trabalho somente durante a semana e 60% dos indivíduos estavam trabalhando apenas 8 horas por dia. Analisando os dados disponibilizados pelo autor, verifica-se que a maioria das pessoas optou pelo uso desse tipo de trabalho e não apresentou dificuldades em sua execução, mantendo uma rotina de trabalho pré-determinada. O trabalho remoto não comprometeu sua rotina de trabalho, nem sua rotina em casa.

O autor apresenta também que, durante o trabalho remoto, a comunicação entre os trabalhadores e seus gestores é reduzida, uma vez que os gestores não buscam manter um contato razoável com seus trabalhadores, o que pode vir a comprometer o processo de trabalho. Quanto aos demais trabalhadores, estes se mantêm em contato por mídias digitais como *WhatsApp* (BERGAMASCHI, 2018), o que contribui para reduzir o isolamento social colocado por Haubrich e Froehlich (2020) e se constitui como um dos problemas ao se utilizar este meio de trabalho.

O *home office* pode ser entendido como uma modalidade de trabalho flexível, que traz progresso para as relações de trabalho, promovendo mudanças na empresa, nas condições de trabalho e novas reformas trabalhistas, de forma a fornecer às pessoas os caminhos para gerenciar o seu tempo, organizar seu espaço e ampliar a sua qualidade de vida (MARTENDAL *et al.*, 2020).

Em tempos como esse de pandemia conhecer o funcionamento do *home office* e compreender suas dimensões se faz de suma importância, pois, só assim, este será realizado da melhor forma possível (MARTENDAL *et al.*, 2020). Reis *et al.* (2020) ressaltam que, para que esta modalidade de trabalho funcione de maneira adequada, é imperativo que seja organizado um ambiente apropriado e confortável com boa iluminação e horários de trabalho semelhantes aos da rotina de trabalho, dando comodidade que permite maior desempenho e rendimento.

Mendes *et al.* (2020) colocam o *home office* como proposta de trabalho frente à pandemia e expõem algumas vantagens e desvantagens de sua aplicação no contexto. Como vantagens afirmam que essa modalidade de trabalho traz flexibilidade de horários, autonomia para a organização das tarefas, melhoria da produtividade e maior interação familiar. Como malefícios eles deixam claro o aumento do conflito entre o trabalho e a vida pessoal, ampliação do isolamento social e descontrole da carga de trabalho, impactos psicológicos; baixa motivação e aumento dos gastos residenciais como energia, internet e água.

Complementando as vantagens, Mendes *et al.* (2020) colocam que sua utilização possibilita a diversificação organizacional e trabalhista, além de favorecer o crescimento de alguns setores econômicos. Outra vantagem observada é o aumento da concentração na execução do trabalho, a qual tende a facilitar o processo, sua adaptabilidade e auxilia na flexibilização do trabalho. Calcini e Andrade (2020) enumeram que o *home office* reduz os custos dos empregadores e permite aos funcionários a liberdade da prestação de serviço.

Considerando o *home office* como uma forma de trabalho, seu uso auxilia os trabalhadores, pois, além do já exposto, contribui com a redução do tempo despendido com o deslocamento para a empresa, conseqüentemente diminuindo o estresse resultante de trânsito e correria, o que fornece a possibilidade de mais tempo para realização de outras atividades (LUNA, 2014; BERGAMASCHI *et al.*, 2018).

Haubrich e Froehlich (2020) elucidam que o *home office* no Brasil não possui um padrão de gestão de implementação, mas o uso desse método de trabalho deixa claro que ele reduz custos operacionais e possibilita que a empresa se adapte a cenários inesperados, como essa situação vivenciada em 2020. Os autores afirmam que, para que uma empresa adote esta forma de trabalho, é necessário que ela se certifique ser possuidora de alguns requisitos básicos, como a rede de Internet, computadores e profissionais capacitados para o trabalho.

Stangherlin *et al.* (2020) levantam discussão pertinente sobre o uso *home office*, pois, em um momento com o crescente mercado eletrônico, se faz essencial buscar estratégias que visem levar os produtos aos clientes e despertar neles o interesse para sua utilização. Para tal, os autores ao longo do trabalho demonstram que um dos fatores que facilita este processo é conhecer o público alvo, absorvendo o máximo de informações possíveis, o que facilita o lançamento de campanhas de marketing e pesquisas de segmentação do público.

Com o propósito de comodidade e aproximação entre a empresa e o público, o uso de redes e mídias sociais aumentou consideravelmente, visto que estas formas de comunicação estreitam o relacionamento e comunicação (STANGHERLIN *et al.*, 2020), auxiliando a interação entre as pessoas influenciando a aquisição de produtos por meio de um processo de inspiração e manipulação do consumidor (SINEK, 2018).

Dentro deste contexto, considerando a utilização do *home office* como opção para minimização dos impactos da pandemia, Castro *et al.* (2020) elucidam que para a

utilização desse método, se faz necessário que os clientes estejam mais próximos, e para tal o uso das redes sociais serve como uma ponte estratégica que se configura como uma forma de continuidade do processo de trabalho, auxiliando na redução de custos, aumento de produtividade e aproveitamento do tempo.

## 4 METODOLOGIA

Nesse capítulo é apresentado o percurso para a execução do estudo, de forma a atender aos objetivos da pesquisa. Para tal são apresentados os seguintes elementos: tipo, abordagem e método de pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, coleta dos dados, forma de análise e avaliação dos resultados.

### 4.1 Caracterização da pesquisa quanto ao tipo, abordagem e método

Tomando-se como base o objetivo da pesquisa de descrever as estratégias de marketing de relacionamento adotadas pela instituição financeira B, para a retenção de clientes investidores, na percepção dos gerentes de relacionamento alocados contingencialmente em regime de trabalho *home office*, residentes na cidade de Belo Horizonte, optou-se por realizar um estudo descritivo.

De acordo com Gressler (2003, p. 53), um estudo descritivo se configura como aquele que “descreve sistematicamente, fatos e características presentes em uma determinada população ou área de interesse”. Para a autora, esse tipo de pesquisa descreve fenômenos existentes, situações e eventos, identificando os problemas e justificando condições, comparando e avaliando, visando minimizar estas situações acarretando planos futuros e a tomada de decisões. Vergara (2005) destaca que este tipo de estudo possibilita uma análise fenomenológica ampla, extraindo principalmente as peculiaridades dos sujeitos, como expectativas, percepções e sugestões.

Quanto à abordagem, optou-se pela qualitativa, pois, de acordo com Silva (2005), esta considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, formando um vínculo inseparável entre ambos que não pode ser traduzido de forma numérica. Sua base ocorre por meio da interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, não havendo necessidade do uso de métodos e técnicas estatísticas.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, no qual o estudo se faz por meio de uma investigação empírica, sendo uma pesquisa que determina o fenômeno inserindo-se em seu contexto real, principalmente quando há dificuldade em estabelecer limites entre fenômenos e contextos (YIN, 2015). Esse tipo de estudo é usado em situações que visam ao conhecimento individual, grupal, organizacional, social ou político interligado com o tema proposto na pesquisa. Este tema visa entender os fenômenos sociais complexos, estabelecendo uma discussão e um debate da situação em pauta (YIN, 2015). Nesse sentido, o presente método foi o mais adequado para extrair as percepções dos gerentes de relacionamento em regime de trabalho *home office* contingencial, ocasionado pela necessidade de isolamento social imposto pela COVID-19, sobre as estratégias utilizadas pela instituição financeira B para retenção de clientes investidores neste contexto pandêmico.

#### **4.2 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos de pesquisa**

A unidade de análise se refere aos fenômenos que mantêm relação ao problema de pesquisa definido (COLLIS; HUSSEY, 2005) e deve ser definida tendo como premissa a problematização levantada e a pergunta base de pesquisa definida (YIN, 2015). A unidade de análise nesta pesquisa compreende as estratégias de Marketing de Relacionamento adotadas pela instituição financeira B para a retenção de clientes investidores em meio à pandemia da COVID-19.

Segundo Creswell (2010), o ambiente onde são coletados os dados que serão analisados pela pesquisa é chamado unidade de observação. A unidade de observação desta pesquisa integra as ações adotadas pela instituição financeira B para a retenção de clientes investidores em meio à pandemia da COVID-19.

Os sujeitos da pesquisa são os agentes que disponibilizam as informações necessárias à pesquisa (VERGARA, 2005). Neste estudo, os sujeitos de pesquisa foram os Gerentes de Relacionamento do segmento de Pessoa Física, detentores de

clientes investidores em suas carteiras de relacionamento comercial, escolhidos pelo critério de acessibilidade.

Mediante o exposto, o seguinte trabalho se faz voltado para a identificação e análise das estratégias de Marketing de Relacionamento adotadas por unidades que prestam assessoria a clientes investidores Pessoa Física, da instituição financeira B, as quais, após um convite cordialmente feito, participaram da pesquisa sobre retenção de clientes investidores em período de *home office* contingencial. Segundo Santos *et al.* (2020) para entender e aplicar o *home office* é preciso realizar um estudo entre os funcionários submetidos a este regime de trabalho, a fim de identificar os pontos positivos e negativos quanto à utilização do modelo.

Foram entrevistados 13 gerentes de relacionamento pessoa física responsáveis por contas de clientes investidores em suas carteiras de relacionamento comercial, do segmento alta renda da instituição financeira B. A definição da quantidade de entrevistados se relaciona com o recomendado nos estudos de Thiry-Cherques (2009), que descreve o fenômeno de saturação, sendo entendido como a repetição de informações ao se atingir um terço dos depoimentos, indicando que o número de sujeitos neste tipo de estudo não seja inferior a seis.

### **4.3 Técnica de coleta de dados**

Definidos os métodos de pesquisas, e tendo dimensionadas suas unidades, passou-se então à escolha do método de coleta de dados. A coleta de dados foi executada por meio de entrevistas semiestruturadas que, de acordo com Fraser e Gondim (2004), permitem que o entrevistado destaque suas visões e opiniões, sem se furtar a seguir os direcionamentos da pesquisa. Foi elaborado um roteiro extraído dos constructos previamente definidos que serviu de norteador para o pesquisador conduzir as entrevistas.



As entrevistas foram realizadas por meio de ligações telefônicas gravadas. Todas elas tiveram as gravações autorizadas pelos entrevistados. Optou-se por esse método de coleta de dados em função das limitações de encontros presenciais, impostas pela pandemia da COVID-19. As entrevistas foram coletadas de 14 a 26 de janeiro de 2021, com um tempo total de gravação de 163,84 minutos, com tempo médio de 12,6 minutos por entrevista. Em seguida, foi realizada a transcrição na íntegra, coletando além das perguntas inerentes ao objetivo da pesquisa, dados como idade, formação e tempo de empresa, resguardando o sigilo dos demais dados dos entrevistados.

#### **4.4 Análise dos dados**

Para a análise e tratamento dos dados optou-se pela técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas capazes de extrair das comunicações aspectos imprecisos contidos na mensagem, ou seja, itens ocultos que não são percebidos na ocasião da entrevista bem como no acesso aos dados coletados. Collis e Hussey (2005) destacam que a análise de conteúdo se caracteriza por duas funções descritas como a possibilidade de trazer evidências consistentes para o problema de pesquisa, além de ampliar a observação diante das evidências.

Bardin (2011) classifica as etapas da técnica da seguinte forma: a pré-análise, momento no qual o material é organizado, permitindo formular o corpo da pesquisa, bem como as hipóteses e o caminho que conduzirá à interpretação dos dados; em seguida, a exploração do material selecionado, ou seja, é feita uma leitura deste material e sua codificação, permitindo o delineamento do trabalho e, por fim, o momento de interpretação de dados, onde o pesquisador precisará voltar ao referencial teórico, tornando como ponto principal a sua análise e permitindo formular interpretações traçadas em inferências que apresentem a profundidade e abordagem do tema (BARDIN, 2011).

Para a análise dos resultados foram utilizadas as seguintes categorias: Adoção do *home office* contingencial; adaptação ao modelo de trabalho em desenvolvimento das TIC's, estratégias de marketing de relacionamento e, por fim, mudanças potenciais no período pós-pandêmico. Essas categorias foram definidas *a priori*, tendo em vista os objetivos do estudo. A partir das entrevistas, emergiram algumas subcategorias, considerando-se a constância com que apareceram nos relatos (Quadro 1).

**Quadro 1** - Categorias e subcategorias do conteúdo das entrevistas

Categoria	Subcategorias
Adoção do <i>Home Office</i> Contingencial	Política e prática de organização do trabalho quanto ao <i>home office</i> Manutenção das atividades empresariais em contexto de pandemia Descrição do processo de transição do modelo presencial para o <i>home office</i> Necessidade de treinamento e capacitação
Adaptação ao modelo <i>Home Office</i>	Reação à participação do modelo de trabalho <i>home office</i> Vantagens do <i>home office</i> Desvantagens do <i>home office</i>
Desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação	Descrição do uso das tecnologias para comunicação remota Visão do nível de preparo tecnológico do setor bancário
Estratégias de marketing de relacionamento	Evolução do relacionamento à distância Estratégias corporativas que colaboram com o relacionamento com o cliente à distância Reação do cliente investidor ao novo modelo de atendimento Estratégias individuais para o relacionamento com o cliente investidor Assessoria financeira e relacionamento em momentos de crise Retenção de clientes investidores
Mudanças potenciais no período pós pandêmico	Manutenção das estratégias no período pós-pandêmico Impactos do <i>home office</i> no relacionamento com o cliente investidor

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2021.

## 5 ANÁLISE DE DADOS

No presente capítulo apresentam-se a descrição e a análise dos dados da pesquisa. Inicialmente, explica-se o perfil demográfico e ocupacional dos sujeitos pesquisados. Posteriormente são descritas e analisadas qualitativamente as unidades de registro: adoção e adaptação do *home office* contingencial, desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, estratégias de marketing de relacionamento e mudanças potenciais no período pós- pandêmico.

### 5.1 Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais

Foram entrevistados 13 gerentes de relacionamento pessoa física que adotaram o regime de trabalho *home office* devido à contingência da COVID 19 e que detinham clientes investidores em seus grupamentos de clientes. Os dados sociodemográficos dos entrevistados são apresentados no QUA 2.

**Quadro 2 - Entrevistados**

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo de Empresa (anos)	Escolaridade
E1	Masculino	45	13	Pós Graduação
E2	Masculino	50	32	Pós Graduação
E3	Feminino	55	13	Pós Graduação
E4	Feminino	58	13	Pós Graduação
E5	Masculino	39	8	Pós Graduação
E6	Masculino	28	10	Pós Graduação
E7	Masculino	37	13	Pós Graduação
E8	Masculino	33	5	Mestrado
E9	Feminino	58	12	Pós Graduação
E10	Masculino	36	11	Pós Graduação
E11	Masculino	33	5	Pós Graduação
E12	Feminino	34	34	Pós Graduação
E13	Feminino	21	43	Pós Graduação

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2021.

Os entrevistados foram caracterizados com a letra E, seguida da ordem numérica correspondente à ordem em que as entrevistas foram realizadas.

No que tange ao perfil dos sujeitos, o Quadro 2 evidencia que a maioria é do sexo masculino, com idades variando entre 28 e 58 anos.

Os entrevistados ingressaram na empresa por meio de concurso público, com exigência de nível médio. No entanto, em sua totalidade possuem escolaridade mínima de pós-graduação *lato sensu*, sendo que um dos entrevistados possui titulação de mestrado. Quanto ao tempo de empresa, a média é de 16 anos, variando entre 5 e 34 anos.

## 5.2 Adoção do *home office* contingencial

Nessa categoria apresenta-se o modo pelo qual os sujeitos perceberam a adoção do *home office*, isto é, seu entendimento sobre o contexto, além da forma como descreveram as etapas e política estabelecida pela instituição.

Foi solicitado que o sujeito expusesse sua percepção sobre a adoção do *home office*, considerando a urgência de implantação ocasionada pela eclosão da pandemia causada pela COVID 19, extraindo seu conhecimento acerca da utilização deste modelo por parte da organização.

Inicialmente foi indagado se a organização trabalhava em alguma medida com o modelo *home office*. Todos os entrevistados concordam que a organização não adotava o *home office* como um modelo de trabalho antes do período pandêmico. Isso vai de encontro às alterações emergenciais na legislação trabalhista brasileira, que por meio de Medida Provisória redigida pelo governo (NETO, 2020), permitia a adoção do *home office* para promoção da qualidade de vida, saúde e segurança do trabalhador (LOPES *et al.*, 2020).

Os relatos de E6 e E10 ilustram o conhecimento dos funcionários acerca do surgimento do *home office* na organização no contexto pandêmico:

Não, não. A instituição que eu trabalho não trabalhava com nenhum modelo de *home office* até a pandemia né. A partir da necessidade do isolamento né, passou-se a usar o modelo *home office*. (E6)

Não, o *home office* aconteceu em função da pandemia. (E10)

De acordo com Lopes *et al.* (2020), com a garantia de manutenção das regras contidas nos contratos de trabalho vigentes antes da pandemia, os empregadores se sentiram amparados para adoção do *home office*, mantendo parcialmente as atividades com segurança para colaboradores e clientes.

Em linha com os autores que tratam do aspecto jurídico de adoção do *home office*, os entrevistados destacam que, apesar do modelo de trabalho não ser uma prática vigente antes da pandemia, estudos organizacionais anteriores podem ter abordado a prática, considerando a unanimidade dos entrevistados quanto à velocidade de implantação. O relato de E4, a seguir, corrobora a percepção do colaborador quanto à rapidez de adoção e adequação do modelo pela organização:

O banco 'tava' querendo implantar, havia conversas, mas quando começou a pandemia mesmo que a gente começou a trabalhar no *home office*. Foi uma coisa bem rápida, eu acho que o banco já 'tava'... quando começou a pandemia, com uma semana o banco já pediu pra gente trabalhar *home office*. Ou seja, com certeza eles já 'tavam' com esse modelo em mente de trabalho né. (E4)

Foi solicitado que os entrevistados expusessem como foram as etapas de implantação do *home office* detalhando sua política e procedimentos, passando pelo fornecimento de insumos necessários à atividade e ainda necessidade de treinamento específico para exercício do trabalho no ambiente do lar.

Os entrevistados descreveram que a adoção do modelo ocorreu de forma abrupta, considerando o agravamento da pandemia a partir de março de 2020. O *home office* iniciou, de fato, quando foi observado um risco real de propagação do vírus dentro do ambiente físico de trabalho da organização. Estes relatos coincidem com os estudos de Ferreira *et al* (2020) ao abordar as alterações sociais causadas pela pandemia, destacando-se a organização do trabalho, consumo e necessidade de redução do convívio social. Souza *et al* (2020) corroboram estes relatos, exemplificando alterações em outros setores como o setor de educação que precisou transformar as aulas presenciais em remotas.

Oliveira (2018) destaca que a cultura organizacional é uma aliada importante na adoção de novas formas de organização do trabalho e, considerando-se a unidade de observação desta pesquisa, percebeu-se que o procedimento adotado foi sendo definido de acordo com as interferências do cenário pandêmico externo à organização, conforme evidenciado nos relatos de E11 e E12, abaixo:

Não, foi meio que no susto né... foi com a Covid-19 que foi implantado, na contingência. (E11)

A partir do momento que se constatou que havia um risco eminente de Coronavírus dentro das agências, foi disponibilizado "pra" que os funcionários adequassem em suas residências com a implantação do sistema VPN do banco dentro do notebook, ou computadores de cada funcionário. (E12)

Quanto aos procedimentos de adoção, foi indagado aos entrevistados sobre a obrigatoriedade ou não da adoção do modelo, além de aspectos relacionados ao passo a passo de transição.

Quanto à obrigatoriedade da adoção, todos os entrevistados concordam que a instituição financeira permitiu a adoção voluntária do *home office* e só determinou obrigatoriedade para aqueles funcionários que detinham comorbidades. Yang *et al* (2020) conceituam comorbidade como enfermidades relacionadas à doenças crônicas

respiratórias, cardíacas e multifatoriais, indicando que uma possível contaminação pelo vírus gera um prognóstico agravado para este grupo.

A portaria nº 428 publicada pelo Ministério da Saúde do Brasil em 19/03/2020, determinou o afastamento ou execução das atividades de maneira remota dos cidadãos classificados em grupo de risco ou comorbidades. Nesse sentido, os relatos dos entrevistados evidenciam que a organização cumpriu a portaria estabelecida pelo ministério da saúde e adicionalmente concedeu aos funcionários não classificados como grupo de risco a mesma condição. Os trechos destacados abaixo descrevem o processo:

No início foi obrigatório né, foi por causa da Covid... e depois foi flexibilizando, começando a... Aliás, desculpa, foi obrigatório pra quem tinha algum problema né, pra quem não tinha era opcional. (E2)

Houve o procedimento da divisão de funcionários que ficariam ou não né, os obrigatórios e os não obrigatórios, mas houve uma flexibilização “pra” quem quisesse ficar em *home office*. (E3)

Ah, foi um pouquinho dos dois. Porque, quem na época foi grupo de risco era sim obrigado a ficar, mas o banco também deu a oportunidade de quem quisesse ficar na agência também ficasse na agência. (E5)

Na verdade, foi um voluntário meio que obrigatório. Porque, na verdade, a pandemia forçou isso né, então por parte da empresa foi voluntário, mas por parte do momento foi obrigatório né. (E8)

No meu caso foi obrigatório por causa do grupo de risco. (E13)

Ao analisar as repostas dos entrevistados, observa-se que a quantidade de adoção voluntária superou a adoção obrigatória. Do total de 13 gerentes entrevistados, apenas 2 faziam parte do grupo de risco para adoção obrigatória.

Em seguida os entrevistados detalharam sobre o procedimento de adoção, relacionado às etapas e orientações por parte da instituição.

A maior parte dos entrevistados considera que o procedimento de adoção se relacionou com a disponibilidade tecnológica para o exercício da função no ambiente

de casa. Na prática, a instituição financeira elaborou um roteiro de instalação dos *softwares* que permitiam o acesso à Intranet da empresa.

Estes dados permitiram emergir na pesquisa a gestão da segurança da informação exercida pela organização. A percepção de alguns entrevistados é de que uma das barreiras de adoção anterior do *home office* neste modelo de negócio era a necessidade de observância da segurança da informação.

O setor bancário é submetido à Lei 102/2001, que regulamenta a necessidade de autorização formal para compartilhamento de informações das partes que se relacionam com uma instituição financeira. (PELIZZARI,2018). Além disso, aspectos relacionados à proteção do modelo de negócio podem ser fatores de restrição ao uso dos bancos de dados do banco no âmbito da residência do funcionário. Os relatos abaixo evidenciam a preocupação da instituição *a priori* com a segurança da informação, onde um dos entrevistados destaca que o acesso de casa antes da pandemia era bloqueado, referindo-se ao *e-mail* corporativo, por exemplo, fora do horário de trabalho:

Sim, sim. A gente teve um procedimento de instalação de *softwares* da empresa no computador pessoal, além de assinar alguns termos de responsabilidade. (E1)

Tinham alguns procedimentos de segurança, e... mas foi... eu fiquei até meio surpreso como que foi muito rápido né, eu não sabia que o banco já “tava” tão adiantado né, nessa fase, nessa parte. Então eu fiquei realmente surpreso com o como que foi rápido, e como funcionou tão bem. (E2)

Na verdade, o banco passou roteiros “pra” gente, “pra” gente baixar o sistema de segurança do banco, o aplicativo do banco... mas foi uma coisa bem didática, que ele fez os relatórios, nós não tivemos dificuldade não. (E5)

Não, na verdade era só digital, *home office* nunca teve não. Inclusive nem tinha acesso ao sistema de casa, era bloqueado “pra” acessar. (E8)



Na sequência tentou-se explorar a ocorrência de treinamento para o exercício da função em *home office*, além de captar dos entrevistados uma eventual necessidade de treinamento, mesmo que a instituição não a tenha promovido.

Oliveira (2018) afirma que, em um cenário normal, com o crescimento e desenvolvimento dos meios tecnológicos, se faz necessário que as empresas busquem um plano estratégico de forma que as novas necessidades dos clientes sejam atendidas, que os profissionais sejam qualificados e disponibilizem as estruturas necessárias para a nova demanda do setor.

Nesse sentido, a maior parte dos entrevistados declarou que não houve um treinamento, mas, sim, uma orientação de realização de um curso *online* na universidade corporativa da instituição. Destaca-se o relato da entrevistada 12, ao declarar que considerou o treinamento desnecessário, uma vez que a atividade realizada na residência não diferiu das atividades realizadas na agência, com exceção do contato presencial com o cliente. Destacou que os insumos de trabalho, sistema e rotina foram os mesmos:

Não houve treinamento, porque basicamente o que nós fazemos dentro de casa, em *home office*, é aquilo que a gente faz na agência, então não seria necessário um treinamento porque a rotina do nosso trabalho não mudou. (E12)

Outros entrevistados concordaram com a afirmação da entrevistada 12 ao serem indagados sobre o treinamento:

Não, porque o sistema mesmo é o que a gente já usava aqui dentro das agências né, então assim... não teve nada de novo de sistema não, então não teve dificuldade não. (E5)

Treinamento não. Mas uma orientação quanto ao uso do sistema da empresa em casa, quanto à instalação dos programas da empresa... teve sim um tutorial de como instalar, de como deixar o seu equipamento apto ao trabalho de casa. (E6)

Sobre a orientação de realização do curso *online*, o entrevistado 1 destaca:

Não. Ah, sim, desculpa, teve treinamento sim. Agora eu 'tô' lembrado de um treinamento na Universidade Corporativa, que a gente podia fazer em casa mesmo. (E1)

Percebe-se que os demais entrevistados corroboram o relato da entrevistada 12 e afirmam que não houve um programa de treinamento e, apesar de ter sido disponibilizado um curso *online* na universidade corporativa da instituição, os entrevistados não interpretaram o curso como um treinamento, mas sim uma fonte de informação sobre o *home office*.

A falta de um programa de treinamento específico e a adaptação dos funcionários, mesmo sem treinamento, podem ter relação com os estudos de Oliveira (2018) e com os dados sobre o investimento das instituições financeiras na formação dos profissionais. Considerando os avanços da tecnologia de informação e comunicação no setor bancário, o investimento dos bancos em formação de profissionais para responder a evolução do setor frente às inovações da tecnologia foi um grande passo para a adaptabilidade às novas tecnologias. Considerando-se os dados da DELOITTE (2020), pode-se dizer que os investimentos em capacitação, profissionalização e formação de times ágeis chegaram a R\$ 131 milhões de reais. Ou seja, nos treinamentos habituais no curso normal a organização favoreceu a não execução de treinamento específico para execução da mesma função em *home office* pelos profissionais.

Foi explorada também como se deu a gestão dos insumos necessários *ao home office*, como computador, mobília e internet. A maior parte dos profissionais relatou que a instituição não forneceu especificamente mobiliário, acesso à internet ou outro insumo, considerando que, de acordo com as regras de adoção do modelo, estes itens deveriam ser providenciados pelo próprio funcionário. No entanto, alguns relatos descrevem que a organização colocou à disposição dos funcionários a retirada de insumos físicos da agência para utilização no ambiente da residência, como exemplo cadeiras e o próprio computador.

Alguns funcionários que não tinham disponibilizado móveis, cadeira, e até mesmo equipamentos, puderam retirar da agência esses insumos necessários para a atividade. O banco também se prontificou a verificar aqueles que não tinham uma internet compatível, um valor mensal para que eles pudessem instalar uma internet de maior velocidade dentro da residência. Foi solicitado a cada funcionário que preenchesse um termo, declarando que tinha todas as condições de estar em *home office* para exercer o melhor do seu trabalho. (E12)

Haubrich e Froelich (2020) salientam que, para que uma empresa esteja apta a adotar o *home office*, alguns requisitos considerados básicos são necessários para o sucesso do modelo, como por exemplo o acesso à internet, computadores capacitados e profissionais adaptados.

Alguns entrevistados relataram que tiveram dificuldade com alguns insumos, por exemplo um computador capacitado para executar o sistema da instituição, além de relatar a dificuldade de outros colegas também:

Não, essa parte ainda “tá” a desejar ainda. Essa parte ainda o banco precisa melhorar. Os computadores foram os nossos mesmos. Muitos não têm computadores avançados, o que dificulta um pouco o sistema, tem um pouquinho mais de lentidão... e a estrutura física é uma coisa que falta ainda, eu mesmo não tenho uma cadeira, gostaria de uma cadeira mais confortável e não tenho. Essa questão não, o banco ainda não ajustou não. (E5)

Foi uma adoção um pouco mais dificultada, porque o banco não “tava” acostumado com isso, e aí o banco teve que criar a tecnologia pra todo mundo começar a acessar, e não foi fácil, porque pessoas não tinham equipamentos de qualidade “pra” poder comportar o sistema do banco, e internet também de qualidade... e as pessoas também tiveram dificuldade pra instalar também o sistema. Mas, depois que foi instalado, depois que adaptou, aí as coisas renderam melhor, mas no início foi bem conturbado. (E8)

### **5.3 Adaptação ao modelo *Home Office***

Neste tópico, apresenta-se o modo pelo qual os sujeitos reagiram à adoção do *home office* contingencial, sua própria percepção sobre a adaptação, bem como as vantagens e desvantagens destacadas.

Segundo Haubrich e Froehlich (2020), o surgimento do termo *home office* ocorreu por volta da década de 1970, sendo este um período no qual o seu uso visava atenuar os problemas com trânsito e congestionamento, sobretudo na ocasião da crise do petróleo. Nesse sentido, o surgimento do *home office* na instituição pesquisada guarda semelhança com o início da prática, considerando o contexto de crise causado pela pandemia do novo Coronavírus.

Foi perguntado aos entrevistados “Como foi sua adaptação ao *home office*”, a fim de permitir emergir de forma aberta a percepção de como perceberam a adaptação ao modelo.

Considerando o relato dos entrevistados, o retorno primário da pergunta se dividiu em facilidade ou dificuldade. Em seguida, foi perguntado sobre as vantagens e desvantagens do modelo, o que fez surgir novos aspectos comuns a alguns entrevistados.

Ao analisar o conteúdo dos relatos permitiu-se construir o quadro a seguir:

**Quadro 3** - Agrupamento dos relatos da categoria 2 – Adaptação ao *Home Office* – Vantagens e desvantagens

(continua)

Entrevistados	Primeiro Impacto <i>Home Office</i>	Predominância Primeiro Impacto	Vantagens	Ênfase Vantagem	Desvantagens	Ênfase Desvantagem
E1	Neutro	Conciliação Vida e Carreira	Maior concentração Gestão do Tempo	Gestão do Tempo	Tecnologia Menor poder de persuasão ao cliente	Menor poder de persuasão ao cliente
E2	Dificuldade	Tecnologia	Conveniência e qualidade de vida	Conveniência e qualidade de vida	Menor poder de persuasão ao cliente Tecnologia	Menor poder de persuasão ao cliente

(continua)

E3	Facilidade	Aumento Produtividade	Maior concentração Evolução da comunicação Planejamento pessoal de trabalho	Planejamento pessoal de trabalho	Isolamento social Inteligência competitiva	Isolamento social
E4	Dificuldade	Isolamento Social	Conveniência e Qualidade de Vida	Conveniência e Qualidade de Vida	Conciliação Vida e Carreira Intensidade e volume de trabalho	Intensidade e Volume de trabalho
E5	Facilidade	Conciliação Vida e Carreira	Maior concentração Conciliação Vida e Carreira	Conciliação Vida e Carreira	Isolamento social Inteligência competitiva Intensidade e volume de trabalho	Inteligência competitiva
E6	Facilidade	Conciliação Vida e Carreira	Aumento produtividade Conveniência e qualidade de vida	Aumento da produtividade	Gestão do Tempo Conciliação Vida e carreira Gestão do tempo	Conciliação vida e carreira
E7	Dificuldade	Relacionamento com o cliente	Conveniência e Qualidade de Vida	Conveniência e Qualidade de Vida	Relacionamento com o cliente Isolamento social	Relacionamento com o cliente
E8	Dificuldade	Ergonomia - Mobiliário	Aumento da produtividade Conveniência e qualidade de vida	Aumento da produtividade	Ergonomia Inteligência competitiva Tecnologia Isolamento social	Ergonomia
E9	Facilidade	Gestão do Tempo	Conveniência e qualidade de vida Gestão do tempo Planejamento pessoal de trabalho	Planejamento Pessoal de trabalho	Inteligência competitiva Isolamento social	Inteligência Competitiva
E10	Facilidade	Conciliação Vida e Carreira	Gestão do tempo Conciliação Vida e Carreira	Gestão do tempo	Relacionamento com o cliente Isolamento social	Isolamento social

(conclusão)

E11	Facilidade	Conveniência e qualidade de vida	Conveniência e qualidade de vida Ergonomia Aumento da produtividade	Conveniência e qualidade de vida	Conciliação Vida e Carreira Isolamento social	Conciliação Vida e Carreira
E12	Facilidade	Aumento da Produtividade	Aumento da produtividade Conveniência e qualidade de vida	Aumento da produtividade	Conciliação Vida e carreira	Intensidade e volume de trabalho
E13	Dificuldade	Conciliação Vida e Carreira	Aumento da produtividade	Aumento da produtividade	Isolamento social Inteligência competitiva	Isolamento social

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2021.

O quadro 3 foi construído em 7 colunas, sequenciadas da seguinte forma:

Coluna 1 - Entrevistados – Identificação dos entrevistados.

Coluna 2 - Primeiro impacto do *home office* – Buscou-se destacar qual foi o impacto do *home office* na percepção do entrevistado, considerando que em todos os relatos surgiram as expressões facilidade ou dificuldade antes do detalhamento.

Coluna 3 - Predominância do primeiro impacto – Buscou-se identificar qual aspecto justificou a percepção de dificuldade ou facilidade declarada.

Coluna 4 - Vantagens do *Home office* – Vantagens do modelo descritas pelos entrevistados

Coluna 5 - Predominância Vantagens do *Home Office* – Principal vantagem do *Home Office* enfatizada pelo entrevistado

Coluna 6 - Desvantagens do *Home office* – Desvantagens do modelo descritas pelos entrevistados

Coluna 7 - Predominância de Desvantagens do *Home Office* – Principal desvantagem do *Home Office* enfatizada pelo entrevistado

A construção do quadro 3 permitiu agrupar os relatos dos entrevistados quanto à adaptação, vantagens e desvantagens do *home office*. Isso se deve ao fato de terem saturado os aspectos, ora vistos como positivos, ora como negativos. Nesse sentido, detalha-se a seguir o conceito de cada aspecto, descritos pelos entrevistados, a fim de permitir a compreensão do quadro e associação com a literatura.

### **5.3.1 Conciliação Vida e Carreira**

O aspecto de conciliação vida e carreira se refere à organização do entrevistado quanto à definição de horários para o trabalho, conseguir com que a família compreenda que está em horário de trabalho, além de definir limites de horário para exercício das atividades assim como acontecia no modelo físico de trabalho.

### **5.3.2 Tecnologia**

O aspecto tecnologia se refere à dificuldade relatada pelos entrevistados quanto ao manuseio do sistema no ambiente do lar, alteração do meio de contato de telefone de mesa com *headset* para telefone celular, além da velocidade de processamento do sistema ser menor que na agência.

### **5.3.3 Isolamento social**

O aspecto isolamento social se refere ao distanciamento dos colegas de trabalho e do gestor, refletindo em nova forma de trabalho sem conversas paralelas e contato pessoal.

#### **5.3.4 Aumento da produtividade**

O aspecto aumento da produtividade se refere à percepção do entrevistado quanto ao aumento da efetividade das tarefas realizadas, se comparado ao modelo tradicional de trabalho, passando por conclusão dentro do prazo, conquista de mais clientes e resultados.

#### **5.3.5 Relacionamento com o cliente**

O aspecto relacionamento com o cliente se refere ao distanciamento físico com o cliente, que passou a ser atendido 100% de maneira digital, consoante as medidas de isolamento social impostas pelas autoridades de saúde. Situações como clientes idosos ou sem disposição para relacionamento remoto prejudicaram o relacionamento de alguns entrevistados.

#### **5.3.6 Ergonomia**

O aspecto ergonomia se refere a mobiliário, postura corporal e exposição a ruídos.

#### **5.3.7 Gestão do tempo**

O aspecto gestão do tempo se refere à organização diária de agenda de horários, com menor risco de interferências externas, se comparado ao modelo tradicional de trabalho.

#### **5.3.8 Conveniência e qualidade de vida**

O aspecto conveniência e qualidade de vida se refere ao tempo de deslocamento, economia de transporte, inclusão de atividade física na rotina, melhora na



alimentação, vestuário e possibilidade de contribuir para que outros profissionais cumprissem o isolamento social como secretária do lar e babá.

### **5.3.9 Maior concentração**

O aspecto maior concentração se refere à ampliação do foco de trabalho, considerando a diminuição de conversas paralelas, tabagismo e lanche em grupo.

### **5.3.10 Planejamento pessoal do trabalho**

O aspecto planejamento pessoal de trabalho se refere à uma liberdade maior de definição de estratégias para a obtenção dos objetivos comerciais, sem a presença física do superior ou de interrupções reativas do atendimento presencial.

### **5.3.11 Evolução da comunicação**

O aspecto evolução da comunicação se refere à ampliação e efetividade do uso de ferramentas de comunicação remotas entre os colegas da equipe e também com os clientes, como aplicativos de mensagem instantânea e redes sociais.

### **5.3.12 Inteligência Competitiva**

O aspecto inteligência competitiva se refere ao compartilhamento de melhores práticas da equipe no exercício do trabalho, compreendendo divulgação de estratégias e atalhos na resolução de problemas.

### 5.3.13 Menor poder de persuasão ao cliente

O aspecto de menor poder de persuasão ao cliente se refere à dificuldade de alguns entrevistados em convencer à distância o cliente sobre determinada recomendação.

### 5.3.14 Intensidade e volume de trabalho

O aspecto intensidade e volume de trabalho se refere ao aumento da frequência de interações com o cliente frente à suspensão do atendimento presencial que dividia a demanda com o atendimento à distância, o que culminou em um expressivo aumento na demanda de trabalho.

Quanto ao primeiro impacto de adaptação, do universo de 13 entrevistados, 1 permaneceu neutro ao ser indagado quanto à sua facilidade ou dificuldade de adaptação. Seu relato destacou que o processo aconteceu de forma gradual, respeitando as limitações do cenário externo, condições de trabalho e ritmo pessoal. O trecho abaixo extraído da descrição evidencia:

Olha, foi uma adaptação que aconteceu no meu tempo, nada apressado né, e eu fui aprendendo aos pouquinhos. Porque além do trabalho em si, eu tive que conviver com filhos em casa, almoço... às vezes ter que administrar um interfone, com telefone, com filho chamando. Então aconteceu de forma gradual e tranquila. (E1)

A predominância do aspecto conciliação vida e carreira está evidenciada na descrição.

Dando sequência na análise do primeiro impacto, 7 dos entrevistados classificaram ter tido facilidade na adaptação ao *home office*, e 5 relataram dificuldade, com seus respectivos aspectos predominantes identificados no quadro 4.

O aspecto conciliação de vida e carreira predominou no primeiro impacto, aparecendo em 5 relatos.

Queiroga (2020) salienta que o trabalho e vida pessoal sempre concorreram por tempo, dedicação e atenção, independentemente do contexto de pandemia. Para alguns trabalhadores, alguns fatores podem tornar a relação mais ou menos complexa, considerando fatores específicos como filhos e afazeres domésticos.

A predominância do aspecto conciliação vida e carreira como primeiro impacto do *home office* vai ao encontro da literatura, quando esta destaca que este aspecto se torna uma ambiguidade ao se pesquisar o tema (Queiroga,2020), tendo em vista que em muitos casos leva o profissional à optar por esta modalidade de trabalho por considerar uma grande vantagem (Barros & Silva, 2010; Gaspar et al., 2014; Pereira Junior & Caetano, 2009) e em outros casos é visto como uma grande dificuldade, potencializando conflitos. (ADERALDO *et al.*, 2017).

Os relatos abaixo evidenciam a ambiguidade do aspecto:

Eu achei o máximo, porque eu sou casado, tenho dois filhos – dois filhos na idade um com 11 (onze) anos, a outra com 9 (nove) – e tive a oportunidade de ter mais contato com eles, poder almoçar todo dia junto com ele... ver o que está passando dentro de casa, uma coisa que eu nunca fiz na minha vida, sempre trabalhei... Então me aproximei muito, então isso eu acho que foi o ponto mais vantajoso da gente trabalhar em *home office*. (E5)

No início eu achei mais difícil, pela questão de você estar em casa né, e adaptar, e ter aquela rotina do dia a dia do trabalho mais a de casa... principalmente com criança, elas entenderem que você está trabalhando né. Então assim, foi essencial separar um local “pra” mim com porta fechada, um local bem separado mesmo pra trabalho... aí logo depois a gente vai pegando o ritmo de novo e vai dando tudo certo. (E13)

Em seguida, buscou-se extrair de maneira mais detalhada as vantagens e desvantagens percebidas pelos profissionais no modelo, destacando também aquela que mais predominou na análise do conteúdo das repostas.

Haubrich e Froelich (2020), apresentam os benefícios do *Home Office* para os profissionais, no presente estudo, chamados de vantagens:

**Tabela 3** - Benefícios do *home office* para o profissional - Adaptado

<b>Benefícios para o profissional</b>	
Brik e Brik (2013)	Menor exposição ao trânsito; maior autonomia; saúde e menos estresse; motivação, engajamento e produtividade; presença na criação e na educação dos filhos; segurança; economia; ambiente mais agradável para trabalhar
Filardi e Castro (2017)	Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho; produtividade; flexibilidade de horário; criação de novas formas de trabalho padronizado; conhecimento real da demanda de trabalho; menos exposição à riscos.
Hau e Todescat (2018)	Qualidade de vida em família; autonomia na organização do tempo livre; evitar estresse com deslocamento; maior concentração; ambiente de trabalho flexível; menos interrupções; aumento da produtividade; flexibilidade na escolha de residência; autonomia no ritmo de trabalho; redução de custo com alimentação, vestuário e deslocamento; retorno mais rápido depois de uma licença médica; ausência de clima de competição entre funcionários.

**Fonte:** Haubrich e Froelich (2020, p.172).

Ao se comparar as vantagens destacadas pelos entrevistados no quadro 4 e os benefícios evidenciados pelos autores, verifica-se que todas as vantagens percebidas pelos entrevistados estão contidas nos benefícios destacados pelos autores advindos de estudos anteriores.

Haubrich e Froelich (2020), apresentam também os desafios do *Home Office* para os profissionais, no presente estudo, chamados de vantagens:

**Tabela 4** - Desafios do *home office* para o profissional e para a empresa - Adaptado

<b>Desafios para o profissional</b>	
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Distrações e tentações; filhos, amigos, família e <i>pets</i> ; isolamento; procrastinação e criação de vício em trabalho; falta de suporte técnico; preconceito; organização; ruídos domésticos
Filardi e Castro (2017)	Inadaptação ao modelo; perda do vínculo com a organização; falta de comunicação imediata; problemas de infraestrutura tecnológica e de controle; diferenças na relação trabalhador tradicional x <i>home office</i> e volta do funcionário ao trabalho tradicional.
Hau e Todescat (2018)	Visão preconceituosa; afastamento do campo profissional e menor oportunidade de carreira; maior volume de trabalho devido ao aumento de produtividade; dificuldade de caracterizar acidentes de trabalho; isolamento social; falta de legislação específica; dificuldade de concentração; aumento dos custos devido ao trabalho em casa; distração com o ambiente familiar; gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e da desorganização de horários de trabalho

**Fonte:** Haubrich e Froelich (2020, p.172).

Quanto às desvantagens do modelo apontadas pelos entrevistados, verifica-se um grau elevado de semelhança com a literatura, emergindo dois aspectos que se

apresentam como novidade neste estudo: a inteligência competitiva e menor poder de persuasão ao cliente.

A inteligência competitiva foi relatada pelos entrevistados como um facilitador no curso normal da organização e, avaliando os desafios trazidos pelos autores na tabela 4, guarda relação com aspectos relacionados ao isolamento social e falta de comunicação imediata, uma vez que, mesmo que os profissionais estejam conectados remotamente, não conseguem manter o nível de velocidade do contato presencial.

Em seguida, o aspecto levantado por alguns entrevistados sobre dificuldade de menor poder de persuasão ao cliente no relacionamento à distância guarda relação com o desafio de inadaptação ao modelo, considerando ainda que os funcionários entrevistados não passaram por treinamento específico, em virtude da urgência de adoção do modelo após a deflagração da pandemia. Alguns entrevistados relataram que a assessoria é mais efetiva no atendimento presencial por questão de preferência não só do cliente, mas do próprio entrevistado.

Quanto a inteligência competitiva os entrevistados afirmam:

A desvantagem que eu achei maior é essa do compartilhamento com os colegas no dia a dia. Às vezes até ansiedades... às vezes um atendimento que te dá um estresse, na agência você compartilha com um colega, e em casa você acaba... você não vai ligar pra alguém na hora pra contar... Eu acho é que quando você tá com os colegas você compartilha informações, e isso é uma dificuldade que acho que o *home office* traz, mas até isso nós aprendemos a fazer via *WhatsApp*, via telefonemas à noite, discussões de assuntos. (E3)

A principal desvantagem é que eu acho que você perde a inteligência competitiva, de grupo né, onde você discute e em cima da discussão você descobre algumas coisas né... porque você de *home* você tem que se virar sozinho, e às vezes a solução é mais fácil do que você imagina. (E9)

É, aí a desvantagem, é porque às vezes você tem uma coisa ali, uma pergunta do cliente, você "tá" respondendo um *chat*, uma ligação... e que você tem alguma dúvida, você não tem um colega mais próximo só pra tirar aquela dúvida... Essa parte eu acho desvantagem. E outra desvantagem é porque muita coisa que você faz você depende de um outro colega deferir também, e isso eu acho mais fácil quando você tá na agência, com todos próximos... e em casa você fica meio solitário nessa parte. (E13)

As afirmações dos entrevistados revelam que o conceito de inteligência competitiva se relaciona com a agilidade no compartilhamento de informações necessárias à execução do trabalho, o que, mesmo sendo possível pelas tecnologias remotas de comunicação em ambiente presencial e por estarem todos localizados juntos fisicamente, é percebido como mais ágil que em *home office*.

Quanto ao menor poder de persuasão do cliente:

É, o contato às vezes pessoal com o cliente, quando a gente pode agendar e utilizar a estrutura do banco “pra” atendimento é mais interessante também. Olha, às vezes... no sentido de negócio, fazer uma venda, né, explicar melhor “pro” cliente, por exemplo, em gráficos, né, visualmente falando, você tendo a presença do cliente, olho no olho é mais interessante. (E1)

Tem sim, que eu... eu sou mais antigo no banco, e eu tenho uma facilidade maior de vender os produtos, e até “pra” prestar assessoria, de forma presencial né. Então até hoje eu tenho essa dificuldade. Então eu, pessoalmente, prefiro trabalhar de forma presencial, apesar da qualidade de vida no *home office* ser melhor. (E2)

As afirmações sobre o aspecto de menor poder de persuasão do cliente apresentam duas vertentes: a primeira quanto à capacidade do funcionário em manter a qualidade da assessoria por meio do contato remoto e a segunda se relaciona com o cliente, considerando a dificuldade e perfil de alguns clientes que entendem melhor as características dos produtos e serviços por meio de contato presencial. Nesse sentido, os relatos evidenciam que houve dificuldade tanto para os gerentes, quanto para os clientes.

#### **5.4 Desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação**

Neste tópico, apresenta-se o modo pelo qual os sujeitos percebem a relação do cliente com o uso das tecnologias que permitem a interação remota, bem como sua percepção quanto o preparo tecnológico do setor bancário e institucional para a efetividade do relacionamento à distância.

O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação mantém estreita relação com os períodos de evolução da humanidade e pode-se dizer que neste momento ocorre a quarta revolução, a partir da qual a internet, a inteligência artificial e os sistemas de integração e comunicação são suas principais manifestações que diretamente interferem na economia do futuro (BORGES *et al.* 2020).

Com a situação trazida pela pandemia, houve a intensificação do uso de meios tecnológicos como forma de possibilidades de interação (NAS *et al.*, 2020). A COVID-19 surge mantendo uma estreita relação com a tecnologia, pressionando a sociedade para o desenvolvimento de estratégias que permitam a manutenção da sobrevivência em nível mundial (MELLUSO *et al.*, 2020).

Foi indagado aos entrevistados o quanto percebiam o preparo do setor bancário para a transição entre o modelo presencial de atendimento e o *home office* no momento inicial da pandemia.

A maior parte dos entrevistados considera que o setor bancário não estava preparado para a transição, representando 61,54% dos relatos. Algumas justificativas emergiram relacionadas à dificuldade tecnológica de clientes mais velhos, aspectos relacionados à segurança da informação e capacidade tecnológica da instituição para suportar os acessos remotos. O relato do entrevistado 8 sobre a dificuldade de acesso completo aos sistemas de informação e comunicação da instituição financeira detalha o momento do início da transição:

Eu acredito que pela questão da segurança não. Acredito que o setor bancário... pela questão da segurança dos dados, informações, do risco que é causado, o setor bancário não "tava", porque limitava mais a rede *lan*, a rede interna, de cabeamento e tal, que só pode acessar o computador da rede interna... e essa era uma questão que realmente não "tava" adaptada. Inclusive tiveram que mexer várias vezes "pra" poder melhorar o trabalho remoto, realmente não foi eficiente não, principalmente no início. (E8)

Outro entrevistado concorda com o relato:

Pelo menos na minha empresa não estava. Foi tudo meio que... foi feito às pressas né, não tinha sido criado uma estrutura “pra” atender a todos ali... meio que foi viabilizado ao longo do início da pandemia. (E11)

Em todos os relatos, acreditando ou não no preparo do setor bancário para adoção do *home office*, todos os entrevistados concordam que a adaptação ocorreu de forma muito rápida e as deficiências apresentadas foram corrigidas para seu bom funcionamento e para atender o aumento da necessidade de isolamento social.

Alguns relatos evidenciam a rápida adaptação do setor na percepção dos entrevistados:

Ah, “vamo” falar que 90% (noventa por cento). Como eu disse, eu acho que o banco já “tava” se preparando... algumas funções, não o banco todo como teve que ser, mas 80 (oitenta), 90 (noventa) por cento o banco já “tava” se preparando, até “pra” uma questão de redução de custos. Mas teve que ser sim implantado mais rapidamente, mas eu acho que “tava” sim, já “tava” se preparando. (E5)

Acredito que não. Acho que o setor bancário foi pego de surpresa, mas a gente teve a percepção de que – apesar de ter sido pego de surpresa – ele foi capaz de se reinventar rápido e ter pontos muito positivos né. Não foi mais do que uma semana para que o setor bancário fizesse com que tudo acontecesse. (E12)

De certa forma eu acredito que sim, até por ele já ter começado essa “coisa” digital né. Então essa parte digitalmente dos clientes eu acho que eles já vêm se preparando. (E13)

Os demais entrevistados (38,46%) acreditam que sim. O setor bancário estava preparado para a transição e destacam aspectos relacionados a estudos prévios da instituição para flexibilizar o trabalho e reduzir custos, digitalização do setor com o surgimento das empresas financeiras de tecnologia ou *fintechs*, capacidade e *expertise* tecnológica do setor adquirida ao longo dos anos.

Isso vai ao encontro da literatura quanto ao uso das tecnologias de informação pelo setor financeiro, que tem aumentado e se tornado cada vez mais frequente. Um



avanço considerável pode ser observado ao se analisar o aumento do número de contas na internet subindo de 5 milhões em 1999 para 50 milhões em 2010 (MEIRELLES, 2011).

Conforme a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2018) o setor bancário investiu cerca de R\$ 118,7 bilhões de reais entre 2012 e 2017, com uma média percentual de R\$ 19,8 bilhões anuais. Tal informação comprova a ideia que os bancos têm investido cada vez mais em tecnologias de informação, criando novas ferramentas e inovações, a fim de manter a eficiência e segurança das transações (MACIEL, 2018).

Em 2019, os investimentos feitos pelo setor bancário em tecnologia subiram 48% em relação ao ano anterior e o orçamento chegou a um total de R\$ 24,6 bilhões de reais, sendo estes correlacionados a *softwares* e *hardwares*. Paralelamente aos investimentos, as despesas quanto à tecnologia também sofreram um aumento de R\$ 14 bilhões para R\$ 16 bilhões (DELOITTE, 2020).

O relato do entrevistado 6 demonstra a percepção quanto ao desenvolvimento tecnológico do setor, tomando-se por base o processo vivido na instituição pesquisada. O entrevistado consegue trazer elementos contidos na literatura, transcendendo a observação para além das fronteiras organizacionais:

Sim. Sim, porque ele já vinha... o setor bancário ele já vem mudando já há algum tempo, né. Nós tivemos aí, com a criação de bancos digitais, uma digitalização grande né dos bancos. Então os processos agora não são mais físicos – “tá” reduzindo né a quantidade de processos físicos – e então os bancos já estavam caminhando pra isso, a pandemia só acelerou o processo. Mas... tanto é que funcionou muito bem. Na semana que aconteceu o *lockdown* na cidade, por exemplo, em Belo Horizonte, na mesma semana a gente já conseguiu estar com todos os funcionários em casa, quem quisesse já “tava” em casa, trabalhando em casa. (E6)

Em seguida, foi indagado aos entrevistados o quanto os clientes já estavam adaptados ao uso das tecnologias remotas que permitiram a interação no período de *home office* contingencial.

Na perspectiva clientes, a maior parte dos entrevistados acredita que sim, os clientes se mostraram adaptados ao uso das tecnologias remotas. Mesmo que não estivessem habituados ao uso das ferramentas de comunicação criadas pela instituição financeira estudada, estavam adaptados à outras ferramentas de comunicação, como aplicativos de mensagem instantânea, telefone, chamada de vídeo, dentre outras.

Os entrevistados 5 e 8 comentam a habitualidade do cliente na perspectiva de evolução dos meios de comunicação ao longo dos anos, definindo um perfil:

Sim. Hoje em dia todo mundo... hoje o contato remoto com o cliente é muito através do *WhatsApp*, telefone, coisa que são corriqueiras hoje no mundo. (E5)

Sim. Na verdade, o contato via *WhatsApp* já existia, via telefone já existia, e via aplicativo do banco já existia. Algumas exceções necessitavam de atendimento presencial, mas a grande maioria, pelo menos no modelo estilo, investidor mesmo, eles já tinham esse atendimento já, e ele não tem essa demanda extra aí. (E8)

FRIZON *et al.* (2020) ressaltam que o setor bancário foi amplamente afetado pelas crises financeiras e digitalização que atingiu todo o mundo e relembra um breve histórico ao longo dos anos. O que se observa é que o setor sofreu várias transformações ao longo das décadas, tanto na parte organizacional, quanto na parte tecnológica, que foram importantes para a formação e consolidação do sistema financeiro. De modo geral, o setor buscou cada vez mais recursos tecnológicos, a fim de estreitar o seu relacionamento com seus clientes e facilitar a realização de operações e serviços, além de amenizar a competitividade e concorrência do mercado (FRIZON *et al.*, 2020).

Corroborando os dados apresentados pela literatura quanto à adaptação do cliente às tecnologias de contato remoto, 46,15% dos entrevistados descrevem que os clientes estavam parcialmente adaptados, justificando que grande parte se relacionava com a instituição por um regime híbrido, ou seja, ao menos uma forma de contato remoto à distância, com destaque para o *WhatsApp* e o telefone.

Nesse sentido, apesar da indução pelo setor para o cliente utilizar soluções remotas de atendimento, a fim de colaborar com eficiência e tempestividade necessárias, a instituição tinha ciência da deficiência de parte da clientela em se relacionar de maneira remota. Tal evidência se confirma pelo direcionamento tático adotado pela instituição no início do período pandêmico, utilizando sua força de pessoal destinada ao relacionamento ao cliente, neste estudo representados pelos sujeitos de pesquisa, que se mobilizou para incluir a maior parte possível de clientes ao acesso às soluções de atendimento remoto, realizando contatos ativos para este fim.

Não, não. Eu tive que... a gente teve uma fase no banco em que essa adaptação ao uso dos canais alternativos ela foi intensa no banco, inclusive foi fruto de pedidos mesmo né, de meta, de objetivo, "pra" que se fosse colocado um percentual maior de clientes utilizando os canais alternativos.  
(E1)

Além disso, o avanço da pandemia e a intensificação das medidas de isolamento social exigiram a totalidade do atendimento 100% remoto em algumas situações que, na ausência de adoção de qualquer medida de contato remoto, inviabilizaria o relacionamento.

Alguns entrevistados relataram que clientes que se mostravam resistentes a utilizar alguma ferramenta de contato remoto no período pré-pandêmico, absorveram a urgência da necessidade, considerando que por tempo indeterminado seria a única forma de contato com a instituição:

Em sua grande maioria não. Muitos fizeram né, obrigatoriamente, ou foram forçados a fazer essa adesão em virtude dessa situação atual. (E7)

No início eu tive muito cliente que não estava, inclusive foi resistente. Assim, como o banco implantou o digital antes, muita gente já tinha quebrado essa resistência, mas eu ainda tinha aquelas pessoas mais idosas, que geralmente são as que tem valores maiores né investidos, e que ainda tinha resistência, e no começo ainda ficaram..., mas depois que elas viram que era uma coisa que ia prolongar, que elas não podiam sair de casa também, então essa resistência foi sendo quebrada. E eu, por telefone, ajudava, ajudava a baixar aplicativo, ajudava a entrar na internet, ia passo a passo... aí elas tomavam mais confiança né, e hoje assim, a grande maioria “tá” nesse mundo digital. (E13)

Alguns entrevistados se perceberam como educadores tecnológicos dos clientes. Este processo demandou, em alguns casos, o auxílio de familiares, como no caso de clientes idosos conforme destaque no relato do Entrevistado 3:

A maioria sim, a maioria sim. Se não era um cliente... o cliente mais idoso tinha o filho que sabia, às vezes a gente teve que conversar com parentes, ajudar e tal, mas eu acho que teve uma... devido a pandemia, acho que a aceitabilidade foi maior, porque ele não podia sair de casa, então a opção dele era essa, e aí a adaptação foi rápida. (E3)

Percebe-se pelos relatos que a indução da instituição para o incentivo dos clientes ao uso dos meios remotos tornou os entrevistados responsáveis por ampliar a base de acesso.

## **5.5 Estratégias de marketing de relacionamento**

Neste tópico, apresentam-se as estratégias de marketing de relacionamento, utilizadas pelos sujeitos, direcionadas ou não pela instituição, no atendimento ao cliente investidor em período de *home office* contingencial. Buscou-se investigar os mecanismos de atendimento, retenção e condução durante a crise.

Inicialmente foi indagado aos entrevistados qual a reação do cliente investidor frente à prestação de assessoria remota, com seu gerente de relacionamento em regime de

*home office*, sem possibilidade de contato presencial, em razão das medidas de isolamento impostas pela pandemia.

Verificou-se que do total de 13 entrevistados, 3 relataram que o cliente investidor se sentiu desconfortável por não ter o acesso presencial de atendimento, demandando uma assessoria maior que os clientes não investidores, justamente pela complexidade da relação que, em muitos momentos, necessita de atendimento presencial para ampliação da segurança e satisfação. Os relatos desses entrevistados evidenciam a sensibilidade causada na relação neste período:

Olha, foi uma adaptação que o cliente se sentiu, num primeiro momento, desconfortável, mas entendeu que foi uma situação que fugiu da minha gestão, né. Uma situação de *home office* que eu tinha que muitas vezes falar por telefone, então assim, não houve um estresse do cliente conosco, mas a gente percebe o desconforto em virtude do contato a distância. (E1)

Como eu falei anteriormente né, eu tive uma dificuldade maior... principalmente os clientes mais velhos, eles gostam muito do atendimento presencial. Apesar da Covid, eles não... eles preferiam vir aqui no banco, do que fazer... Então eu senti essa dificuldade de atender, até hoje tem vários clientes que eu só faço o... aí hoje tem muitos clientes ainda que eu marco, eu marquei um dia que é quarta-feira, que é o dia de eu atender os clientes. Eu marco o horário, até pra eles acostumarem. Aí eu marco o horário, até "pra" eles virem e não demorem aqui, até pra segurança deles. Aí eu marco o horário, quarta-feira é o dia de eu atender os clientes, aí as minhas assistentes já sabem, então eu tive que utilizar desse tipo de atendimento. (E2)

Olha, inicialmente há resistência né, não pode deixar de ocorrer, muitos criaram essa resistência aí do relacionamento remoto. Mas, como eu disse anteriormente, é uma situação que nem sempre a gente pode fazer o que acha melhor né, e sim o que a gente pode fazer. (E7)

A maior parte dos entrevistados adotou o *home office* de maneira voluntária, e mesmo aqueles não pertencentes ao grupo de risco ou comorbidades pré-existent, adotaram o modelo como forma de prevenção. Desse modo, não havia qualquer impedimento para acessar o canal presencial de atendimento da agência, se necessário. A instituição manteve um atendimento considerado essencial, tendo um funcionário responsável para atender casos prioritários, podendo ser citados como

exemplos de atendimentos relacionados à comprovação de vida para continuidade de recebimento de benefício de aposentadoria e refazimento de senhas.

No entanto, percebeu-se que, mesmo o atendimento presencial estando restrito à funções que não poderiam ser realizadas à distância, alguns entrevistados relataram que flexibilizaram o rol de atendimentos, a fim de zelar pela relação comercial com o cliente investidor. Essa necessidade se deveu a três principais aspectos, já tratados no tópico de condições para atendimento remoto, destacando-se a dificuldade com acesso à internet, manuseio das ferramentas digitais e segurança das informações tratadas no atendimento remoto. Os relatos acima apresentam a tecnologia como fator preponderante na dificuldade inicial de relacionamento com este nicho de clientes e o relato do entrevistado 13 relata a flexibilização do modelo para conferir maior segurança na relação:

Os clientes que já estavam acostumados com essa parte digital. Foi mais tranquilo né. Os que queriam muito assim, só se fosse na agência... quando começou a flexibilizar um pouquinho essa abertura de novo, eu conseguia marcar... às vezes eu marcava um dia na agência “pra” conversar, ou eu marcava com um gerente que estava lá, de conversar com um cliente pra mim. Então eu conversava tudo sobre o produto, tudo por telefone, mas eles pediam pra ter esse atendimento presencial, então muito raro eu fui, mas eu sempre marcava, agendava com alguém, algum gerente que estava lá, pra terminar de mostrar mesmo, e a pessoa realmente fechar a proposta. (E13)

A COVID-19 foi pioneira ao paralisar de forma brusca o curso mundial (Singh, 2020), devido ao seu acelerado nível de contágio frente à outras situações semelhantes. Estima-se que seus reflexos econômicos possam ser comparados aos reflexos das grandes crises financeiras de 1929 e 2008 (SANTOS JÚNIOR *et al.*,2020) e outras crises sanitárias como Peste Negra e Gripe Espanhola (GAMA NETO,2020).

Em muitos relatos, os entrevistados destacam que, mesmo que muitos clientes investidores percebam a necessidade periódica de algum tipo de interação presencial, a situação trazida pela pandemia e a necessidade de isolamento social imposta pelas autoridades sanitárias, não só ao segmento financeiro, mas à todas as instâncias

sociais, contribuiu para o controle da relação comercial. Todos os clientes investidores, no momento mais elevado da crise, compreenderam o *home office* como necessidade para o cumprimento do isolamento social como um instrumento necessário para zelar pela saúde dos profissionais e dos próprios clientes.

Em seguida, a entrevista avançou para o marketing de relacionamento, objetivando captar as estratégias utilizadas institucionalmente por parte dos profissionais para o trato com os clientes investidores, investigando os mecanismos de retenção.

O marketing como área do conhecimento teve sua orientação modificada ao longo dos anos e conforme destacado por Gosling et al, (2020) e está cada vez mais preocupado com a atenção e o relacionamento. Nesse sentido, os modelos tradicionais de marketing encontram dificuldades para se manterem vigentes nesta nova ordem econômica, abrindo espaço para o fortalecimento de correntes mais alinhadas com os anseios mercadológicos apresentados pelo consumidor (GOSLING et al, 2020).

O marketing de relacionamento ascende nesta perspectiva, contribuindo com novas estratégias de atração, retenção e fidelização de uma clientela cada vez mais participativa e autônoma. Por meio dele é possível investir e monitorar vínculos perenes com vantagem econômica positiva para todas as partes envolvidas (JUNGES; GIACOMOLLI, 2019).

Nesta perspectiva, foi solicitado aos entrevistados que refletissem sobre as estratégias utilizadas pela instituição que contribuíram para o relacionamento com o cliente investidor neste novo período, e em seguida solicitado que destacassem as próprias estratégias utilizadas.

Os entrevistados destacam que a instituição já vinha intensificando algumas estratégias para tornar a experiência de consumo do cliente investidor mais completa,

em função de movimentos de modernização do mercado com o surgimento de novas empresas financeiras e também de demanda para soluções customizadas.

O entrevistado 12 salienta que algumas ferramentas implementadas pela instituição no período pré-pandêmico ganharam maior relevância e reconhecimento pelo cliente no momento da pandemia:

O fato da empresa ter constituído mais um tipo de gerenciamento, que é o chamado gerente de investimento, criou no cliente uma sensação de que ele está sendo mais bem atendido, principalmente quando a gente – gerente de relacionamento – apresenta esse gerente de investimento “pro” cliente. Ele então conversa com esse gerente de investimento e consegue ter mais percepção de valor. Tem casos que o cliente às vezes me liga, e conforme com aquilo que ele está querendo, eu peço a ele então que entre em contato novamente e direcione a ligação para o gerente de investimento, ele então direciona aquele momento com muita certeza de que ele vai estar falando com um excelente especialista, porque foi indicado por nós, gerentes de investimento. Então isso “pra” mim agregou muito valor. (E12)

A estratégia inicial proposta pela instituição foi de ampliar os contatos ativos dos gerentes de relacionamento com seus clientes investidores, tanto para manter o cliente neste novo contexto mesmo que digitalmente, quanto para o incentivo ao uso das ferramentas remotas que permitissem o contato em caso de necessidade. O relato do entrevistado 1 detalha o direcionamento da instituição, que inclusive definiu tal comportamento como acordo de metas:

Olha, assim... do reforço do contato com o cliente, né, o banco pediu muito o contato, que a gente intensificasse o contato. E além disso também nessa compreensão por parte do banco, “pra” fazer com que o cliente se adaptasse com tranquilidade aos canais alternativos. (E1)

Augusto e Almeida Junior (2015) destacam que a antecipação do suprimento das necessidades e o cuidado com as exigências dos consumidores são fortes influências na tentativa de garantir o que é principal para instituição, ou seja, o relacionamento passa a exercer papel primordial, determinando a perenidade da relação de continuidade negocial da empresa com o cliente.



Percebeu-se que a instituição se mostrou diligente neste aspecto, direcionando sua força de vendas e relacionamento para a realização de contatos preventivos, sendo entendidos como contatos ativos de relacionamento, sem a necessidade de incluir a venda de algum produto financeiro em específico, a fim de antecipar ao cliente a preocupação com a atenção e acompanhamento.

O entrevistado 5 destacou também a importância do sistema de gestão de relacionamento com o cliente, conhecido como CRM, onde foi possível realizar a gestão dos contatos direcionados pela instituição. Além disso, ponderou também o cuidado com o contato reativo, onde a instituição estabeleceu tempo máximo de retorno entre uma ligação recebida pelo cliente e o retorno pelo gerente:

O banco cada vez mais ele investe em CRM né. Eu acho que o banco – pelo menos o Banco B, a instituição que eu trabalho há oito anos – ela se preocupa muito na questão do nosso cliente. Então, assim, todas as ferramentas que eles “tão” podendo criar... o aplicativo do banco foi uma evolução... tem o “Fale com” dentro do aplicativo do Banco do Brasil, a gente tem um prazo de retorno “pro” cliente de trinta minutos... Então tudo isso favorece. (E5)

Além da estratégia de gestão dos contatos com os clientes, outra estratégia que predominou, direcionada pela instituição e percebida pelos entrevistados, foi a de ampliação da presença da instituição nas redes sociais, mídias sociais, a fim de transmitir conteúdo, sanar dúvidas e divulgar a performance de produtos de investimento, os quais apresentaram forte oscilação durante o período mais elevado da crise.

Esta presença se deu por meio de *lives* que permitiram a interação *online* com o cliente, realizadas por profissionais de investimento da instituição, consultorias de investimento por vídeo com o cliente, atendimento remoto pelo gerente e especialista de investimento, além de conteúdo diário sobre o mundo dos investimentos encaminhado por *e-mail* e disponibilizados em plataformas de *streaming*.

A plataforma mais utilizada foi o *Youtube*, com convites enviados por *e-mail* aos clientes investidores, com *link* de acesso em data e horários específicos. Os relatos dos entrevistados detalham a política da instituição neste período:

Eu acho que... da instituição? Eu acho que a instituição fez um papel de uma divulgação do que ela possui, de produtos... teve um contato mais *online* da instituição com o cliente, uma divulgação... estratégias de marketing, propaganda, envio de *e-mails*... então isso facilitou, porque o cliente também se sentiu, como que fala... ele sentiu que tinham diversas frentes né, multimodal né, atuando dentro do objetivo do banco, e dentro do objetivo do próprio cliente, então ele se sentiu mais acolhido, eu achei. (E3)

Sim, sim. Basicamente, nesse período de *home office*, nós tivemos várias *lives* com o cliente, onde o cliente tinha um contato direto com os nossos superiores, com a parte estratégica da empresa né. Muito forçado pelo mercado, porque o mercado estava praticando isso, mas a gente fez, a gente teve um contato até mais próximo das nossas diretorias, das nossas gerências, com os clientes. Então eu achei isso bastante positivo. Isso foi através de *lives*, *lives* de consultorias né, de investimentos. E, outra coisa que eu percebi de estratégia da empresa foi o aumento dos canais da internet, vamos dizer assim, do *Youtube*, do *Instagram*, do *Twitter*... Então a empresa passou a divulgar mais conteúdos. Então a gente teve um aumento de conteúdos no *Youtube* – no nosso canal do *Youtube* – e que isso agrega muito “pro” cliente, e “pra” nós também, porque, querendo ou não, é uma fonte de informação de muita qualidade pro cliente. Então, são duas estratégias legais. (E6)

O entrevistado 6 destaca que a instituição passou a utilizar a estratégia de *lives* também para o público interno, como forma de capacitação e disseminação de estratégia. Um ponto de atenção que surgiu neste relato é que o entrevistado ressalta que os conteúdos construídos para o cliente também auxiliaram na formação dos entrevistados para assessoramento ao cliente.

Olha, o banco passou a ter uma presença nas mídias sociais um pouco mais forte, reforçando sempre que tem a possibilidade de falar com os especialistas em investimentos... aumentou mais a comunicação por *e-mail*, ou por *post* né, então isso acabou também mostrando “pro” cliente que já tinha essa possibilidade. Acho que muitas vezes ajuda no ganho de confiança do cliente em falar conosco. (E11)

Kuwer (2004) salienta que a empresa deve procurar meios de atingir as expectativas de seus clientes. Neste momento é necessário procurar a qualidade total dos seus

serviços com o levantamento das necessidades de seus consumidores e, principalmente, desenvolvendo um eficiente processo de comunicação, o que garante uma comunicação mais positiva e mais confiabilidade em seus produtos e serviços.

Os entrevistados destacam que a ampliação dos contatos e o aumento da presença nas mídias sociais se mostraram estratégias inéditas adotadas pela instituição. Essas já existiam, mas tiveram sua intensificação e organização coordenadas de forma nunca vista no período mais elevado da crise.

Abbade (2014) enfatiza que atualmente se nota que os clientes não exigem somente produtos e serviços de seu interesse, mas buscam um bom direcionamento para o mercado e para o relacionamento. Hunt e Morgan (1994), tratam do comprometimento em investir no relacionamento com o cliente, mediante esforços despendidos pela organização para um eficiente processo de relacionamento.

Nesse sentido, considerando que o comprometimento da organização é traduzido pelas pessoas que a compõem, foi indagado aos entrevistados, gerentes de relacionamento e sujeitos de pesquisa que prestam assessoria ao cliente investidor, se houve alguma estratégia específica para facilitar o relacionamento com o cliente neste período, buscando extrair mecanismos utilizados pelo CPF do entrevistado, enquanto representante da organização.

Os relatos dos entrevistados permitiram condensar as estratégias próprias nas seguintes categorias:

**Quadro 4** - Estratégias de Marketing de Relacionamento utilizadas pelos gerentes no trato e clientes investidores

(continua)

Eixo estratégico	Ações
Comunicação	-Ampliação do uso do <i>WhatsApp</i> como principal ferramenta de comunicação

(conclusão)

Comunicação	-Criação de listas de transmissão automática de conteúdo aos clientes
Relacionamento	-Ampliação do contato de relacionamento - Contato sem indução de venda -Experiência no trato com clientes investidores - Suavização de impacto por meio de proximidade e histórico

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Verificou-se que os entrevistados tiveram um foco maior em comunicação e relacionamento propriamente dito. A categoria comunicação aparece com o destaque pelos entrevistados com o incremento da ferramenta de comunicação instantânea *WhatsApp*, pelo fato de ser este um aplicativo bastante difundido no Brasil e de acompanhamento *online* pelos clientes.

É importante ressaltar que a instituição pesquisada disponibiliza um serviço de mensagem instantânea via aplicativo aos clientes investidores, não só com seu gerente de relacionamento, mas também com a área de gerentes especialistas em investimento que trabalham em conjunto com os gerentes de relacionamento.

No entanto, apesar de muitos clientes conhecerem e já terem utilizado a ferramenta disponibilizada pela instituição, o *WhatsApp* foi intensificado em função do cliente utilizar o aplicativo não só para o Banco, mas também para outras instâncias pessoais.

Alguns relatos evidenciam o eixo de comunicação:

Eu utilizei, às vezes, as mensagens direcionadas à todos os clientes via *WhatsApp*, que eu acho que isso foi uma coisa que passou a dar efeito né, apesar de eu achar que o *WhatsApp* é um desgaste muito grande da gente com o cliente, porque ele acha que aquela coisa é *online*, e às vezes não é, porque é um dos canais que a gente tem pra responder né. Mas eu acho que a aceitabilidade foi melhor, de oferta de produto, de falar de produtos, pelo *Whatsapp*, que eu não fazia anteriormente. (E3)

Tirando as ferramentas que a gente tem de trabalho do Banco do Brasil, aplicativo, internet... eu uso muito o *Whatsapp*, que é um aplicativo de conversas, acho que me ajudou a ter mais essa proximidade com o cliente. (E5)

Na verdade, migrei muito “pro” *WhatsApp*, ainda mais. O que já existia antes, se intensificou muito mais. Porque realmente... até por conta do cliente não poder falar com a gente, aí o *WhatsApp* virou a ferramenta principal mesmo de comunicação. (E8)

Sim, através do aplicativo *WhatsApp* eu criei as chamadas listas de transmissões, e eu procuro gerar informações “pra” todos os clientes através dessas listas, e eu percebi que a maioria retorna com muita satisfação aquilo que ele tá recebendo. Muitas vezes ele retorna pedindo mais informações, e aí nesse momento eu então entro em contato novamente, e muitas vezes ele já retorna te dizendo... satisfeito com a informação que já foi repassada. Então eu acho que a lista de transmissão é um grande ganho. (E12)

O eixo do relacionamento se voltou para a experiência do profissional em lidar com clientes investidores, utilizando soluções empregadas em outros períodos de estresse, privilegiando a ampliação de um contato mais interessado no bem-estar do cliente, em detrimento de um contato qualificado para venda.

A estratégia que eu utilizei foi a, como eu disse antes, foi aquela estratégia de ligar para o cliente sempre sem um motivo específico, e apenas “pra” conversar um pouco, pra ver se “tava” passando tudo bem, pra ver o que “tava” se passando na vida dele, e a partir daí criar um laço mais forte, justamente pelo fato das pessoas estarem mais carentes nesse momento, que foi um pouco mais difícil pra todo mundo. (E4)

Basicamente, uma estratégia específica, foi aumentar a quantidade de contatos com o cliente. Às vezes, com o mesmo cliente que eu tinha costume de falar de dois em dois meses, eu passei a falar de quinze em quinze dias, vinte em vinte dias, pra manter uma proximidade dele, sabendo que existia – num momento de crise, num momento de pandemia... a sensibilidade deles estava aguçada, então a gente tinha... às vezes ficava em casa o dia todo, sem ter o que fazer, e aí nessas conversas sempre surgia a oportunidade de fechar negócio. Então eu procurei estar mais próximo ainda do cliente. (E6)

O entrevistado 13 utiliza uma expressão coloquial, *lábria*, referindo-se à necessidade de um discurso carregado de experiência na relação com o cliente, a fim de convencê-lo a se relacionar remotamente, principalmente por telefone, considerando o grau de insegurança gerado atualmente na relação financeira por canais remotos.

Olha, a estratégia é muita *lábria*. Porque você tem que conversar com o cliente, ele tem que se sentir seguro né em fazer as coisas por telefone, pela internet, então assim... é conversar muito... Tinha cliente que eu não falava há muito tempo, tinha cliente que às vezes eu não falava, ou a gente só conversava através de *chat* e *e-mail*, e aí eu tive que passar a segurança de que era eu mesma... No início, teve cliente que achou que podia ser golpe, porque eu “tava” ligando do telefone celular né... Então essas barreiras foram sendo quebradas aos poucos. (E13)

Junges e Giacomolli (2019) ressaltam que, frente à uma clientela cada vez mais participativa e autônoma, a adoção do posicionamento de proximidade e atenção trazidos pelo marketing de relacionamento contribui para a retenção e fidelização.

O desenvolvimento tecnológico permitiu o surgimento de novos entrantes no mercado, ampliando as ofertas e, por este motivo, deve-se buscar uma relação com o cliente que dependa em maior grau dos aspectos intangíveis e não financeiros que envolvem o processo de compra do que a dependência do produto ou serviço ofertado (JUNGES; GIACOMOLLI, 2019).

A COVID-19 contribuiu diretamente para a volatilidade dos papéis de investimento, em razão da incerteza sobre esse vírus novo que inicialmente estava sem medidas concretas para ser combatido (LIRA *et al.*, 2020). Nos Estados Unidos, em março de 2020, foi necessário o acionamento do mecanismo de parada da Bolsa de Valores americana 4 vezes em 10 dias (ZHANG *et al.*, 2020) e no Brasil 6 vezes, de um total de 23 vezes em que foi acionado historicamente (YOSHINAGA; CASTRO, 2020).

Esse mecanismo é acionado quando os preços dos ativos caem de forma acelerada, como forma de conter a emoção dos investidores que pode gerar e impactar a precipitação na negociação dos ativos (YOSHINAGA; CASTRO, 2020).

Desse modo, considerando a possibilidade de se relacionar em situações que transcendem a relação comercial mediante estratégias de marketing de relacionamento empregadas num momento de uma crise provocadora de grande oscilação nos preços dos ativos de investimentos de forma universal, foi indagado aos entrevistados como foi o relacionamento com o cliente investidor no período mais elevado da crise, como, por exemplo, os *circuit breakers* da Bolsa de Valores. Foi perguntado a esses quais os mecanismos utilizados para orientar o cliente para o enfrentamento destas questões.

Os relatos dos entrevistados permitiram condensar as estratégias próprias nas categorias capacitação e relacionamento, conforme descrito no quadro 5:

**Quadro 5** - Estratégias de Marketing de Relacionamento utilizadas pelos gerentes no trato e clientes investidores - Período elevado da crise

Eixo estratégico	Ações
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação das capacitações internas da instituição.</li> <li>- Maior atenção às informações de mercado para prestação de assessoria segura ao cliente.</li> <li>- Indução de capacitação do cliente.</li> </ul>
Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação do contato de relacionamento Antecipado - Contato anterior à busca de informações pelo cliente.</li> <li>- Experiência no trato com clientes investidores - Suavização de impacto por meio de proximidade e histórico.</li> <li>- Envio de informações gráficas e visuais para amenizar a falta de contato presencial.</li> </ul>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2021.

Verificou-se que as estratégias para orientar o cliente nos períodos mais elevados da crise causada pela pandemia, como por exemplo o *Circuit Breaker* da Bolsa de Valores, giraram em torno da geração de mais capacitação por parte das instituições para um atendimento mais qualificado com foco na transparência e segurança dos negócios e, principalmente, na construção de estratégias focadas em relacionamento, com contatos denominados de preventivos pelos entrevistados, ou seja, aqueles em que o cliente é abordado antes do surgimento de dúvidas ou de sentimento de insegurança.

É, a gente procurou, de uma maneira proativa, ligar “pros” clientes antes que os clientes nos ligassem, né. Porque a gente “tá” num momento que, além da pandemia, existe uma queda de Selic muito grande, e muitos clientes de uma hora pra outra começaram a procurar risco. Só que a falta de poder ter um contato próximo... existia uma demanda grande de explicações em virtude dessa... desse acontecimento do *Circuit Breaker*, por exemplo, e de quedas grandes em valores... variação negativa de clientes que tinham ativos em ações, por exemplo. Mas, a gente teve uma ação proativa “pra” justamente evitar que o cliente nos perguntasse, “pra” tranquilizar o cliente. (E1)

Apesar do desespero do cliente – porque todo cliente fica desesperado, principalmente quando ele viu seus saldos né, sendo menores do que o dia anterior –, eu acho que a própria pandemia ela trouxe um acalento. Ele sabia

que tinha uma coisa acontecendo, tanto nacional quanto mundialmente. Então eu acho que o contato, o falar com o cliente, era a grande... era escutar o cliente, você não precisava passar muita informação porque a informação “tava” sendo divulgada. Ele sabia que era por causa da pandemia, ele sabia que o mundo “tava” né com menos investimentos, que as bolsas “tavam” caindo..., mas eu acho que a única coisa que o cliente cobrou muito foi contato, já que ele não tinha o presencial, já que ele sabia que a gente “tá” numa crise, ele exigiu muito contato. E foi essa estratégia que eu adotei. (E3)

De acordo com Noronha (2018), dentro de uma organização, o marketing de relacionamento tem como um de seus principais objetivos fidelizar os clientes, assessorando-os com eficiência, zelando pela manutenção deles, ou seja, promover a efetividade no pós-venda.

O momento de grande oscilação nos investimentos causada pela pandemia, exigiu que os entrevistados se dedicassem a zelar pelo pós-venda, considerando que, nos períodos de normalidade, muitas decisões de investimento partiram da recomendação e assessoria dos mesmos profissionais. Nesse sentido, o momento exigiu sensibilidade por parte dos entrevistados para não permitir alterações bruscas nas estratégias de investimento, de forma a evitar prejuízos financeiros, o que, mesmo contrariando o desejo do cliente no período mais elevado da crise, seria visto como ponto positivo após passado o período de grande oscilação.

O relato do entrevistado 6 detalha a importância da experiência dos entrevistados no pós-venda e assessoria ao cliente no período de crise, valendo-se de comparações históricas e customização de situações, tornadas possíveis pela relação prévia de confiança estabelecida anteriormente:

Foram momentos difíceis, porque o cliente... Existem os clientes com alto grau de maturidade, esses clientes já viveram crises parecidas, como de 2008..., mas existiam aqueles que eram os marinheiros de primeira viagem, vamos dizer assim. Então, a gente teve, eu tive um pouco mais de trabalho com esse cliente, mas o mais importante era não deixar de falar com esse cliente, porque... relatos de vários clientes é de que, quando eu ligava para informar sobre a queda, sobre a atual conjuntura, ele relatava que às vezes tinha dificuldade de falar no outro banco, e às vezes uma palavra minha trazia uma tranquilidade, e ele deixava de fazer um negócio que seria ruim “pra” ele. Então assim, numa situação desse tipo, mesmo o cliente às vezes perdendo dinheiro, eu encurtei o relacionamento com ele, e logo depois ele percebeu



que o que eu tinha orientado, “pra” ter calma e aguardar, daria certo e deu certo, como a gente tá vendo que as coisas já estão melhorando aí. (E6)

Basicamente, é que em momentos de crise, o investidor ele tende – aquele investidor que não “tá” acostumado com o mercado com a renda variável, não tem tanta *expertise* – ele tende a resgatar, em momentos de queda ele tende a tirar. Quando, na verdade, seria o contrário, em momento de queda ele teria que aplicar. Mas muitas das vezes, basicamente, era em cima disso, mostrando gráficos, mostrando que a Bolsa já esteve em situações piores, e recuperou, e que era uma coisa passageira e que ele iria recuperar. Não se sabia em quanto tempo, mas que iria recuperar, e isso era provado através dos anos passados né, vendo aí um exemplo clássico é a crise de 2008 mesmo, que foi muito parecida – apesar de ter sido um pouco mais demorada do que essa. Mas basicamente a estratégia era essa, era mais em cima do que foi no passado, das perspectivas, das perspectivas no seguinte sentido de que poderia sair uma vacina... mesmo no início a gente tinha uma ideia de que poderia sair uma vacina, talvez em um, dois, três anos, mas é aquele negócio, tinha que manter a calma “pra” não perder dinheiro mesmo. (E6)

Além das oscilações mais perceptíveis como o mercado de renda variável e Bolsa de Valores, outros mercados considerados mais conservadores também apresentaram oscilações relevantes. O relato do entrevistado 8 traz uma relação do atendimento via *home office* neste período, detalhando a dificuldade em atender este cliente de maneira remota, sem às vezes poder oferecer um contato presencial olho no olho para tranquilizar este cliente:

É, esse momento aí foi difícil. Foi muito difícil, porque, inclusive, fonte de renda fixa estava rendendo negativo. A gente como tem o conhecimento de mercado, e sabe que isso é cíclico né, a gente tinha uma confiança que iria retornar, que ia voltar tudo ao mundo normal, ia estabilizar e tal, e que o ideal era não resgatar não, inclusive aportar mais. Mas alguns clientes ainda são extremamente conservadores, e houve uma dificuldade muito grande nesse quesito. Aí o trabalho remoto foi outra coisa que dificultou ainda mais. Mas, no quesito nós, a gente tinha uma confiança de que era passageiro, e foi tentado a todo momento transmitir essa mensagem para o cliente. Inclusive hoje, realmente, já recuperou né. Mas, realmente, infelizmente tiveram alguns casos em que a gente não teve sucesso nessa demonstração de confiança “pro” cliente. (E8)

A assessoria financeira é importante não só para acalmar e reter o cliente investidor neste período, mas também para orientá-lo quanto às oportunidades que poderiam surgir.

Nesse sentido, as indagações avançaram para a efetiva retenção ou não do cliente investidor, considerando o contexto pandêmico e os esforços da organização e profissionais no estreitamento do relacionamento, que já vinha sendo construído antes da crise.

Zenone (2017) destaca que o marketing de relacionamento funciona como uma blindagem, ou seja, o cliente bem trabalhado estará de certa forma protegido de um possível ataque da concorrência, e também suscetível a discutir a relação comercial em caso de alguma abordagem externa (ZENONE, 2017).

O quadro 6 traz um resumo dos entrevistados quanto à retenção e perda de clientes investidores no período mais elevado da crise:

**Quadro 6** - Agrupamento dos relatos de retenção e perda de clientes investidores no período mais elevado da crise

(continua)

Entrevistado	Retenção de clientes investidores	Estratégias utilizadas para retenção	Perda de clientes investidores	Causas das perdas
E1	SIM	- Assessoria qualificada - Tradicionalismo da instituição	SIM	- Influência familiar
E2	SIM	- Conhecimento do perfil do investidor	NÃO	NIHIL
E3	SIM	- Assessoria qualificada	SIM	- Diversificação dos investimentos e instituições - Tendência de mercado
E4	SIM	- Assessoria qualificada	SIM	- Insegurança na gestão dos ativos: Atribuição de perdas a uma possível má gestão da instituição
E5	SIM	- Assessoria qualificada - Tradicionalismo da instituição	NÃO	NIHIL
E6	SIM	- Disponibilidade - Assessoria qualificada	SIM	- Falta de disponibilidade

(conclusão)

E7	SIM	- Assessoria qualificada - Disponibilidade	SIM	- Diversificação dos investimentos e instituições - Tendência de mercado
E8	SIM	- Assessoria qualificada - Conhecimento do perfil do investidor	SIM	- Aversão a perdas
E9	SIM	- Disponibilidade - Assessoria qualificada	SIM	- Disponibilidade
E10	SIM	- Assessoria qualificada - Escuta ativa	NÃO	NIHIL
E11	SIM	- Assessoria qualificada	SIM	- Disponibilidade - Aversão a perdas
E12	SIM	- Assessoria qualificada - Escuta ativa	NÃO	NIHIL
E13	SIM	- Assessoria qualificada	SIM	- Investimento em imóveis

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2021.

Ao consolidar os relatos dos entrevistados percebeu-se que 100% afirmam ter conseguido reter clientes investidores no período. As estratégias de retenção se resumiram nos seguintes eixos:

- Assessoria qualificada: Conhecimento do entrevistado quanto aos produtos de investimento, orientação de cenário e dos produtos, transmitindo segurança no discurso ao cliente investidor.
- Tradicionalismo da instituição: Retenção do cliente pelo tradicionalismo da marca, tempo de mercado e solidez da instituição na gestão dos ativos.
- Conhecimento do perfil do investidor: Conhecimento do perfil do investidor dos clientes, além de utilização dos registros internos do CRM para conduzir a relação com o cliente no período.
- Disponibilidade: Disponibilidade para responder aos chamados dos clientes e para chamar o cliente no período, a fim de conseguir dar atenção a todos os clientes dentro do prazo aceitável que não abale a relação.

- Escuta ativa: Contatos de relacionamento para ouvir o cliente atentamente, abrindo espaço não só para assuntos relacionados aos investimentos, mas das dificuldades vivenciadas no momento, a fim de transmitir a ideia de acompanhamento e presença.

Verificou-se que a assessoria qualificada foi o eixo de maior frequência nos relatos, demonstrando que o conhecimento dos produtos de investimento e dos fatores mercadológicos que interferiram na performance dos ativos, por parte dos entrevistados, contribuiu para a retenção dos clientes investidores que se sentiram seguros após o contato com o gerente.

A escuta ativa também aparece nos relatos, sendo fator de retenção para alguns clientes que, de acordo com o relato dos entrevistados, se sentiram acolhidos pelos gerentes não só quanto ao assunto de investimento, mas como um apoio relacional no momento de isolamento social e impossibilidade de contato presencial.

O tradicionalismo da instituição foi fator preponderante para a retenção de alguns clientes, que valorizam o tempo de mercado e a solidez da instituição para manutenção do seu saldo de investimentos.

Por fim, um fator que chamou a atenção foi a disponibilidade. De acordo com os entrevistados, alguns clientes relataram que tiveram dificuldade de contato em outras instituições que também mantinham relacionamento e que a atenção e retorno dedicados pelo gerente foram fatores preponderantes para manutenção dos investimentos no Banco B ou abertura para receber recomendações.

Alguns entrevistados relataram também que se anteciparam para oferecer disponibilidade ao cliente, como forma de se mostrarem mais próximos, o que foi fator imprescindível para retenção de clientes investidores no período.

Gronroos (2009) relembra que, ao investir em relacionamentos mais duradouros, a empresa potencializa sua capacidade de lucro, se comparado ao esforço e custo para atração de novos clientes, o que pode ser mais caro. Além disso, a quebra precoce do relacionamento com o cliente pode ocasionar prejuízo para a instituição, tendo em vista que é necessário um mínimo de ocasiões de compra para que o cliente retorne o investimento da instituição e iniciar o relacionamento com ele (VAVRA, 1993).

Alguns evidenciam os fatores acima destacados, como tradicionalismo da Instituição, conforme relato de E1:

Alguns sim, outros não né. Teve algum volume realmente de cliente que procurou outras instituições, mas as estratégias de sucesso foram baseadas, além do conhecimento né, que a gente tem de investimentos, também na solidez da instituição que a gente trabalha. (E1)

Assessoria financeira e escuta ativa, exemplificado pelo relato de E8:

Alguns casos, sim. Na verdade, a grande maioria dos casos. Foram pouquíssimos casos que não foi possível. A estratégia utilizada é realmente mostrar que isso era cíclico, mostrar que isso... com o passar do tempo iria voltar ao normal, e mostrar na verdade as oportunidades que teriam com aquele momento. E algumas estratégias foram realmente adequar ao que o cliente "tava" precisando, porque na verdade a gente "tá" ali como um inchador de informações, e aí quem tem a decisão é o cliente. Então em alguns casos você se adaptava ao perfil daquele cliente naquele momento, porque na verdade o perfil de cliente ele é cíclico né, então não é sempre a mesma coisa, até porque conhecimento ele vai evoluindo e tal... Então acabou que alguns casos foram muito sucesso, alguns não, e foram adaptados ao perfil dele. (E8)

Conhecimento do perfil do investidor, conforme descrito por E10:

"Olha, a retenção... a gente não teve uma migração muito grande, perceptível na minha carteira de clientes né. Os meus clientes eles foram orientados, num momento de Circuit Breaker, de muita queda, de muita vulnerabilidade, foram orientados a manter os investimentos, porque quando você faz um resgate ou uma transferência você acaba executando a perda. Houve aquela questão de acalmá-los, de conversar, de falar que é um momento que pode apresentar até uma certa vantagem né, de repente uma ação que caiu muito, num momento de muita queda, para uns clientes mais alavancados, pode apresentar uma oportunidade. (E10)

E, por fim, disponibilidade descrito por E9:

Não consegui todos os que eu queria, os que eu não consegui foi por falta de tempo, de montar uma atuação mais específica, uma assessoria, e os que eu consegui reter foi justamente dessa disponibilidade de tempo de atendê-los. Só que não dá tempo de atender todos. (E9)

Quanto à perda de clientes investidores no período, do total de 13 entrevistados, 4 relataram não ter perdido nenhum cliente investidor, mesmo no período mais elevado da crise. Isso significa que os fatores de retenção, no caso destes entrevistados, foram suficientes para retenção de 100% dos clientes investidores no período. Estes fatores se concentraram principalmente em assessoria qualificada, escuta ativa, tradicionalismo da instituição e maior conhecimento do perfil do investidor.

Nove entrevistados relataram terem perdido clientes investidores, porém todos eles também retiveram clientes investidores no período. De acordo com o quadro 5, os fatores que causaram perdas foram:

- Influência familiar: Influência de parentes e amigos para migração dos recursos entre instituições, sobrepondo a confiabilidade da família à assessoria financeira prestada pelo entrevistado.
- Diversificação de instituições financeiras: Divisão dos recursos investidos entre instituições financeiras, compreendendo bancos e corretoras financeiras.
- Aversão à perdas: Movimentos de alteração brusca na estratégia de investimentos a fim de evitar mais perdas, acometendo alguns clientes que não sentiram confortáveis em ver seus saldos diminuírem, mesmo que temporariamente.
- Insegurança na gestão: Insegurança dos clientes na recuperação dos investimentos que sofreram oscilação, desconsiderando o cenário e conferindo a responsabilidade a uma possível má gestão da organização.
- Disponibilidade: Dificuldade em retornar todas as demandas de dúvida relacionadas às carteiras constituídas de investimento e dificuldade para contatar todos os clientes que compunham a carteira de relacionamento, seja por dificuldade dos meios de contato dos próprios clientes, seja por dificuldade

dos próprios entrevistados em gerenciar o tempo de trabalho no período mais elevado da crise.

- Investimento em imóveis: Clientes que, ao observarem a queda do saldo de investimentos, aumento da oferta de imóveis e redução dos preços, optam por sacar seus investimentos da instituição e adquirir imóveis.

Em seguida foram investigados impactos gerados pelo *home office* contingencial, tanto na esfera de possíveis mudanças na organização do trabalho no período pós-pandêmico, quanto no trato com clientes investidores.

Foi indagado aos entrevistados sua percepção quanto às transformações positivas que o *home office* causou na relação com o cliente investidor.

Os relatos dos entrevistados apresentaram dois ganhos principais trazidos pela interação com o cliente via *home office*: proximidade e abertura negocial.

O fator proximidade se refere à possibilidade de contato frequente e instantâneo com o cliente por meio das ferramentas tecnológicas, o que tornou a interação mais próxima que o próprio atendimento presencial, desmistificando a ideia de necessidade de proximidade física.

Bader (2013) destaca que o uso dos meios virtuais de comunicação viabilizou um canal bidirecional eficiente para a melhoria no processo de comunicação dos bancos com seus clientes, contribuindo para a prestação de serviços no mercado virtual, promovendo a aproximação entre banco e cliente, oferecendo assim soluções mais assertivas.

Alguns relatos evidenciam a percepção de ampliação da proximidade dos clientes com a instituição financeira no período pandêmico:

Olha, eu acho que teve, pelo seguinte princípio... porque eu não atendendo presencial, eu atendendo em casa, eu tinha mais tempo 'pra' fazer ligações, eu ganhava... Porque cada atendimento presencial, dependendo, é no mínimo uns 20 (vinte) minutos, 30 (trinta) minutos, e nesse tempo eu consigo fazer duas, três ligações em *home office*. (E2)

Acho que sim, porque eu tive mais – no meu caso, na minha carteira – eu consegui fazer mais contatos em *home office* do que na agência. Então eu aumentei o fluxo de contato, o que me fez atender com mais agilidade o meu cliente. (E3)

Em seguida, foi indagado aos entrevistados se as estratégias utilizadas no período pandêmico trouxeram aprendizados que pudessem se tornar perenes passada a pandemia. Nesse aspecto, alguns entrevistados acreditam que além da instituição adotar algumas medidas como perenes, o próprio cliente irá demandar atendimento de maneira diferenciada, conforme relato de E3:

Sim, eu acho que a estratégia é você saber do seu tempo de lidar com o cliente. A forma que a gente lidou com o cliente nessa pandemia, da distância, mas do contato mais próximo, dos canais online mais próximos... eu acho que isso, na pós-pandemia, vai ser o caminho. Eu acho que ninguém – ninguém não – mas a maioria quebrou aquela coisa do presencial, 'eu preciso ver os meus investimentos presencialmente'... hoje ele sabe que ele não precisa disso. Então eu acho que essa abertura foi muito bom, principalmente pros clientes mais velhos né, que tinha aquela máxima de 'eu vou na agência ver os meus investimentos', não precisa disso. (E3)

Na esfera organização do trabalho, o planejamento da rotina para conseguir manter contato frequente com o cliente é percebido por todos os entrevistados como a estratégia de maior utilização no período pós-pandêmico, considerando o aspecto de disponibilidade proativa e reativa para os clientes.

Indagou-se ainda, como os entrevistados perceberam o impacto do *home office* no relacionamento com o cliente investidor. Predominaram nos relatos, novamente, os aspectos relacionados à disponibilidade, atenção e proximidade com o cliente.

Basicamente... em linhas gerais, vamos dizer assim, tem muito a ver com a proximidade mesmo né. Então assim, estando em casa a gente ganhou eficiência né, eu ganhei eficiência, com isso eu consegui falar mais com os clientes. E o cliente investidor, em momentos de crise, faz muito necessário falar com ele sempre... momentos de crise e o momento que a gente "tá"



vivendo também, de uma taxa baixa, então a gente tem que tá sempre falando... e eu acho que o *home office* trouxe isso, trouxe essa eficiência da gente conseguir falar mais com o cliente, e até mesmo a questão da pandemia, os clientes estando mais em casa né... então eu acho que agregou sim, de modo geral foi isso. (E6)

Eu acredito que o *home office* ele veio “pra” ficar, e os clientes nossos, e os clientes investidores, eles têm um perfil de falar com seus gerentes e com seus consultores financeiros remotamente, então uma vantagem é a proximidade... eu acho que isso aproximou. Porque antes da pandemia, talvez o contato com esse cliente era só físico, só na agência, só de tempos em tempos, quando ele queria nos ver. E agora não, agora ele é orientado por nós, a gente faz um relacionamento com ele mais próximo, buscando sempre “tá” mantendo a manutenção do cliente e a melhor experiência pra ele. (E10)

Assim, primeiro ponto é a questão... a gente era acostumado a ter a questão do olho no olho, ter o relacionamento mais próximo, fisicamente, isso foi transformado né, a gente passou a ter mais uso de ferramentas de telefone, *chat*, e tudo mais, mas a gente conseguiu introduzir uma possibilidade de fazer vídeo-chamada, coisa que até o próprio cliente não era muito apegado a isso, ele passou a enxergar um valor, economia de tempo, deslocamento e tudo mais... tem o olho no olho virtual, sem a necessidade de deslocar-se, correr risco e isso tudo mais... acho que isso vai ficar pro período pós-pandemia. (E11)

Eu acho que o impacto ele foi benéfico. O impacto foi o cliente perceber que independente de estarmos dentro de uma agência, ou estarmos dentro de casa, ou estarmos em trânsito, fazendo uma visita a ele, ele está... ele se sente seguro de saber que nós estamos conduzindo os seus investimentos da melhor maneira possível. O cliente ele tem que perceber que nós nunca o deixamos de lado, que qualquer que seja a situação a gente vai estar ali para dar apoio, e ele não se desesperar durante um momento de crise. (E12)

Mendes (2018), destaca que o relacionamento permite a criação de um diferencial competitivo, o que permite a empresa tomar frente à concorrência, mantendo os clientes cada vez mais fiéis, reduzindo a probabilidade de troca para outro prestador de serviço.

O entrevistado 3 apresenta um relato interessante quanto ao contexto de mudanças, destacando mudanças substanciais mesmo antes do término da pandemia:

Eu acho que melhorou. Eu sinceramente acho que foi mais positivo do que negativo. Ele... primeiro que ele teve que ter uma confiança no que você “tava” falando, então a gente estudou mais pra entender... Eu acho que as duas partes desenvolveram bem. Nós tendo que nos preparar mais, saber mais do que anteriormente, porque a gente “tava” numa crise, a gente

precisava ter uma perspectiva do quê que vinha pela frente. E o cliente, por pegar a confiança na gente. Inclusive, por exemplo, quando começaram os investimentos a subir, vários que queriam sacar anteriormente, a gente falou 'não faça isso, porque vai ter um crescimento' e tudo... quando ele viu que isso ocorreu, a confiabilidade aumentou muito. Eu tive vários clientes que falaram isso comigo 'nossa, eu ia jogar tudo na poupança, você não deixou e hoje eu já ganhei mais do que aquilo...'. Então eu acho que a gente especializou mais, e com essa especialização nossa aumentou a confiabilidade do cliente. (E3)

De acordo com Gronroos (2003), para que o marketing de relacionamento seja efetivo e eficiente é importante que as práticas usadas pelas empresas sejam percebidas pelos consumidores e que estes se envolvam nessas atividades utilizadas, de forma tal que se tornem atraídos por ela, passando a confiar na instituição e nos seus serviços. Manter a confiabilidade do cliente garante sua lealdade, o que em momentos de crise como o atual, se torna importante para reduzir a perda de clientes para a concorrência (GRONROOS, 2003).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral identificar e analisar os mecanismos do marketing de relacionamento, em uma instituição financeira denominada Banco B, para a retenção de clientes investidores, na perspectiva dos gerentes de relacionamento, em regime de *home office* contingencial. Para isso, estabeleceram-se como objetivos específicos: apresentar as dificuldades percebidas na implementação do processo de transição do modelo presencial para o *home office*; analisar como os gerentes de relacionamento retiveram os clientes investidores durante os períodos de relacionamento à distância, frente à volatilidade dos mercados; identificar as propostas de mudanças adotadas na organização pós período pandêmico com a adoção do trabalho remoto.

Observou-se que a instituição pesquisada não trabalhava com o modelo *home office* antes do início da pandemia causada pela COVID 19 iniciada em 2020. Nesse sentido, os entrevistados tiveram contato com este modelo de trabalho de forma abrupta, em período de contingência, devido à necessidade de isolamento social para preservação da saúde individual e de seus familiares.

O primeiro objetivo específico consistiu em investigar a apresentar as dificuldades percebidas na implementação do processo de transição do modelo presencial para o *home office*. A partir deste objetivo definiram-se as seguintes categorias de análise: adoção do *home office* contingencial, adaptação ao modelo de *home office* e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação.

Identificou-se que o *home office* foi adotado em caráter voluntário na maior parte dos casos, apesar de a legislação trabalhista brasileira determinar obrigatoriedade apenas para o grupo de risco, incluindo aqui os casos de enfermidades pré-existentes, as chamadas comorbidades. Foi necessário apenas a assinatura de um termo de

compromisso de manutenção das condições necessárias à realização do trabalho em *home office* para liberação do funcionário manifestante.

Verificou-se que não houve um procedimento padrão de implantação do *home office*, com liberdade de cada unidade definir quanto à condução do assunto. O único padrão estabelecido pela instituição se referiu à assinatura de termo para cumprimento de exigência de *home office* para funcionários que se autodeclararam grupo de risco e orientação geral quanto à instalação do sistema nos computadores pessoais.

Quanto aos insumos para realização do trabalho, o Banco B permitiu que os entrevistados utilizassem computadores pessoais e caso necessário, retirassem computadores da agência de trabalho, bem como cadeiras ou mesas. Os entrevistados já utilizavam um telefone corporativo com internet disponibilizado pela instituição e, por meio de uma contribuição voluntária, adquiriram linhas de telefone para fornecer aos seus assistentes que não eram público alvo de telefone corporativo, o que salienta alguns pontos relacionados a insumos não previstos pela organização antes da adoção.

Não houve treinamento para o *home office* e alguns entrevistados entenderam que isto seria desnecessário, considerando que o sequenciamento do trabalho desempenhado na agência era o mesmo realizado em *home office*. Passado um mês de início do *home office* contingencial, o Banco B disponibilizou um curso *online* relacionado à gestão do tempo e ergonomia.

Os entrevistados se surpreenderam com a rapidez de disponibilização da estrutura tecnológica para o *home office*, ponto que chamou a atenção considerando que o Banco B não disponibilizava este regime de trabalho no período pré-pandêmico. Destacam que inicialmente houve um período de instabilidade no funcionamento do sistema, mas que foi sendo adequado ao longo do primeiro mês e na atualidade identificam pouca diferença de velocidade do sistema.

Quanto à adaptação ao *home office*, verificou-se que do total de 13 entrevistados, 5 apresentaram dificuldades para adaptação. Estas dificuldades ocorreram por diversos motivos, sendo eles tecnologia, isolamento social, relacionamento com o cliente, ergonomia/mobiliário e conciliação vida de carreira. As dificuldades com tecnologia por exemplo se relacionaram com a dificuldade do entrevistado de utilizar as ferramentas necessárias à execução do trabalho que curiosamente são as mesmas ferramentas utilizadas na execução do trabalho presencial. No entanto, os entrevistados que apresentaram esta dificuldade relataram que o fato de utilizar o equipamento pessoal com o mesmo sistema, alterou a agilidade de operação.

Quanto às facilidades de adaptação, 7 entrevistados destacaram que estas vieram do aumento da produtividade, melhor conciliação de vida e carreira, melhor gestão do tempo e melhor conveniência e qualidade de vida. Nesse sentido, a categoria extraiu ainda as vantagens e desvantagens do modelo na percepção dos entrevistados. Quanto às vantagens destacadas pelos entrevistados, as mais citadas pela literatura foram percebidas pelos entrevistados, como, por exemplo, o aumento da produtividade, principalmente no que se refere à mais concentração e diminuição das interrupções.

Percebeu-se também que a maior parte das desvantagens citadas pelos entrevistados são frequentes na literatura sobre o *home office*. No entanto, duas delas se mostraram inéditas neste estudo, sendo elas a perda de inteligência competitiva e menor poder de persuasão ao cliente. Os entrevistados relataram que, ao trabalhar geograficamente com a equipe, as melhores práticas são compartilhadas, assim como os problemas e que a discussão em equipe traz maior eficiência. Em regime *home office*, apesar da proximidade permitida pela tecnologia, esse hábito é diminuído em função de haver uma racionalização dos contatos em equipe.

Em relação ao menor poder de persuasão ao cliente, alguns entrevistados declararam que possuem mais facilidade em recomendar as soluções do banco B de maneira

presencial, utilizando-se de outros recursos na negociação e destacam também que, mesmo com os diversos recursos tecnológicos vigentes, algumas negociações são mais efetivas no canal presencial, seja pela falta de domínio do gerente em abordar remotamente, seja pela opção do cliente em se relacionar desta forma.

Os entrevistados acreditam que o setor bancário detinha ferramental suficiente para em algum momento implantar o *home office*, mas ressalvaram que não havia um procedimento pré-estruturado e que o processo foi se consolidando no decorrer do uso até se chegar à estabilidade que se tem hoje.

Destacam também o aspecto tecnológico no tocante ao uso pelo cliente das ferramentas de acesso remoto ao Banco B e verificou-se que o cliente investidor está mais digitalizado. Apesar disso, esses não refletem 100% da base. Parte desses clientes, apesar de as ferramentas de comunicação com a instituição estarem disponíveis para utilização a qualquer momento, nunca as havia utilizado, porque só existia a disponibilidade do atendimento presencial.

Percebeu-se ainda que, apesar do Banco B disponibilizar ferramentas eficientes de comunicação com o cliente, o *WhatsApp* foi amplamente utilizado para comunicação com o cliente no período, em função de ser um aplicativo que o cliente utiliza para se comunicar com outras áreas, além do banco, e, por isso, permanecer mais tempo conectado a ele.

O segundo objetivo específico consistiu em analisar como os gerentes de relacionamento retiveram os clientes investidores durante os períodos de relacionamento à distância, frente à volatilidade dos mercados.

Verificou-se que, após deflagração da crise e adoção do *home office*, o Banco B orientou sua força de vendas, ou seja, os sujeitos de pesquisa, a realizarem contatos de relacionamento com o cliente investidor sem recomendação de venda de produtos,

com ênfase em criar proximidade com este cliente, incentivar o uso do aplicativo do banco, o qual seria a principal ferramenta de manutenção da movimentação bancária, além do telefone.

Os relatos indicam que diversos clientes investidores se sentiram desconfortáveis com o atendimento à distância. Apesar disso, alguns clientes que sempre se mostraram resistentes a realizar sua movimentação *online*, iniciaram este tipo de movimentação, por considerar a importância das ferramentas numa situação de contingência com tempo indeterminado para seu término.

Além da indução dos gerentes para que se mostrassem próximos aos clientes investidores e incentivassem o uso dos canais remotos, verificou-se pelo relato dos entrevistados que o Banco B intensificou sua presença no ambiente *online*, compreendendo *lives* em plataformas de *streaming*, redes sociais e comunicações por mensagens de texto via celular. Na opinião dos entrevistados, estas estratégias de marketing de relacionamento propostas pela instituição, foram determinantes no sucesso da retenção de clientes investidores.

Os entrevistados descreveram também as próprias estratégias que, atreladas ao direcionamento institucional, contribuíram para a retenção de clientes investidores. Foi observado que as estratégias principais adotadas pelos entrevistados foram a ampliação da comunicação com o cliente e a intensificação do relacionamento.

Outra estratégia foi realizar contatos com os clientes para acompanhá-lo, sem necessariamente ofertar algum produto. Os entrevistados relataram que este tipo de contato demonstra empatia e fez com que o cliente se sentisse acolhido e amparado. Aliado a isso, o histórico de relacionamento do cliente auxiliou o gerente no planejamento, se antecipando a aborrecimentos que poderiam ocorrer e que foram evitados pela experiência das diferentes demandas apresentadas por cada cliente.

O segundo objetivo específico relacionado à identificação das estratégias, buscou verificar as estratégias para retenção do cliente investidor no período mais elevado da crise, como por exemplo os *circuit breakers* da Bolsa de Valores. Percebeu-se que os entrevistados buscaram maior capacitação em investimentos, estando mais antenados com as informações externas à organização relacionadas ao mercado, participação de capacitações e atualizações de cenário de investimento fornecidas internamente pela instituição, além de envio e indicação de conteúdo ao cliente para que ampliasse sua visão naquele momento. Os entrevistados relataram que a capacitação foi fator determinante para a manutenção da segurança e credibilidade ao se falar de investimentos e recomendar a manutenção ou alteração dos ativos no período de maior sensibilidade nos preços.

Além da capacitação, os entrevistados relataram que o fator histórico de relacionamento novamente foi de suma importância para retenção de clientes investidores, pois, o conhecimento dos perfis diferentes permitiram a realização de contatos antecipando a demanda reativa do cliente, comparação com outras crises financeiras de grande impacto no preço dos ativos, além do envio eletrônico de informações visuais para acompanhamento dos investimentos, considerando a impossibilidade de acesso ao canal presencial.

O terceiro objetivo consistiu em identificar as propostas de mudanças adotadas na organização pós período pandêmico com a adoção do *home office*. Quanto às estratégias de marketing de relacionamento utilizadas no período pandêmico, todos os entrevistados concordam que serão amplamente mantidas em função do sucesso de utilização e que, de certa forma, em função de ainda não ter cessado a pandemia e, por consequência o *home office*, o cliente está sendo habituado a se relacionar com a instituição financeira de maneira remota mais próxima do que a proximidade física do canal presencial e principalmente mais participativa e tempestiva.



Os entrevistados acreditam que o *WhatsApp* continuará sendo um meio de comunicação muito relevante como cliente investidor, principalmente para a divulgação de oportunidades de investimento e acompanhamento da carteira de investimento, como um canal complementar ao aplicativo da instituição.

Destacam também que a proximidade e disponibilidade *online* desmistificou a ideia de que só era possível no canal presencial, hoje preterido por muitos clientes que antes se mostravam resistentes ao canal digital. Ressaltam ainda que o contexto permitiu constatar que os contatos de relacionamentos são tão importantes quanto os contatos de assessoria e por isso serão objeto de macroestratégia para diferenciação do atendimento frente às instituições concorrentes.

O estudo traz como contribuição gerencial o mapeamento das vantagens e desvantagens percebidas pelos entrevistados quanto à adoção do *home office*, trazendo dados que podem ser utilizados em decisões futuras sobre a manutenção permanente do modelo ou adoção de um modelo híbrido. Além disso, as estratégias de marketing de relacionamento que partiram dos entrevistados complementaram as orientações estratégicas institucionais e seus aspectos positivos, mapeados neste estudo, e podem servir de base para outros planos estratégicos da instituição e/ou passar a fazer parte da rotina diária de todos os gerentes no trato com o cliente investidor no período pós-pandêmico.

O estudo apresentou limitações quanto à obtenção de dados dos clientes investidores retidos pelos sujeitos de pesquisa, em função de serem eles protegidos pela lei federal do sigilo bancário, o que não permite que se tenha acesso de forma específica a eles.

A recomendação para futuros trabalhos é um estudo que abranja a perspectiva clientes, a fim de ser possível confrontar a visão do cliente e do gerente que presta assessoria, visando identificar os pontos que trouxeram maior efetividade às estratégias empregadas. Tal estudo poderá ser realizado em redes sociais ou

plataformas abertas com participação voluntária e ampliação à outras instituições financeiras a fim de representar o mercado de investimentos.

## REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. A percepção de clientes universitários sobre o relacionamento com suas operadoras de telefonia móvel. **Revista de Gestão - REGE**, v. 21, n. 3, p. 433-448, 2014.
- ADERALDO, I. L., ADERALDO, C. V. L., & LIMA, A. C. (2017). **Critical aspects of telework in a multinational company**. *Ebape*. BR, 15, 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico**. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004.
- ANDRADE, N. A.; RAINATTO, G. C.; DA SILVA NETO, G. N. **O papel dos Influenciadores Virtuais em marketing e seu processo de interações entre humanos e chatbots na economia algorítmica**. *International Journal of Business Marketing*, v. 5, n. 1, p. 23-35, jun. 2020.
- AUGUSTO, M. N.; ALMEIDA JÚNIOR, O. **Marketing de Relacionamento: A gestão do relacionamento e suas ferramentas para fidelização de clientes**. São Paulo: Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós, 2015.
- BADER, M.; SAVOIA, J. R. F. **Logística da distribuição bancária: tendências, oportunidades e fatores para inclusão financeira**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 2, p. 208-215, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Editora Almedina, 2011.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil**. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 8, n. 1, art. 5, p. 71-91, 2010.
- BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BERGAMASCHI, A. B.; FILHA, W. R. N.; ANDRADE, A. R. **Home office: Solução para Aumento de Produtividade no INPI**. *European Journal of Applied Business and Management*, 2018.

BERRY, L. L. **Relationship Marketing**. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (Ed.) *Emerging Perspectives on Service Marketing*. American Marketing Association, Chicago, p. 25-38, 1983.

BERRY, L. L. **Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

BEUREN, A.; STAPENHORST, C. R.; WESSEL, F.; CESAR, M. F.; SENNA, E. **Retenção e Fidelização de Clientes no E-commerce de uma Empresa do Vale do Taquari-RS**. *Revista Destaques Acadêmicos*, 2013.

BORGES, D. L.; RAPELLO, G. V. G.; DEPONTI, G. N.; DE ANDRADE, F. M. D. **Posição prona no tratamento da insuficiência respiratória aguda na COVID-19**. *ASSOBRAFIR Ciência*, p. 111-120, 2020.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-lei n.º 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. São Paulo, 2011.

BRASIL. **Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, de 14 jul. 2017.

BRASIL. **Medida Provisória 927, de 22 março de 2020**. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. Planalto, 2020. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm)>. Acesso em: 14 de janeiro de 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria MS/GM nº 428, de 19 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19) no âmbito das unidades do Ministério da Saúde no Distrito Federal e nos Estados.[Internet]. *Diário Oficial da União*, Brasília (DF), 2020 mar 19; Seção 1. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-428-de-19-de-marco-de-2020-249027772>

BUSATTO, C. **Responsabilidade social no setor público: um caminho para a democracia**. Global, p. 7, 2004.

CAETANO, R.; SILVA, A. B.; GUEDES, A. C. C. M.; PAIVA, C. C. N. D.; RIBEIRO, G. D. R.; SANTOS, D. L.; SILVA, R. M. D. **Desafios e oportunidades para telessaúde em tempos da pandemia pela COVID-19: uma reflexão sobre os espaços e iniciativas no contexto brasileiro.** Cadernos de Saúde Pública, 2020.

CALCINI, R.; ANDRADE, D. A. D. **Home office e os riscos trabalhistas.** 2020.

CAMARGO, P. S. G., MENDONÇA, J. R. M. L. R.; MIRANDA, T. 0041. **As contribuições da utilização do marketing de relacionamento nos resultados das vendas.** Facit Business and Technology Journal, 2018.

CANTO, A. L. J.; FEITOZA, A. C.; VENDRAME, F. C.; SARRACENI, J. M.; VENDRAME, M. D. C. R. **Fidelização de clientes através do marketing de relacionamento.** 2018.

CARDOZO, T. T. M.; MODESTO, N. L. P.; MAGALHÃES, N. P.; FONSECA, R. V. S.; POLICARPO, R. V. S. **Análise do Perfil de Investidores Brasileiros.** 2019.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 11 ed., São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CASTRO, B. L. G. D.; OLIVEIRA, J. B. B. D.; MORAIS, L. Q.; GAI, M. J. P. **COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos.** Revista Psicologia Organizações e Trabalho, p. 1059-1063. 2020.

CHIARETTO, S; CABRAL, J. R.; RESENDE, L. B. **Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa.** Revista Metropolitana de Governança Corporativa. v. 3, n. 2, p. 71-86, 2018.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em ação: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, M. M. C.; SOUZA FIGUEIREDO, G. L. A. **Estratégias de Marketing em Meio à Pandemia.** Facit Business and Technology Journal. 2020.

CRESWEEL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA SANTOS, E. A. C.; PEREIRA, J. A.; CAVALCANTE, K. F. F.; LIMA, M. R. D. S. **Home office: Ferramenta para continuidade do trabalho em meio a pandemia COVID-19.** Manaus, 2020. Disponível em:

<<http://repositorio.idaam.edu.br/jspui/handle/prefix/1172>>. Acesso em: 15 de ago. 2020.

DANTAS, E. B. **A informação como insumo na prática do marketing:** possibilidade de capturar o conhecimento do cliente. *Informação e Sociedade*, v. 16, n. 1, 2006.

DAVIS, E. P; TUORI, K. **The changing structure of banks' income** – an empirical investigation. Londres: Brunel University, 2000.

DELOITTE. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/financial-services/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2020.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2020.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; PONTE, V.; FERNANDES, T.; CARDOSO, H. **Marketing de Relacionamento (Crm):** Estado da Arte, Revisão Bibliométrica da Produção Nacional de Primeira Linha, Institucionalização da Pesquisa no Brasil e Agenda de Pesquisa. *Revista Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 127-160, 2015.

DUARTE, F. DA S.; KIPPER, L. M.; PAZ, F. J.; MARIANI, B. B. **A contribuição da TI como ferramenta na gestão de negócios:** um estudo de caso de uma empresa no ramo tecnológico localizada no município de Dom Pedrito/RS. *Tecno-Lógica*, p. 103-114, 2014.

DULCI, L. B. **Trabalho e tecnologia bancária: dinâmicas e contradições do Brasil do século XXI**. *Século XXI: Revista de Ciências Sociais*, v. 8, n. 2, p. 716-746, 2018.

ESTRADA, M. M. P. **Teletrabalho e Direito:** o trabalho à distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos. Curitiba: Juruá, p. 15-16, 2014.

FARIA, E.; CARRETE, L. S. **Fintechs de crédito e intermediários financeiros:** uma análise comparativa de eficiência. São Bernardo do Campo: *Revista De Empreendedorismo, Negócios E Inovação*, v. 4, n. 2, 2019.

FASSIONE, G. H. DA S.; PINTO, A. R. **As fintechs e o marketing de relacionamento**. 2020.

FEBRABAN – **Federação Brasileira de Bancos**. Inovação e Competição: Novos Caminhos para Redução dos Spreads Bancários? 2018. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20Competi%C3%A7%C3%A3o%20-%20Novos%20Caminhos%20para%20Redu%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Spreads%20Banc%C3%A1rios.PDF>>. Acesso em: 23 nov. 2020.

FERREIRA, L. T.; SANTOS, M. M. C. D.; SILVA, A. N.; BACIM, G. **COVID-19: O Estrangeiro que se Impôs entre Nós**. Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade, v. 12, n. 3, p. 1-11, 2020.

FONSECA, C. E. C.; MEIRELLES, F. S.; DINIZ, E. H. **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro**. FGVRAE, 2010.

FRIÓSI, J., CARRARO, N. C., ALBUQUERQUE, A., YOKOYAMA, N. **Análise Exploratória da Inovação Bancária Brasileira e as Tendências para o Setor**. Revista Gestão Empresarial-RGE, p. 47-57, 2017.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. **Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa**. Paidéia, v.14 n. 28, p. 139 -152, 2004.

FRIZON, J. A.; BRUM, F. F.; WENDT, G. W. **Como o Avanço Tecnológico Afeta o Trabalho no Setor Bancário? Um Estudo Empírico**. Caderno de Administração, v. 28, n. 1, p. 64-79, 2020.

GAMA NETO, R. B. **Impactos da COVID-19 sobre a Economia Mundial**. Boletim de conjuntura (BOCA), 2020.

GATTI, D. P.; DE SOUZA TERRA, G.; DOS SANTOS PORTUGAL, N.; DE SOUZA, W. G.; JUNIOR, P. D. S. P.; SILVA, S. W. **Home office: Vantagens, desvantagens, e desafios para as empresas e funcionários**. Revista de Administração do UNIFATEA, v. 16, 2018.

GASPAR, M. A., Bellini, C. G. P., Donaire, D., Santos, S. A. dos, & Mello, Á. A. A. (2014). **Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: Um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento**. Revista Ciências Administrativas, 17(3), 1029-1052. <http://ojs.unifor.br/index.php/rca/article/view/3301>

GÓES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. AS. **Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo**. Carta Conjuntura, v. 47, p. 1-10, 2020.

GONÇALVES, E. P.; MACHADO, M. B. E.; MARQUES, R. **Marketing de relacionamento para fidelizar clientes**. *Gestão Contemporânea*, v. 2, n. 1, 2012.

GOSLING, I. T. DE S.; REZENDE, D. C. DE; GOSLING, M. DE S.; BARROS, F. M. R.; SOARES, R. R. **Marketing de Relacionamento em Hotéis Fazenda: Um Framework a partir da Experiência**. *Revista acadêmica observatório de inovação do Turista*, p. 81–105. 2020.

GRESSLER, L. A. **Introdução à Pesquisa: Projetos e Relatórios**. São Paulo: Editora Loyola, 2003.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, C.; PELS, J. **Marketing as promise management: regaining customer management for marketing**. *Journal of Business e Industrial Marketing*, v. 24, n. 5/6, p. 351-359, 2009.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. **Benefícios e Desafios do 'Home office' em Empresas de Tecnologia da Informação**. *Gestão e Conexões*, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.

HUNT, S.; MORGAN, R. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: manual de entrevista – PNAD – COVID-19** - Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <<https://COVID-19.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 20 de ago. 2020.

IPEA – Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada - **Carta de Conjuntura 2º trimestre de 2020** - Brasília: IPEA, 2020. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/06/potencial-de-teletrabalho-na-pandemia-um-retrato-no-brasil-e-no-mundo/>>. Acesso em: 16 de ago. 2020.

JUNGES, V. C.; GIACOMOLLI, D. **Marketing de Relacionamento: Estudo sobre a Ferramenta em Empresas do Varejo e da Prestação de Serviços**. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, v. 17, n. 2, p. 101-111, 2019.



KAUR, G.; SHARMA, R. D.; MAHAJAN, N. **Exploring customer switching intentions through relationship marketing paradigm.** International journal of bank marketing, v. 30, n. 4, p. 280-302, 2012.

KUWER, L. **A importância do marketing de serviços no mercado atual.** Global, p. 57, 2004.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. **Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional.** Revista Brasileira, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 37-56, 2018.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. A. **Teletrabalho: Uma Revisão Integrativa da Literatura Internacional.** Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019.

Lima, A. C. **Análise Prospectiva da Indústria Bancária no Brasil: Regulação, Concentração e Tecnologia.** Revista de Administração Contemporânea, 20(5), 546–567, 2016.

LIRA, M. C.; DE ALMEIDA, S. A. **A Volatilidade no Mercado Financeiro em Tempos da Pandemia do (Novo) Coronavírus e da COVID-19: Impactos E Projeções.** Facit Business and Technology Journal, v. 1, n. 19, 2020.

LOPES, A. M. S., DOS SANTOS, S. B. **A interpretação da MP n. 927/20 no que pertine à adoção flexibilizada do teletrabalho em tempos de pandemia: a preservação da vida e saúde do trabalhador.** Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, p. 73-83, 2020.

LOSEKANN, R. G. C. B; MOURÃO, H. C. **Desafios do Teletrabalho na pandemia COVID-19: Quando o home vira office.** Maringá: Caderno de administração, v. 28, 2020.

LOURENÇO, C. D. **Cultura brasileira e marketing de relacionamento: um estudo etnográfico no varejo.** Revista Brasileira de Marketing – ReMark, v. 13, n. 5, p. 47 - 64, 2014.

LUNA, R. A. **Home office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos.** Revista Pensar Gestão e Administração, v. 3, n. 1, 2014.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. **Competing through service: Insights from service-dominant logic.** Journal of retailing, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. **O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise.** Revista de Administração Contemporânea, v. 13, p. 39-52, 2009.

MACHADO, W. A. M.; PEREIRA, J. V.; MARIANO, A. M.; SOUZA, J. C. F. **Fatores que influenciam o estresse no ambiente de trabalho bancário com uso de equação estrutural.** Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, n. 27, p. 305-318, 2020.

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

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM.** São Paulo: Atlas, 2004.

MARANHÃO, R. A.; SENHORAS, E. M. **Pacote Econômico Governamental e o Papel do BNDES na Guerra Contra o Novo Coronavírus.** Boa Vista: Boletim de Conjuntura (BOCA), v. 2, n. 04, p. 26-40, 2020.

MARTENDAL, B. C.; TOBIAS, J. C.; ASSI, S. R. **Bem-Estar Subjetivo e Home office em Tempos de Pandemia: um Estudo com Discentes de Ciências Contábeis.** A Contabilidade e as Novas Tecnologias, 2020.

MATTEI, L. **A crise econômica decorrente do COVID-19 e as ações da equipe econômica do governo atual.** Revista NECAT. Universidade Federal de Santa Catarina, 2020.

MCKENNA, R. (1997) **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a Era do cliente.** 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MEIRELLES, F. S. **Evolução do uso da TI nos bancos.** Panorama do Setor Bancário e Visão de Futuro. Anuário Ciab-Febraban, p. 22, 2011.

MELLUSO, N.; FARERI, S.; FANTONI, G.; BONACCORSI, A.; CHIARELLO, F.; COLI, E.; MANAFI, S.; GIORDANO, V.; MANFREDI, P. **Lights and shadows of COVID-19, Technology and Industry 4.0.**, 2020.

MENDES, B. F.; DOS ANJOS NETO, M. R.; DA COSTA, M. F.; COSTA, C. S. R. **Estratégias de relacionamento no segmento bancário: Um estudo com um banco**

do Nordeste do Brasil e seus clientes de micro e pequenas empresas. REA-Revista Eletrônica de Administração, 2018.

MENDES, D. C.; HASTENREITER FILHO, H. N.; TELLECHEA, J. **A Realidade Do Trabalho *Home office* na Atipicidade Pandêmica.** Revista Valore, 5, p. 160-191, 2020.

MORAIS, M. G. **Análise do Relacionamento da Cadeia de Suprimentos do Setor de Serviços de Eventos em Goiânia-GO.** Revista Turismo em Análise, v. 24, n. 2, 2013.

MUCELIN, G.; D'AQUINO, L. S. **O papel do direito do consumidor para o bem-estar da população brasileira e o enfrentamento à pandemia de COVID-19.** Revista de Direito do Consumidor [Recurso Eletrônico]. São Paulo, n. 129, 2020. Disponível em: <<https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/37553>>. Acesso em: 10 de jun. 2020.

MUKERJEE, K. **The impact of brand experience, service quality and perceived value on word of mouth of retail bank customers: investigating the mediating effect of loyalty.** Journal of Financial Services Marketing, v. 23, n. 1, p. 12-24, 2018.

NAS, E.; SIQUEIRA-BATISTA, R.; SILVA, E.; GOMES, A. P.; BRANDÃO, A. S.; COSTA, A. D. S.; MARINHO, S. **O uso de robôs e a pandemia de COVID-19: questões bioéticas.** 2020.

NETO, F. F. J., CAVALCANTE, J. D. Q. P., e WENZEL, L. C. M. **O Coronavírus: uma pandemia jurídica trabalhista e a Medida Provisória 927/2020,** 2020.

NIKO, M. A.; ASKARINIA, M. H.; KHALAFI, A. A.; JOYAMI, E. N. **Investigating the Effect of the Relationship Marketing Tactics on Customer's Loyalty.** Academic Journal of Economic Studies, v. 1, n. 1, p. 5-21, 2015.

NOGUEIRA NETO, A. M.; ARAUJO, B. A. **Transformação Digital No Sistema Bancário Brasileiro: Um Estudo Sobre As Fintechs.** 2020.

NORONHA, A. M. M. S. **Marketing de Relacionamento: Ferramenta CRM para Fidelização de Associados.** 2018

NYARI, N. L. D.; BOHM, G. T.; BÖHM, S. I. H. **Dificuldades Enfrentadas por Gestores da Tecnologia da Informação (TI) em Diferentes Setores**

**Organizacionais no Médio Norte do Mato Grosso –MT.** Vivências, v. 15, n. 29, p. 219-236, 2019.

OLIVEIRA, A. C. **Inovação tecnológica no serviço bancário e seu efeito na gestão de pessoas.** 2018.

Oliveira, D.; Gonçalves, M. & Sousa, B. **A Gestão de Clientes e Lealdade com Recurso ao Marketing Experiencial: Uma Perspetiva Teórica.** European Journal of Applied Business Management, 6(1), pp. 48-61, 2020.

OLIVEIRA, M. P.; MALAGOLLI, G. A. **O Impacto da Tecnologia da Informação na Evolução dos Serviços Bancários.** Revista Interface Tecnológica, v. 13, n. 1, p. 39-52, 2016.

OLIVEIRA, S. L. I.; MORETTI, S. L. A.; SILVA, L. A. **Os Primeiros Estudos em Marketing: A Influência da Filosofia e das Ciências nos Primeiros Estudos em Marketing.** Uma Análise da Obra Marketing Problems de Melvin T. Copeland. Revista Brasileira de Marketing, v. 16, n. 4, 2017.

PELLIZZARI, Laís Hial. **Quebra do Sigilo Bancário Como Combate à Evasão Fiscal e a Lei Complementar 105/01.** Revista Juris Uni Toledo, Araçatuba, SP, v.03, n.04, p. 204- 2020, out/dez.2018.

PEREIRA, D. M.; SILVA, G. S. **As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento.** Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, v. 10, p. 151-174, 2010.

PEREIRA JUNIOR, E., & CAETANO, M. E. S. (2009). Implicações do teletrabalho: Um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 9(2), 22-31.

PEREIRA, P. F. P.; BASTOS, F. C. **Um estudo sobre a fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento no segmento de farmácias e drogarias.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, IV, 2009.

QUEIROGA, F. **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19.** Artmed Editora, 2020.

REINARES, P. **Os 100 erros do CRM: mitos, mentiras e verdades.** Editora Thomson Pioneira, ed. 1, 2007.

REIS, T. B.; AUATT, S. S. M., MARQUES, A. I.; REIS FILHO, P. G. **A Prática do Home office em Períodos de Isolamento Social.** Boletim P&D, p. 10-12, 2020.

REZAEI, B., VELASHANI, M. A., AFROUGH, A., HAGHSHENAS, A.; SHAKERI, A. **The impacts of relationship marketing on customer loyalty.** Advances in Environmental Biology, p. 352-359, 2015.

REZENDE, A. A.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. **A Reinvenção das Vendas: As Estratégias das Empresas Brasileiras para Gerar Receitas na Pandemia de COVID-19.** Boletim de Conjuntura (BOCA), p. 53-69, 2020.

REZENDE, G. A. C.; ALMEIDA, G. S.; LORIATO, H. N.; PELISSARI, A. S. **Relação entre o Marketing de Relacionamento e a Fidelização de Clientes: um estudo no setor bancário.** Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 10, n. 1, p. 2651-2675, 2019.

RIBEIRO, A. B. F. **Estratégias Usadas para Fortalecimento de uma Marca: estudo de caso da Farmácia Garrido.** 2015

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho: A tecnologia transformando as Relações de Trabalho.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2011.

RODRIGUES, P. H. D. A.; GERZSON, L. C. **A dimensão geopolítica da pandemia de coronavírus.** Physis: Revista de Saúde Coletiva, 2020.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. **Autonomia e trabalho informacional.** Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207 a 233. 2011.

ROSSONI, L. Editorial: **Covid-19, organizações, trabalho em casa e produção científica.** RECADM, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 158-168, 2020.

SANTOS JÚNIOR, L. C.; RAMOS, A. C. P.; SILVA, I. L. A. **Efeitos da COVID-19 sobre Câmbio, Ibovespa e Índices de Segmentos e Setoriais da Bolsa Brasileira.** 2020.

SANTOS, C. P.; BASSO, K. **Do ongoing relationships buffer the effects of service recovery on customers' trust and loyalty?** International Journal of Bank Marketing, p. 168-192, 2012.

SANTOS, E. M. dos; FERREIRA, T. S.; RONCON, A. **Gestão em tempos de Pandemia: (RE) invenção das empresas na percepção de estudantes do curso de administração.** Curitiba: Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 7, p. 52797-52810, 2020.

SAYANI, H. **Customer satisfaction and loyalty in the United Arab Emirates banking industry.** International Journal of Bank Marketing, v. 33, n. 3, p. 351-375, 2015.

SEGURA, U. M.; MORENO, V. G.; DE MEDEIROS ARAÚJO, D. C.; TESTON, A. P. M. **Estratégias administrativas de uma farmácia privada em Maringá-Paraná durante a pandemia de COVID-19.** Brazilian Journal of Development, p. 63425-63433. 2020.

SILVA BREHM, E.; LAIMER, V. R.; LAIMER, C. G. **A estratégia de marketing de relacionamento em instituição financeira.** Gestão e Sociedade: Revista de Pós-Graduação da Uniabeu, v. 3, n. 1, p. 17-30, 2015.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. 2005. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Revista Atual, 4 ed., 2005.

SILVA, J. D. S. **Títulos públicos como alternativa para investidores com perfil conservador.** 2019.

SILVA, M. S. **Política Econômica Emergencial Orientada para a Redução dos Impactos da Pandemia da COVID-19 no Brasil: Medidas Fiscais, de Provisão de Liquidez e de Liberação de Capital.** IPEA, p. 1-52, 2020. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10190/2/td\\_2576.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10190/2/td_2576.pdf)>. Acesso em: 20 de ago. 2020.

SILVA, M. Z. da; SCARPIN, J. E.; ROCHA, W.; DI DOMENICO, D. **Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira.** Revista de Administração, p. 267-279, 2014.

SILVA, P. M. **Marketing De Relacionamento e Lealdade do Consumidor no Setor Bancário: O Papel do Internet Banking.** Revista de Administração, v. 17, n. 30, p. 39-53, 2019.

SILVA, V. U. A.; ARAGÃO, F. V. **Estruturação do Plano de Implementação do Customer Relationship Management (CRM) em uma Cooperativa Agroindustrial.** 2018.

SINEK, S. **Comece pelo porquê.** São Paulo: GMT Editores, 2018.

SINGH, A. **COVID-19 and safer investment bets.** 2020.

SOARES, F. R., MONTEIRO, P. R. R. **Marketing digital e marketing de relacionamento:** interação e engajamento como determinantes do crescimento de páginas no Facebook. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, vol. 5, p. 42-59, 2015.

SOUZA, J. L.; CASTELO, J. L.; DOS SANTOS, M. F.; TEIXEIRA, M. F.; JULIÃO, A. S. **Metodologias remotas de ensino em tempos de COVID-19:** estudo no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Ceará (UFC). 2020. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/Anais2020/ArtigosDownload/2890.pdf>> Acesso em: 20 de ago. 2020.

SOUZA, J. R. TORQUATO, D. **Sistema de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente.** Revista científica intermeio, 2013.

STANGHERLIN, A.; JOÃO, D. D. M.; OLIVEIRA, N. D. D. **Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da COVID-19.** Santa Maria, FAPERGS. 2020.

STEININGER, D. M. **Linking information systems and entrepreneurship: A review and agenda for IT-associated and digital entrepreneurship research.** Information Systems Journal, 29(2), 363–407, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/isj.12206> Acesso em: 15 de jan 2021.

STIGLITZ, J. E. **Globalização: como dar certo.** São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

TAURION, C. **Big data.** Brasport, 2013.

UNES, B. V. J.; CAMIOTO, F. C.; GUERREIRO, E. D. R. **Fatores relevantes para a fidelização de clientes no setor bancário.** Gestão e Produção, 2019.

VAN DEN BROEK, D; KEATING, E. **Rights to a process for the masses or select privileges for the few?** Telework policy and labour market inequality in Australia. Policy Studies, v. 32, p. 21-33, 2011.

VAVRA, T. **Marketing de relacionamento:** como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

VELTER, A. N.; GOMES, C. M.; ARENHARDT, D.; KNEIPP, J. M.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. **Marketing de relacionamento: um estudo de caso na construção civil.** Revista da FAE, v. 16, n. 1, p. 36-59, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VERONA, M. M. **Marketing bancário.** Global, p. 67, 2004.

YANG, J., ZHENG, Y., GOU, X., PU, K., CHEN, Z., GUO, Q., et al. **Prevalence of comorbidities and its effects in patients infected with SARS-CoV-2: a systematic review and meta-analysis.** International Journal of Infectious Diseases. v. 94, n.2, p. 91-95, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman Editora LTDA, 2015.

YOSHINAGA, C.; CASTRO, F. H. **Decisões financeiras em momentos de crise.** GV Executivo, v. 19, n. 3, p. 24-28, 2020.

ZENONE, L. C. **Fundamentos de marketing de relacionamento:** fidelização de clientes e pós-venda. São Paulo: Atlas, 2. ed., 2017.

ZHANG, D., HU, M.; JI, Q. **Financial market under the global pandemic of COVID-19.** Financial Research Letter. 2020.



## APÊNDICE

### APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado (a):

Agradeço antecipadamente pela disponibilidade em conceder a entrevista que fundamentará a pesquisa “Estratégias de marketing de relacionamento para retenção de clientes investidores, em período de *home office* contingencial: um estudo em uma instituição financeira”. Ressalto que as informações fornecidas por V. Sa. serão gravadas, transcritas e utilizadas exclusivamente para fins da pesquisa acadêmica e que sua identidade será mantida sob sigilo e anonimato absolutos. Os dados serão tratados em sua totalidade, ou seja, em nenhum momento de forma específica ou individual. Peço que considere exatamente o que acontece no exercício da sua profissão e não aquilo que considera ideal em termos do que acontece no trabalho. Portanto, responda às perguntas pensando em sua vivência ou experiência profissional, não se preocupando em definir as questões como certas ou erradas.

Você autoriza a gravação da entrevista?

Dados sociodemográficos

Sexo:

Idade:

Escolaridade:

Tempo de função:

Categoria	Indagações
Adoção do Home Office Contingencial	<p>A Instituição já trabalhava, em alguma medida, com o modelo <i>home-office</i>? Explique.</p> <p>Como foi a adoção do <i>Home Office</i>? Havia um procedimento?</p> <p>Foi voluntário ou obrigatório?</p> <p>Foram fornecidos insumos para o trabalho em <i>home-office</i>? (móbia, internet...etc.)</p> <p>Houve treinamento? (nesse caso tentar explorar, pode ser que o próprio entrevistado não tenha sentido a necessidade do treinamento)</p>
Adaptação ao modelo <i>Home Office</i>	<p>Como foi sua adaptação ao <i>Home Office</i>?</p> <p>Você identifica alguma vantagem desse modelo de trabalho? Descreva.</p> <p>E desvantagens? Descreva.</p>
Desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação	<p>O seu cliente já estava adaptado ao uso das tecnologias que permitem o contato remoto? Explique.</p> <p>Você acredita que o setor bancário estava preparado para essa transição? Explique?</p>
Estratégias de marketing de relacionamento	<p>Como seu cliente investidor reagiu ao seu atendimento não presencial? (<i>Home Office</i>)</p> <p>Apesar de parte do relacionamento com seu cliente ser realizado à distância, houve algum ganho em termos de relacionamento com o cliente?</p> <p>Você identifica uma ou mais estratégias direcionadas pela instituição que tenham contribuído para o seu relacionamento com o cliente investidor nesse novo modelo?</p> <p>Você utilizou alguma estratégia específica para facilitar o relacionamento com o cliente nesse novo modelo?</p> <p>Como foi o relacionamento com o cliente investidor no período mais elevado da crise, como por exemplo os <i>Circuit Breakers</i> da Bolsa de Valores? Quais os mecanismos utilizados para orientar o cliente?</p> <p>Você conseguiu reter os clientes investidores? Se sim, quais as estratégias utilizadas</p> <p>Você perdeu clientes investidores no período? Se sim, a que atribui tais perdas?</p>
Mudanças potenciais no período pós pandêmico	<p>As estratégias utilizadas no período de <i>home office</i> contingencial trouxeram aprendizados que possam ser utilizados no período pós-pandêmico?</p> <p>Em linhas gerais, qual o impacto do <i>home office</i> no relacionamento com o cliente investidor?</p>